

แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประนามของศาลยุติธรรม

กรณีศึกษา: ศาลแรงงานภาค 2

ธศุฐฐาพัฒน์ ยุคตานนท์

คุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ รัชรัฐาพัฒน์ ยุกตานนท์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(พันเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุด)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนันี เมธิโยธิน)

..... กรรมการ

(ดร.ภัทรี 프리สตัด)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

คุณฐิติพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฐิติพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ คอยเป็นกำลังใจและให้ความห่วงใยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภทธี ตรีสัตต ที่ช่วยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการเรียบเรียงการทำเล่มคุณฐิติพนธ์จนสำเร็จเรียบร้อย ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ทุกประการ รวมไปถึงคณะกรรมการสอบคุณฐิติพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้คุณฐิติพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่ายิ่ง

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณของบิดา มารดา ผู้ที่ให้กำเนิด ให้สติปัญญา ให้ความรัก ความห่วงใย และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ทำการวิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา ขอขอบคุณครอบครัวที่ได้เสียสละความสุขและให้สนับสนุนอย่างดี รวมทั้งพี่ ๆ น้อง ๆ ร่วมชั้นเรียนทุกท่านที่ได้ให้ความไว้วางใจและให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยดีมาตลอด จนคุณฐิติพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากคุณฐิติพนธ์ฉบับนี้ ผู้ทำการวิจัยขอมอบแด่บุคลากร คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

ธัชฐิชาพัฒน์ ยุกตานนท์

56870062: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; ปร.ด. (การจัดการสาธารณะ)

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพ/ ผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย

ปรัชญาพัฒนา ยุคตวรรษที่: แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

กรณีศึกษา: ศาลแรงงานภาค 2 (THE DEVELOPMENT OF MEDIATOR'S POTENTIAL IN THE COURT: A CASE STUDY OF THE LABOUR COURT REGION 2) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณุณิพนธ์: บรรพต วิรุณราช, ปร.ด. 369 หน้า. พ.ศ. 2560.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสม รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ (Mixed method research) ประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1. ด้านคุณสมบัติ 2. ด้านความรู้ความสามารถและทักษะ 3. ด้านสมรรถนะซึ่ง แบ่งเป็น 13 ข้อย่อย ดังนี้ คือ ด้านคุณสมบัติ ประกอบด้วย 1) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป 2) มีความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ย 3) เป็นที่ยอมรับทางสังคม มีความรับผิดชอบ ไม่เคยมีประวัติอาชญากร 4) มีจิตอาสา อุทิศเวลา ยอมรับความกดดันและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน และ 5) มีความเป็นกลาง เสมอภาคไม่ลำเอียง ด้านความรู้ความสามารถและทักษะ ประกอบด้วย 1) มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง 3) มีความรู้ความสามารถและทักษะในการจับประเด็นสำคัญสรุปความได้ และด้านสมรรถนะประกอบด้วย 1) มีจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง 2) มีความเข้าใจภารกิจการเป็นผู้ประนีประนอมอย่างถ่องแท้ 3) มีศิลปะการเจรจาต่อรองและการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง 4) มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบและเป็นผู้ฟังที่ดี 5) มีความเชี่ยวชาญในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ควรต้องมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน รวมถึงด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เพื่อเพิ่มทักษะในการสรุปความและจับประเด็นที่สำคัญ ได้จัดรวบรวมคดีตัวอย่าง สร้างกลุ่มสัมพันธ์ให้ทำกรณีศึกษาและจัดให้มีการศึกษาตามสถานที่ประกอบการสรุปผลการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม พบว่า ความรู้ความเข้าใจของการฝึกอบรมในด้านทักษะและศักยภาพด้านการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 43.41 ด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 17.71 ด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 16.67 ส่วนผลการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวมของผู้เข้าร่วม โครงการ พบว่า การให้คะแนนประเมินเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม อยู่ในระดับดีถึงดีมาก

56870062 MAJOR: PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT; Ph.D.

(PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT)

KEYWORDS: DEVELOPMENT OF MEDIATOR'S POTENTIAL/ MEDIATOR

TASCHARPAT YUKTANANDA: THE DEVELOPMENT OF MEDIATOR'S POTENTIAL IN THE COURT: A CASE STUDY OF THE LABOUR COURT REGION 2. BANPOT WIROONRATCH, Ph.D. 369 P. 2016.

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: 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; 6) Full knowledge in Labour Laws and any other concerning labour welfare and protection; 7) Psychological Negotiation skill in compromising; 8) Summarizing skill in substance and significant details; 9) Ethics and Morality; 10) Awareness in mission of mediator; 11) Arts of negotiation and mediation; 12) Strong leadership, intelligence, and good listener; and 13) 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. The result of seminar in the development of mediator's potential performed in the court also showed that the knowledge and expertise in mediation, and psychological negotiation skill in compromising have improved at 43.41 percent. Knowledge in Labour Laws of welfare and protection has improved 17.71 percent. Summarizing skill of substance and significant details has improved 16.67 percent. Furthermore, the participants showed a highly satisfying feedback towards a seminar of the development of mediator's potential.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามการวิจัย.....	9
กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
ขอบเขตการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของผู้ประนีประนอม.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง.....	26
แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง.....	36
แนวคิดและกระบวนการสร้างความปรองดอง.....	45
แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยประนีประนอม.....	49
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 96
	รูปแบบการวิจัย..... 96
	ขั้นตอนในการวิจัย..... 97
	กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย..... 98
	การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง..... 102
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 102
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 103
	การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล..... 105
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 106
4	ผลการวิจัย..... 109
	สรุปเนื้อหาเพื่อจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม..... 199
	วิธีการและรายละเอียดการดำเนินโครงการฝึกอบรม..... 201
5	สรุปและอภิปรายผลการวิจัย..... 212
	สรุปผลการวิจัย..... 212
	อภิปรายผลการวิจัย..... 215
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย..... 228
	บรรณานุกรม..... 231
	ภาคผนวก..... 242
	ภาคผนวก ก..... 243
	ภาคผนวก ข..... 290
	ภาคผนวก ค..... 299
	ภาคผนวก ง..... 329
	ภาคผนวก จ..... 333
	ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 369

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สถิติการ ไกล่เกลี่ย ศาลแรงงาน ภาค 2.....	7
2-1 สรุปศักยภาพในการทำงาน.....	19
2-2 สรุปศักยภาพผู้ประนีประนอมและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม.....	25
2-3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง.....	34
2-4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง.....	43
2-5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการปรองดอง.....	48
2-6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยประนีประนอม.....	52
2-7 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท.....	68
2-8 เปรียบเทียบความแตกต่างของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ทฤษฎี.....	75
4-1 จำนวนและร้อยละของเพศผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	110
4-2 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	111
4-3 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	111
4-4 จำนวนและร้อยละของเพศเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	112
4-5 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	112
4-6 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำ ศาลแรงงาน ภาค 2.....	113
4-7 จำนวนและร้อยละของเพศคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง.....	114
4-8 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง.....	114
4-9 จำนวนและร้อยละของสาเหตุของข้อพิพาทคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง.....	115
4-10 จำนวนและร้อยละของเพศผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	115
4-11 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	116
4-12 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานผู้ประนีประนอมประจำ ศาลแรงงาน ภาค 2.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4-13	สรูปการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาท ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง.....	118
4-14	ผลสรูปการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง.....	128
4-15	คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมประจำ ศาลแรงงาน ภาค 2.....	133
4-16	ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานต้องมี ศักยภาพด้านใดบ้าง.....	134
4-17	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก มีอะไรบ้าง.....	135
4-18	แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้าน แรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง.....	138
4-19	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด.....	140
4-20	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม.....	141
4-21	แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้าน แรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไร.....	142
4-22	คติความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาล แรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง.....	143
4-23	จะมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจาก สาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง.....	145
4-24	การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผล สำเร็จส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร.....	146
4-25	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดี ความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง.....	148
4-26	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้ง ด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง.....	149

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-27 การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง.....	151
4-28 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม.....	153
4-29 สรุปการสนทนากลุ่มผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	159
4-30 สรุปผลการสนทนากลุ่ม ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	171
4-31 คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาลแรงงาน ภาค 2.....	178
4-32 ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพด้านใดบ้าง.....	179
4-33 ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก มีอะไรบ้าง.....	180
4-34 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง.....	181
4-35 ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด.....	182
4-36 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ในภาพรวม.....	183
4-37 แนวทางการพัฒนาศักยภาพประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไร.....	184
4-38 คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง.....	185
4-39 มีวิธีและแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไรบ้าง.....	185

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-40 การไถ่เกี้ยประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร.....	186
4-41 บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไถ่เกี้ยข้อพิพาทในคดี ความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง.....	186
4-42 ปัญหาและอุปสรรคในการไถ่เกี้ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้ง ด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง.....	187
4-43 การที่จะประสบความสำเร็จในการไถ่เกี้ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดี ความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ ที่สำคัญอะไรบ้าง.....	188
4-44 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำ ศาลยุติธรรม.....	189
4-45 จำนวนและร้อยละของเพศผู้เข้าร่วม โครงการฝึกอบรม.....	203
4-46 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาของผู้เข้าร่วม โครงการฝึกอบรม.....	204
4-47 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมของผู้เข้าร่วม โครงการฝึกอบรม.....	204
4-48 ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วม โครงการฝึกอบรมก่อน-หลังการฝึกอบรม.....	206
4-49 การเปรียบเทียบผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม.....	208
4-50 ผลการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวม.....	209

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย.....	10
2-1 ผังการไหลเวียนข้อมูลพิพาทในศาล.....	59
2-2 แผนผังการไหลเวียนข้อมูลพิพาทในศาล.....	67
3-1 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย.....	98
ภาคผนวก ค-1 นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดีศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นประธานในพิธีเปิด โครงการการฝึกอบรม “การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาล แรงงาน ภาค 2”).....	325
ภาคผนวก ค-2 นายนุคม ปิติฤกษ์ เลขานุการศาลแรงงาน ภาค 2 กล่าวรายงานและแจ้ง หมายกำหนดการ).....	325
ภาคผนวก ค-3 ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม.....	326
ภาคผนวก ค-4 นายอัศวิน ครุฑปรากฏ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 วิทยากรทำการบรรยาย...	326
ภาคผนวก ค-5 ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม.....	327
ภาคผนวก ค-6 นางสาวศรัษฐชาพัฒน์ ยุกตานนท์ เจ้าของโครงการ มอบของที่ระลึกแก่วิทยากร..	327
ภาคผนวก ค-7 นางสาวศรัษฐชาพัฒน์ ยุกตานนท์ เจ้าของโครงการ ถ่ายภาพร่วมกับอธิบดี.....	328
ภาคผนวก ค-8 นางสาวศรัษฐชาพัฒน์ ยุกตานนท์ เจ้าของโครงการ ถ่ายภาพร่วมกับผู้เข้าอบรม....	328

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การดำรงชีวิตของมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคมเรื่อยมา มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เมื่อสังคมใหญ่ขึ้น สิ่งก็ตามมาคือ ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นกับทุกสังคม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น อาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่บางสิ่งบางอย่างกับสังคม ในทางกลับกันอาจส่งผลเสียที่อาจจุดรั้งความก้าวหน้าของสังคมได้เช่นกัน ซึ่ง Sills (1968) กล่าวว่า ปกติแล้วคนเราจะมีมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งในทางลบมากกว่าทางบวก เนื่องจากปัญหาความรุนแรงส่วนหนึ่ง เป็นผลมาจากความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันที่ ซึ่งในสังคมปัจจุบันมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ มากมาย โดยที่ความขัดแย้งเหล่านี้ได้เปลี่ยนแปลงจากปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่มบุคคลที่ใหญ่กว่า นั่นก็หมายความว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับสังคมมนุษย์ทั่วไป ซึ่งจำเป็นที่จะต้องติดต่อและมีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกัน

ในการจัดการปัญหาความขัดแย้งนั้น มนุษย์สามารถที่จะดำเนินการได้ในทุกสถานที่และทุกช่วงเวลาที่คู่ขัดแย้งมีความพร้อมร่วมกัน โดยจะมีหรือไม่มีบุคคลที่เป็นคนกลางก็ตาม ซึ่งวิธีการเบื้องต้นที่มักนำมาใช้แก้ไข คือ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ระหว่างกัน โดยปัญหาข้อพิพาทที่เกิดขึ้นนั้นอาจใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้หลายแนวทาง และในแนวทางหนึ่งที่ได้นำมาใช้ในการแก้ไขข้อพิพาท คือ การใช้กระบวนการทางศาลยุติธรรม ด้วยการฟ้องร้องเป็นคดีความ แต่เนื่องจากการพิจารณาคดีในชั้นศาลด้วยการสืบพยานและการไต่สวน ซึ่งจะต้องมีคำพิพากษาชี้ขาดตามกฎหมายวิธีการพิจารณาคดีความ มีขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ มากมายประกอบกัน และอาจต้องใช้เวลาานาน อีกทั้งยังต้องอาศัยความพร้อมและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (สำนักวิจัยข้อพิพาท, 2550)

ทัศนะของคนทั่วไปมักมองว่าความขัดแย้งและความรุนแรงเป็นเรื่องเดียวกันแต่ในมุมมองของพระไพศาล วิสาโล (2550) กลับมองว่า ความขัดแย้งมิใช่ความรุนแรงแต่ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นปกติของชีวิตที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความรุนแรงได้หากปฏิบัติจัดการหรือระงับความขัดแย้งไม่ถูกต้อง ส่วนในมุมมองของมาร์ค ตามไท (2542) มองว่า ความขัดแย้งและความรุนแรงนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่มีศักยภาพใน 2 ทางเสมอ ทางหนึ่งคือการจัดการกับชีวิตโดยที่ใช้ความรุนแรงซึ่งมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน แต่ขณะเดียวกันมนุษย์เองมีความต้องการอยู่อย่างสงบเช่นกัน ซึ่งทั้งสองทางนี้เกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ด้วยกัน

คือ “ศาสนภาวะ” ที่อยู่ในตัวของมนุษย์นั้น คือ สังกรรม อันประกอบไปด้วย กิเลส หรือความโลภอยากได้อะไรก็มี เช่น เกียรติยศชื่อเสียง และอำนาจ สาเหตุที่สอง คือ “อคติ” คือ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ในช่วงเวลาที่เราเติบโตขึ้นมาในสังคมหนึ่ง ที่กำกับและแสดงออกในรูปของเพลง นิทานหรือจากการเรียนประวัติศาสตร์ โดยที่เราไม่ได้รู้ตัวและส่วนที่สาม คือ “กระบวนทัศน์” ที่ฝังลึกภายในวิถีคิดของมนุษย์ นั้นคือ สิ่งที่เราเรียนรู้โดยที่เราเองอาจไม่รู้ตัวและนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นตัวกำหนดวิถีคิดวิถีปฏิบัติ จนกลายเป็นพวกเขาพวกเขา และยิ่งไปกว่านั้น ถ้าไม่ยอมรับในความต่างอาจเป็นแหล่งของความรุนแรงได้

สังคมปัจจุบันมีความหลากหลายของผู้คนที่อาศัยอยู่ร่วมกัน ย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากผู้คนมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ได้รับ หรือมีการตอบสนองในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการ หรือแสวงหาในสิ่งที่เป็ประโยชน์ของตนหรือกลุ่มของตนและในหลาย ๆ กรณีบุคคลอาจแสดงออกหรือกระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ อันจะนำไปสู่ความรุนแรงที่พบเห็นได้บ่อย ๆ ในสังคม เช่น การโต้เถียงกัน การวิวาทต่อสู้ และทำลายซึ่งกันและกัน (มนตรี ศิลป์หาบัณฑิต, หน้า 15)

ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มบุคคลอันเกิดจากความจริงที่ว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องแบ่งปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในความรู้ ฐานะ ตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 185-188)

การดิ้นรนเพื่อให้ได้ของมีค่า หรือเพื่อเป็นการอ้างสิทธิในฐานะอำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยกลุ่มที่ขัดแย้งกันมิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงจะได้สิ่งที่มีคุณค่าที่ตนเองปรารถนา แต่ยังต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามมีความเป็นกลางถูกทำร้าย หรือถูกกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งที่ว่านี้อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ตลอดชีวิตของสังคม (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, ม.ป.ป. อ้างถึงใน วรเชษฐ หน่อคำ, 2544, หน้า 7)

จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งพยายามสนองประโยชน์ของตนซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ และเชื่อว่าความขัดแย้งยังเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของประวัติศาสตร์ และความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก (Schellenberg, 1982, p. 6)

วงศ์ศิษย์ วรกิจ โสภณไพศาล (2552) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นได้กับสังคมมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันทั่วไป ความขัดแย้งนั้นสามารถ

เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา เพราะว่ามันมนุษย์ได้สร้างสรรค์กระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือการกระทบกระทั่งทะเลาะวิวาทของมนุษย์ในแต่ละสังคมนั้นมักเป็นสาเหตุเริ่มต้นของความขัดแย้งที่รุนแรง ดังนั้น ความขัดแย้งใด ๆ ที่ก่อตัวขึ้นในสังคมจึงเป็นเรื่องปกติทั่วไปของสังคมมนุษย์ไม่เว้นแต่กับคนใกล้ชิดตัวใกล้ชิดสนิทสนม เช่น เพื่อน ญาติพี่น้อง สามี ภรรยา บิดามารดากับบุตร ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน เป็นต้น และเมื่อมีสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น มนุษย์ไม่สามารถที่จะแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทันที่ ความขัดแย้งที่ก่อตัวขึ้น ก็จะขยายวงกว้างเป็นการทะเลาะวิวาทกันในระดับที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ในที่สุด ความขัดแย้งก็จะทำให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ของสังคมที่ไม่ขึ้นตรงต่อคนกลุ่มใหญ่ของสังคม ไม่ว่าจะ เป็นแนวความคิดและแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงทางสังคม สันติสุขและ ทัศนคติภาพและก็จะต้องใช้ข้อบังคับของกฎหมายเป็นตัวกลางในการตัดสินในที่สุด

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น บางครั้งรุนแรงและต่อเนื่องจนกลายเป็นข้อพิพาทแบบที่ ต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันให้จงได้ จนเกิดการฟ้องร้องกัน (Litigation) เพื่อให้ตนได้เป็นฝ่าย ชนะ โดยทั่วไปแล้วผลการพิจารณาและตัดสินของศาลมักจะมีผู้แพ้ชนะอย่างชัดเจน โดยที่ผู้ชนะ ก็จะพอใจในกระบวนการยุติธรรมและการตัดสินคดี ตรงกันข้ามกับผู้ที่ถูกตัดสินให้เป็นผู้แพ้ที่อาจ รู้สึกหรือเกิดความไม่พอใจและกล่าวหาว่ากระบวนการตัดสินนั้น อาจจะไม่ยุติธรรมกับฝ่ายตน โดย แนวโน้มของกลุ่มทั้งสองฝ่ายมักที่จะไม่สามารถที่จะคืนดีหรือเป็นมิตรกันอีก ซึ่งกรณีแบบนี้จะ สร้างความแตกแยกให้ทั้งสองฝ่ายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ากรณีเลือกที่จะใช้การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ซึ่งเป็นการใช้การเจรจาที่มีหลักการสำคัญ คือ การพยายามที่จะทำทุกทางเพื่อ เอาชนะหรือให้ได้มากที่สุดกับทั้งสองฝ่าย หรือสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการพยายามเจรจาหรือพูดคุย เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งความสำเร็จในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการให้มากที่สุด ผ่านวิธีการและ กระบวนการหลาย ๆ รูปแบบ การเจรจาจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าความขัดแย้งนั้นมีความรุนแรงและมีความแตกต่างของความต้องการและข้อเรียกร้องมากเกินไป ซึ่งทำให้ไม่สามารถที่จะหาจุดตรงกลางที่พอใจกับทั้งสองฝ่ายได้ ด้วยสาเหตุนี้การใช้คนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation) จึงมีความสำคัญและถูกนำมาใช้เพื่อจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่สามารถเจรจาดกลงกันเองได้ (วงศ์ศิษย์ วรกิจ โสภณไพศาล, 2552)

ในประเทศไทยแม้ไม่ปรากฏหลักฐานที่แน่ชัด ว่าได้นำระบบการประนอมข้อพิพาท ระหว่างคู่ความมาใช้ระบบข้อพิพาทตั้งแต่เมื่อใด แต่จากประวัติศาสตร์ พบว่า วิวัฒนาการ การประนอมข้อพิพาทระหว่างคู่ความมีมานานแล้ว แต่เป็นการใช้ระบบขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมที่มีในท้องถิ่นมาปรับใช้มากกว่าการตัดสินด้วยตัวบทกฎหมาย โดยให้การยอมรับนับถือ อาวุโสในท้องถิ่นหรือพระสงฆ์เป็นผู้ประนีประนอมข้อพิพาท ซึ่งตั้งแต่สมัยล้านนาไทยและสมัย

สุโขทัย วัดกับวังมีอิทธิพลต่อสังคมไทยอย่างมาก กษัตริย์และพระสงฆ์จึงมีบทบาทในการประนอมข้อพิพาทให้แก่กันในสังคมไทยในสมัยโบราณเป็นอย่างมาก โดยที่อาณาจักรล้านนาไทยเป็นยุคที่เริ่มมีกฎหมายมังรายศาสตร์ที่พระเจ้ามังรายทรงตราขึ้น ซึ่งเป็นกฎหมายที่มาจากรัฐจารีตประเพณีเรื่องกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารบ้านเมือง สิทธิหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งเนื้อหาของกฎหมายประกอบด้วยจารีตประเพณีศีลธรรม คำสอนของศาสนาและหลักเกณฑ์การไกล่เกลี่ยประนีประนอม ซึ่งปรากฏอยู่ในธรรมเนียมมูลกัจจายน์ 203 ด้วย (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2552)

การระงับข้อพิพาทในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ยุครัตนโกสินทร์ตอนต้นและยุครัตนโกสินทร์ตอนกลาง ซึ่งในยุครัตนโกสินทร์ตอนต้นนั้น ได้ให้ประชาชนร้องทุกข์ได้ เช่น สมัยอยุธยา และการวินิจฉัยมีทั้งที่ชี้ขาดตัดสินและการไกล่เกลี่ยประนีประนอมตามหลักพระธรรมศาสตร์และพระราชศาสตร์ที่ยึดถือกันอยู่ต่อมาในยุครัตนโกสินทร์ตอนกลางมีการปรับปรุงวิธีการพิจารณาความอย่างตะวันตก จึงทำให้ยุคของกฎหมายเก่าที่ใช้พระธรรมศาสตร์เป็นหลัก หดสิ้นไป มีการตรากฎหมายลักษณะอาญา ร.ศ. 127 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระธรรมนูญศาล ประมวลวิธีพิจารณาความแพ่งและอาญา กฎหมายอื่น ๆ ที่สำคัญอีกหลายฉบับ โดยเฉพาะการนำเรื่องการประนอมข้อพิพาทมาบัญญัติไว้ให้เห็นชัดเจน ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ว่าด้วยเอกเทศสัญญา มาตรา 850 ในเรื่องการประนีประนอมยอมความ อันเป็นบทบัญญัติที่ตราไว้ เป็นวิธีการหนึ่งในการระงับข้อพิพาทที่ทำให้คู่พิพาทตกลงผ่อนผันให้แก่กัน (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2552)

สำหรับการระงับข้อพิพาทในปัจจุบัน สุทธิตา ใจบุญมา (2552) กล่าวว่า กระแสการให้ความสำคัญและนำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้จริงจัง เกิดขึ้นในศาลยุติธรรมในช่วงปี พ.ศ. 2535 มีการบรรยายให้ความรู้จากวิทยากรต่างประเทศและฝึกอบรมผู้พิพากษาเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งสมภวรักษ์ ตรีการกุลพันธ์ (2552) ได้กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2537 ศาลแพ่งได้ออกระเบียบศาลแพ่งว่าด้วยการไกล่เกลี่ยโดยได้นำเอาแนวทางการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ ในขณะที่วินัย อาจคงหาญ (2550) กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2538 กระทรวงยุติธรรมได้มีหนังสือแจ้งศาลต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างแนวทางการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้เกิดขึ้น โดยได้กำหนดรูปแบบการจัดการอบรมสัมมนาให้แก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการที่เกี่ยวข้อง และทำรูปแบบการไกล่เกลี่ยให้เป็นระบบเป็นแนวทางเดียวกันทั่วประเทศ ซึ่งในที่สุดปี พ.ศ. 2544 ประเทศไทยก็ได้นำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้ในศาลยุติธรรมทั่วประเทศอย่างจริงจัง

ในสังคมไทยยุคที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการเพิ่มขึ้นของปัญหาความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นตามความก้าวหน้าเหล่านั้น โดยจะเห็นได้ว่า ไม่ว่าประเทศไทยจะมีการเพิ่มใน

ด้านใดก็ตาม ในการเพิ่มดังกล่าวก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียมาด้วยกันเสมอ คือ ข้อเสียที่ตามมา คือ ความเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นกลับกลายมาเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งมากขึ้นตามไปด้วย และมีวิวัฒนาการไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจากผลการศึกษาของสถาบันพระปกเกล้า เรื่องทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งในประเทศไทยของประชาชน พบว่า ประชาชนมีความเห็นว่าปัจจุบันประเทศไทยมีความขัดแย้งทางการเมืองถึงร้อยละ 44.8 รองลงมาคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ร้อยละ 25.7 โดยมีความขัดแย้งระหว่างรัฐกับชุมชนร้อยละ 21.7 ในขณะที่มีความขัดแย้งระหว่างครอบครัวเกิดขึ้นร้อยละ 15.5 ความขัดแย้งในชุมชนร้อยละ 13.8 และความขัดแย้งในโรงเรียน ร้อยละ 11.22 โดยบรรดพต ตันธีรวงศ์ (2555) ได้กล่าวว่า ตัวอย่างความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ ในประเทศไทย สามารถแบ่งได้ ดังนี้ 1) ประเด็นความขัดแย้งทางการเมือง 2) ประเด็นความขัดแย้งในนโยบายภาครัฐ 3) ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เพียงพอและเป็นธรรม 4) ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งและความรุนแรงในครอบครัว 5) ประเด็นปัญหาการฟ้องร้องแพทย์

อย่างไรก็ตาม เมื่อกระบวนการยุติธรรมยังคงได้รับการยอมรับให้เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งดังกล่าว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ควรมีความพยายามในการหาทางออกเพื่อให้การอำนวยความยุติธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแก้ปัญหาคอขวดในการพิจารณาคดีเกิดภาวะ “คดีล้นศาล” (มุฮัมหมัดรอฟีอี มูซอ, 2549)

ดังนั้น ศาลยุติธรรมจึงสร้างทางเลือกใหม่ให้แก่ประชาชน เป็นการเพิ่มช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้ง่ายขึ้น เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิภาพความรวดเร็วและเท่าเทียมกัน จึงได้มีการจัดตั้งสำนักกระงับข้อพิพาทขึ้นในศาลยุติธรรม กล่าวคือ ผู้ประนีประนอมประจำศาลมีบทบาทในการระงับข้อพิพาท โดยทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในศาลยุติธรรม (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

ด้วยประโยชน์นานับประการจากระบบการประนีประนอม ทำให้หลายปีที่ผ่านมาศาลยุติธรรมได้ให้ความสำคัญกับวิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการกำหนดนโยบายให้ศาลยุติธรรมทั่วประเทศจัดให้มีระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลควบคู่ไปกับการพิจารณาพิพากษาคดี เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ประชาชนในการยุติข้อพิพาทด้วยตนเอง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ศาลยุติธรรมหลายแห่งประสบความสำเร็จในการนำระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้ในศาล โดยมี 2 ปัจจัยหลัก ที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบงานไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล (สราวุธ เบนญกุล, 2554)

ปัจจุบันศาลปกครองได้เดินหน้าศึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบระงับข้อพิพาททางเลือกมาใช้ในศาลปกครองอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกปฏิบัติและศึกษาดูงาน ณ ประเทศเยอรมัน มีการจัดทำเอกสารวิชาการในเรื่องดังกล่าวเพื่อเผยแพร่ให้ความรู้กับประชาชน มีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กร และล่าสุดในปี พ.ศ. 2558 ศาลปกครองได้จัดให้มีโครงการสัมมนาการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทขึ้น ซึ่งได้เชิญตัวแทนทั้งภาครัฐและเอกชนมาพูดคุย แสดงความคิดเห็นในมุมมองเกี่ยวกับการนำวิธีไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทมาใช้ในศาลปกครองไทย รวมถึงวิธีการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทในคดีปกครองของต่างประเทศ ตลอดจนการระดมความคิดเห็นและการตอบปัญหาข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำระบบดังกล่าวมาใช้กับคดีปกครอง (ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม, 2558)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินคดีในศาลยุติธรรมเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางศาลยุติธรรมจึงได้พัฒนาระบบการระงับข้อพิพาททางเลือกขึ้น เรียกว่า การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediation) มาใช้อำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน และในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการไกล่เกลี่ย คือ “ผู้ประนีประนอม” ซึ่งทักษะความรู้ ความ -สามารถของผู้ประนีประนอมมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย ดังนั้น ผู้ประนีประนอมจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักการใช้แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับคู่กรณี และสอดคล้องกับประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ความสามารถในการใช้การสื่อสารของผู้ประนีประนอม ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เคลื่อนไหวและปฏิสัมพันธ์กัน ถ้าปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้ว การจัดการความขัดแย้งย่อมเป็นเรื่องยาก จึงกล่าวได้ว่าหัวใจของการจัดการความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ดังนั้น ผู้ประนีประนอมจึงจะต้องมีความรู้และความเข้าใจถึงวิธีการสื่อสารที่ถูกต้อง สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือผสมผสานกับรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งที่ผู้ประนีประนอมได้เลือกนำมาใช้จัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม กลไกที่สำคัญ คือ การที่ผู้ประนีประนอม สามารถที่จะประยุกต์หลักทฤษฎีกับการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะการนำวิธีการสื่อสารมาใช้เชื่อมประสานการเจรจาระหว่างคู่พิพาทได้อย่างสร้างสรรค์และใช้ผสมผสานร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้อย่างกลมกลืนและต่อเนื่องถึงผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จ สร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายได้ ก่อเกิดความเข้าใจและความรู้สึกที่เป็นไปในแนวทางที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน (วิระชัย ประดิษฐากร, มนต์ชัย คมสาคร และบรรพต ต้นธีรวงศ์, 2556)

จากสถิติคดีที่มีการฟ้องร้องกันที่ศาลยุติธรรมในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา พบว่า สถิติคดีที่มีการฟ้องร้องกันที่ศาลยุติธรรมนั้น เฉลี่ยแล้วปีละประมาณ 1 ล้านคดี เมื่อรวมกับคดีที่ค้างพิจารณาในแต่ละปีประมาณ 2 ล้านคดี (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550) ศาลยุติธรรมต้องรับภาระในการพิจารณาพิพากษาคดี เฉลี่ยปีละประมาณกว่า 1 ล้านคดี จึงทำให้มีคดีค้างพิจารณาเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ดังนั้น สำนักงานศาลยุติธรรมจึงได้นำระบบไกล่เกลี่ยมาใช้ในการบริหารจัดการคดีทั้งก่อนฟ้องและหลังฟ้อง เพื่อเป็นการลดปริมาณคดีที่จะเข้าสู่ศาล ทั้งศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา โดยให้ส่วนไกล่เกลี่ยและการประนีประนอมข้อพิพาท เป็นผู้มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการลดอรรถคดีทั้งทางตรงและทางอ้อม (ประสิทธิ์ ดวงตะวงษ์, 2553)

และเมื่อมาพิจารณาเฉพาะสถิติคดีที่มีการฟ้องร้องกันที่ศาลยุติธรรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2541 ได้มีคดีแรงงานเกิดขึ้นมากที่สุดรวม 23,235 คดี เป็นคดีส่งฟ้องที่ศาลแรงงานกลาง จำนวน 17,296 คดี ส่งฟ้องที่ศาลแรงงานสาขาและศาลจังหวัดต่าง ๆ จำนวน 5,939 คดี (ศาลแรงงาน ภาค 2, 2558) ทำให้ประชาชนในส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสในการฟ้องคดีแรงงาน และได้รับการพิจารณาพิพากษาเสร็จสิ้นไปด้วยความรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบของการตัดสินคดีและการไกล่เกลี่ย โดยผู้ประนีประนอมประจำศาล จึงมีความจำเป็นต้องจัดตั้งศาลแรงงาน ภาค 2 (ชลบุรี) ขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 โดยการปรับปรุงศาลแรงงานกลาง (ชลบุรี) ให้เป็นที่ทำการศาลแรงงาน ภาค 2 เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของทางราชการ ซึ่งศาลแรงงาน ภาค 2 มีเขตอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแรงงานที่เกิดขึ้นในจังหวัด จันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว รวม 8 จังหวัด

ตารางที่ 1-1 สถิติการไกล่เกลี่ย ศาลแรงงาน ภาค 2 (ย้อนหลัง 5 ปี) (ศาลแรงงาน ภาค 2, 2558)

ปี พ.ศ.	จำนวน ผู้ประนีประนอม	คดีที่ไกล่ เกลี่ย	ผลการไกล่เกลี่ยประนีประนอม			
			สำเร็จ	คิดเป็นร้อยละ	ไม่สำเร็จ	คิดเป็นร้อยละ
2553	40	3,220	1,774	55.09	1,446	44.91
2554	73	1,196	585	48.91	611	51.09
2555	73	2,648	558	21.07	2,090	78.93
2556	79	1,402	532	37.94	870	62.06
2557	109	2,488	845	33.96	1,610	66.04

สรุปได้ว่าจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา อันเนื่องมาจากความขัดแย้งที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้ความเห็นแก่คิดหลากหลายมุมมองที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ซึ่งเป็นประเด็นและที่มาของปัญหา จากตารางที่ 1-1 สรุปได้ว่ามีประเด็นปัญหาด้านการไกล่เกลี่ย ซึ่งดูจากสถิติการไกล่เกลี่ยของศาลแรงงาน ภาค 2 ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) มีคดีที่คู่ความประสงค์จะไกล่เกลี่ย โดยผู้ประนีประนอมในศาลมีจำนวนมาก ดังจะเห็นได้จากในปี พ.ศ. 2557 จำนวนผู้ประนีประนอม 109 คน และมีจำนวนคดีที่เข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย 2,488 คดี ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยของผู้ประนีประนอม พบว่า ประสบผลสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 34 ลดลงจากปี พ.ศ. 2556 ประสบผลสำเร็จร้อยละ 38 ซึ่งมีจำนวนผู้ประนีประนอมเพียง 79 คน เท่านั้น แสดงให้เห็นว่า จำนวนของผู้ประนีประนอมที่มากขึ้น ไม่ได้ทำให้อัตราเฉลี่ยของความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยเพิ่มขึ้นตาม ทั้งนี้เหตุผลหลัก ๆ อาจจะมาจากคุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอมเอง ที่อาจจะไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยที่ดี นั่นก็หมายความว่า ในแต่ละปีจะมีคดีเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลมากขึ้น

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม เพื่อหาคุณสมบัติที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ให้มีหลักในการอำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งทักษะความรู้ความสามารถของผู้ประนีประนอมมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย ซึ่งวีระชัย ประดิษฐ์กร และคณะ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจของการจัดการความขัดแย้ง คือ “การสื่อสาร (Communication)” กล่าวคือ “ผู้ประนีประนอม” จะต้องรู้จักการใช้แนวคิด ทฤษฎีและเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับคู่ความ ผู้วิจัยได้พยายามค้นหาที่มาของสาเหตุแห่งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งจากเอกสารสรุปรายงานต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์บุคคลากรที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ประนีประนอมประจำศาล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในการที่จะนำไปจัดทำหลักสูตรในการจัดอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งจะเป็แนวทางสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม และสามารถสร้างความพึงพอใจรักษาสัมพันธภาพอันดีและความสมานฉันท์ของคู่ความได้ดีดังเดิม

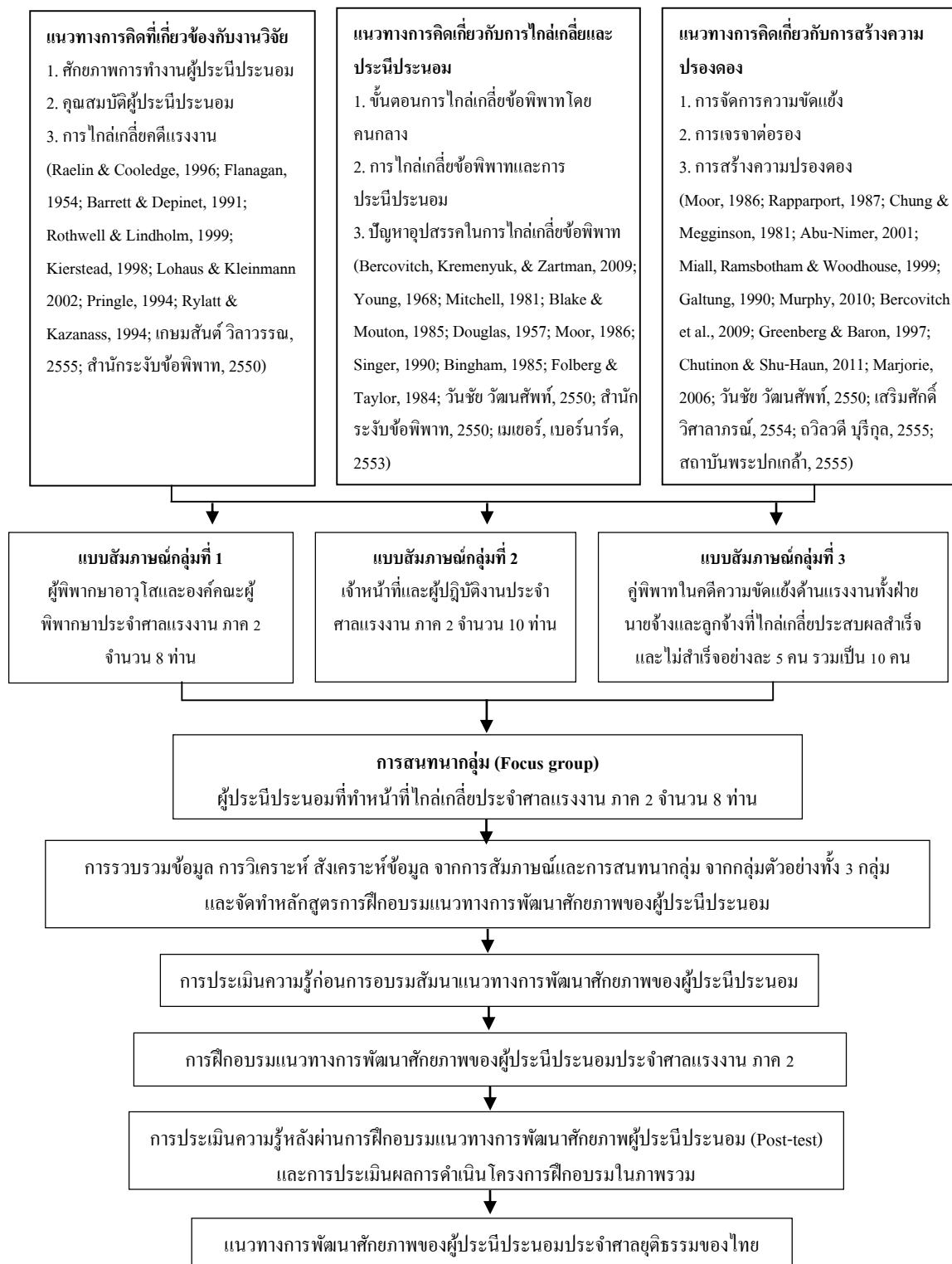
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประณีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประณีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประณีประนอมข้อพิพาทประจำศาลแรงงานของประเทศไทย

คำถามการวิจัย

1. อะไรบ้าง คือ คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประณีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย
2. จะมีแนวทางอย่างไร ที่จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประณีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประจำศาลแรงงานของประเทศไทยได้

กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถทราบถึงคุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประจำศาลแรงงานของประเทศไทยได้
2. สามารถทราบถึง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประจำศาลแรงงานของประเทศไทย
3. สามารถสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประจำศาลแรงงานที่เป็นมาตรฐานของผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาลแรงงานของประเทศไทย โดยใช้ผลของการจัดทำโครงการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 แล้วนำไปจัดทำเป็นคู่มือการฝึกอบรมฉบับมาตรฐาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม: กรณีศึกษาศาลแรงงาน ภาค 2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 รวมไปถึงเพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประจำศาลยุติธรรมของไทยอีกด้วย
2. ขอบเขตกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประชากร 4 กลุ่ม คือ
 - 2.1 กลุ่มผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ได้แก่ อธิบดีศาลแรงงาน ผู้พิพากษาอาวุโส องค์กรและผู้พิพากษา และผู้พิพากษาสมทบจำนวน 8 คน
 - 2.2 กลุ่มผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ประจำปี พ.ศ. 2557 จากทั้งหมด 64 คน โดยใช้วิธีเลือกตามความสะดวกจำนวน 8 คน
 - 2.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ได้แก่ นิติกร เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการไกล่เกลี่ยผู้ประนีประนอม จำนวน 10 คน
 - 2.4 กลุ่มคู่พิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่ไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จและไม่สำเร็จฝ่ายละ 5 คน รวมเป็น 10 คน

จากนั้นนำผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จำนวน 8 คน เข้าสู่กระบวนการอบรมสัมมนาหลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม พร้อมทั้งทำการประเมินผลก่อนและหลังการอบรมสัมมนา

3. ขอบเขตระยะเวลาวิจัย ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษา รวบรวมข้อมูล จัดทำข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผล ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 1 ปี 6 เดือน (มกราคม พ.ศ. 2558-พฤษภาคม พ.ศ. 2559) ซึ่งได้แบ่งช่วงเวลาในการดำเนินการวิจัยหลัก ๆ ดังนี้

3.1 เริ่มต้นวิจัย เป็นขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรม การจัดทำระเบียบวิธีวิจัย การเตรียมเค้าโครงงานวิจัยและจริยธรรมการวิจัย รวมไปถึงการจัดเตรียมแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มกราคม-กันยายน พ.ศ. 2558

3.2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์และสำรวจพื้นที่ ตุลาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2558

3.3 ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล การสังเคราะห์-วิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะงานวิจัย มกราคม-เมษายน พ.ศ. 2559

3.4 ขั้นตอนการเขียนรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ พฤษภาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2559

4. ข้อจำกัดของการวิจัย

4.1 การเข้าหาผู้ประนีประนอมจะต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก เพราะผู้ประนีประนอมไม่ได้เป็นข้าราชการประจำ ซึ่งขึ้นอยู่กับคดีที่ถูกมอบหมายให้มาประนีประนอม ไกล่เกลี่ย จึงมาที่ศาล ดังนั้น การที่จะเข้าไปสัมภาษณ์ อาจจะต้องมีการนัดหมายล่วงหน้า

4.2 เนื่องจากเหตุผลและข้อจำกัดทางด้านเวลา และการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ผู้ให้การสัมภาษณ์เชิงลึกไม่สามารถทำได้ตามเวลาที่กำหนด

4.3 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคู่พิพาทในคดีแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละ 5 คน นั้น ทางกลุ่มตัวอย่างขอสงวนนาม (ไม่สามารถเปิดเผยรายชื่อ) เพราะเกรงว่า ข้อมูลบางอย่างอาจจะส่งผลกระทบต่อรูปคดี หรือการพิจารณาคดีที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต หากคดีไม่สามารถตกลงไกล่เกลี่ยได้ในชั้นไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท แต่ถูกนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีในชั้นศาล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่สามารถที่จะเปิดเผยรายชื่อกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้ได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ประนีประนอม หมายถึง ผู้พิพากษาประจำศาลต่าง ๆ บุคคลหรือคณะบุคคลที่ผู้พิพากษาแต่งตั้งให้เป็นผู้ประนีประนอม โดยผู้พิพากษาหรือบุคคลดังกล่าวเป็นผู้มีความสนใจ มีความพร้อม และสมัครใจที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งต้องมีความเป็นกลาง ไม่มีอคติ สามารถให้ความเป็นธรรมกับคู่ความทุกฝ่ายได้ถูกต้อง ตรงตามความประสงค์ของคู่ความ ช่วย

แก้ไขปัญหาให้แก่คู่ความทุกฝ่าย และเป็นผู้ช่วยทำให้ข้อพิพาททั้งหลายยุติลงอย่างฉันทมิตร ผู้ประนีประนอมมีหน้าที่ในการช่วยให้คู่ความทั้งสองฝ่ายตกลง ประนีประนอม ยอมความกัน ไม่มีหน้าที่ตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทหรือคดีระหว่างความแต่อย่างใด ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ หมายถึง ผู้ประนีประนอมที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ประจำปี พ.ศ. 2558 รวม 64 คน

ศักยภาพผู้ประนีประนอม หมายถึง ลักษณะการวางตัว การเป็นผู้นำ มีอำนาจหรือคุณสมบัติที่สำคัญที่มีแฝงอยู่ในตัว ที่จะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ความ ให้จบลง โดยได้รับประโยชน์และพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นศักยภาพในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ประจำปี 2558 รวม 64 คน

คุณสมบัติผู้ประนีประนอม หมายถึง คุณลักษณะจำเพาะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคคล ที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมในศาล คุณลักษณะเหล่านี้ จะต้องสอดคล้องและส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของคู่ความ ในการเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ย หมายถึง กระบวนการยุติหรือระงับข้อพิพาทด้วยความตกลงยินยอมของคู่ความเอง โดยที่มีบุคคลที่สามมาเป็นคนกลางคอยช่วยเหลือ แนะนำ เสนอแนะหาทางออกในการยุติหรือระงับข้อพิพาทให้คู่ความต่อรองกันได้สำเร็จ

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หมายถึง การที่คู่พิพาทเลือกที่จะระงับข้อพิพาท โดยไม่นำคดีขึ้นสู่ศาล ในทางสากลเรียกกระบวนการนี้ว่า การระงับข้อพิพาททางเลือก

การไกล่เกลี่ยคดีแรงงาน หมายถึง กระบวนการระงับข้อพิพาทที่มีบุคคลที่สามมาช่วยเหลือไกล่เกลี่ยให้คู่ความต่อรองกัน ในคดีที่เกี่ยวกับการจ้างแรงงานในกิจการทั้งภาครัฐและเอกชน โดยที่คู่ความนั้นเป็นลูกจ้างกับนายจ้าง และมีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ กฎหมายแรงงาน

การเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่คู่พิพาทสมัครใจเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อตกลงกันเอง โดยไม่มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง

การจัดการความขัดแย้งด้านแรงงาน หมายถึง การอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมกัน ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้เกิดความขัดแย้งด้านแรงงาน แล้วจึงวางแผนให้ครอบคลุม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องได้รับความร่วมมือจากคู่ขัดแย้งและมีความเต็มใจที่จะกำจัดความขัดแย้งนั้น ๆ

ขั้นตอนการใกล้เคียงข้อพิพาท หมายถึง ลำดับขั้นตอนที่คู่ความพึงปฏิบัติในการใกล้เคียง โดยผู้ประนีประนอมมีหน้าที่ดำเนินการให้คู่ความปฏิบัติ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งแนวคิด และทฤษฎี รวมทั้งความรู้ ที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จ และได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร วารสาร รวมถึงบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของผู้ประนีประนอม
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง
4. แนวคิดและกระบวนการสร้างความปรองดอง
5. แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยประนีประนอม
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของผู้ประนีประนอม

คำว่า “ศักยภาพการทำงาน” (Performance potential) เป็นคำที่ประกอบกันขึ้นมาจาก คำว่า “ศักยภาพ” (Potential) และ “พฤติกรรมความสามารถ” (Performance) คำทั้งสองมีความหมาย ซึ่งรวบรวมและสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ความหมายศักยภาพการทำงาน

สมาชิกองค์กรใดจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ได้มากน้อย เพียงใด ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ ความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของบุคคล มีชื่อเรียกว่า “ศักยภาพ” ซึ่งเป็นความสามารถ ภาวะแฝง อำนาจ หรือคุณสมบัติที่แฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ภายในบุคคลที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

ศักยภาพมีคำแปลในภาษาอังกฤษว่า “Potential” ซึ่งเป็นคำในภาษาลาตินแปลว่า “ความสามารถ” (Ability) กำลัง (Power) และขีดความสามารถในการทำงาน (Capacity) “ศักยภาพ” (Potential) จึงมีความหมายว่ากำลังทั้งหมด หรือความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้ทำงาน

บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดศักยภาพ ใช้เป็นสิ่งบอกขีดความสามารถสูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Lohaus and Kleinman, 2002)

“ศักยภาพ” หมายถึง ความสามารถของบุคคลทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และความรู้ความสามารถ (Physiological and cognitive capability) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pringle, 1994)

ศักยภาพ หรือ Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ (McClelland, 1973)

ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ที่กล่าวว่า ศักยภาพ (Competency) เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน

ในขณะเดียวกัน อารมน์ ภู่วิทยพันธ์ (2547 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์, 2552) ก็ได้กล่าวว่า ศักยภาพ (Competency) คือ ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป แม้ว่านักวิชาการต่าง ๆ จะให้ความหมายเป็นเช่นไร ไม่ว่าจะแตกต่างกันในแต่ละมุมมอง แต่จะเห็นได้ว่าศักยภาพการทำงานหมายความว่ากำลังทั้งหมดหรือความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้การทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด กล่าวคือ สมาชิกองค์กรใดจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ และความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวของบุคคลออกมาให้เต็มศักยภาพ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพและความรู้ความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพที่สมบูรณ์ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคล ซึ่งผลงานที่ออกมาจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

2. ประเภทของศักยภาพในการทำงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) ได้อธิบายถึงลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของศักยภาพ ดังต่อไปนี้

2.1 คุณลักษณะ (Characteristics) เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล (Under characteristic) ดังนั้น การจำแนกถึงแนวทางพฤติกรรม การคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สามารถกระทำได้ โดยการพิจารณาถึงคุณลักษณะของขีดความสามารถใน 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

2.1.1 แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับให้เลือกพฤติกรรมที่แสดงออก

2.1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อ ข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความ กระตือรือร้นและการร่วมมือ

2.1.3 แนวคิดต่อตนเอง (Self-concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของ บุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้

2.1.4 ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีเนื้อหาแตกต่างเฉพาะด้าน ของบุคคล

2.1.5 ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุและผล หรือการวางแผน ในการจัดการรวมถึงการตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

2.2 ความสามารถเชิงเหตุผล (Causal related) เป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายถึง ทักษะ พฤติกรรม การกระทำ ตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะ นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล

2.3 เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดศักยภาพ โดยต้อง ผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาส่วนมากจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ เกณฑ์ปฏิบัติงานสูงสุด (Superior performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรือว่าสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุด สถานการณ์การทำงาน และเกณฑ์ในอีกลักษณะหนึ่ง ได้แก่ เกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของระดับการ ทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

3. ประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพมีประโยชน์ ดังนี้ (Rylatt & Kazanass, 1994)

3.1 ประโยชน์ในระดับพนักงาน

3.1.1 การสร้างความกระจ่างชัดโดยใช้การเรียนรู้เดิมที่สัมพันธ์กัน ศักยภาพในการถ่ายโอนทักษะ สร้างคุณค่าในคุณสมบัติที่ได้รับการยอมรับ และมีความก้าวหน้าทางอาชีพ

3.1.2 การกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับบุคคลเพื่อเสาะแสวงหา การฝึกอบรมให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐาน

3.1.3 สนับสนุนให้มีการตั้งเป้าหมายที่มีคุณค่าสำหรับการเติบโตของอาชีพ

3.1.4 สร้างภาษาที่เรียบง่ายสำหรับการยกระดับทักษะให้สูงขึ้น

3.1.5 ศักยภาพอันแพร่หลายและการใช้ประโยชน์ของศักยภาพเหล่านี้ มีคุณค่าอันที่จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเจริญเติบโต

3.1.6 มีการประเมินผลงานอย่างเป็นวัตถุวิสัยมากขึ้น และได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีพื้นฐานมาจากมาตรฐานศักยภาพที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว

3.2 ผลประโยชน์ในระดับองค์กร

3.2.1 สามารถคาดคะเนศักยภาพของบุคคลที่ต้องการ และมีอยู่ในองค์กรได้ถูกต้อง

3.2.2 ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยปรับศักยภาพที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน

3.2.3 ให้ความสนใจในการฝึกอบรม ซึ่งมุ่งไปที่ช่องว่างของทักษะและทักษะเฉพาะขององค์กรที่ต้องการ

3.2.4 ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์กร สามารถรู้สึกถึงความมั่นใจที่ว่าพนักงานในองค์กรมีทักษะแท้จริงตามที่ปรารถนาให้ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

3.2.5 การประเมินทั้งความรู้เดิมและผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม จะทำให้มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น

3.2.6 ศักยภาพในการทำงานที่มากขึ้นของบุคคลที่ถ่าย โยงทักษะมาใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ เป็นผลมาจากการพัฒนาศักยภาพได้กว้างมากกว่าที่ศักยภาพบุคคลเหล่านั้น จะถูกจำกัดมาใช้แต่ในหน้าที่งานที่เฉพาะแคบ ๆ เท่านั้น

3.2.7 ทำให้เกิดการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับการคาดหวัง ที่มีต่อทักษะและความรู้ของเจ้าหน้าที่

3.2.8 ช่วยให้มีความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง โดยระบุถึงศักยภาพที่ต้องการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2-1 สรุปศักยภาพในการทำงาน

ความหมาย	ประเภท	ประโยชน์
เป็นความสามารถภาวะแฝง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ในบุคคลที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)	คุณลักษณะ (Characteristics) ประกอบด้วย - แรงจูงใจ (Motives)	ประโยชน์ในระดับพนักงาน - การสร้างความกระจ่างชัดโดยใช้การเรียนรู้เดิมที่สัมพันธ์กัน - การกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับบุคคลเพื่อเสาะแสวงหา
กำลังทั้งหมดหรือความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดศักยภาพ ใช้เป็นสิ่งที่บอกขีดความสามารถสูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Lohaus & Kleinmann, 2002)	- คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) - แนวคิดต่อตนเอง (Self-concept) - ความรู้ (Knowledge) - ทักษะ (Skill) (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)	- สนับสนุนให้มีการตั้งเป้าหมายที่มีคุณค่าสำหรับการเติบโตของอาชีพ - สร้างภาษาที่เรียบง่ายสำหรับการยกระดับทักษะให้สูงขึ้น - ทำให้เกิดการเกิดการเรียนรู้และเจริญเติบโต - มีการประเมินผลงานอย่างเป็นวัตถุวิสัยมากขึ้นและได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีพื้นฐานมาจากมาตรฐานศักยภาพที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว
ความสามารถของบุคคลทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และความรู้ความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ (Pringle, 1994)		

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ความหมาย	ประเภท	ประโยชน์
<p>บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ (McClelland, 1973)</p>		<p>ผลประโยชน์ในระดับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถคาดคะเนศักยภาพของบุคคลนองค์กร ได้ถูกต้อง - ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน
<p>เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน (Spencer & Spencer, 1993)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสนใจในการฝึกอบรมซึ่งมุ่งไปที่ช่องว่างของทักษะและทักษะเฉพาะขององค์กรที่ต้องการ- มั่นใจที่ว่าพนักงานในองค์กรมีทักษะแท้จริงตามที่ปรารถนา - การประเมินทั้งความรู้เดิมและผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม - ศักยภาพที่มากขึ้นจะถ่ายโยงทักษะมาใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ - ทำให้เกิดการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับการคาดหวัง - ช่วยให้มีความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง <p>(Rylatt & Kazanass, 1994)</p>

4. ศักยภาพและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม

ศักยภาพทั่วไปของผู้ประนีประนอมที่จำเป็นต้องมีประจำตัวผู้ประนีประนอม ซึ่งเป็น ศักยภาพพื้นฐานที่จำเป็นในการทำหน้าทีเป็นผู้ประนีประนอมมีดังต่อไปนี้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

1. ศักยภาพด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ประนีประนอม จะต้องเป็น บุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเป็นส่วนตัวกับคู่ความฝ่ายใด ทั้งไม่มีประโยชน์ได้เสียในเหตุ พิพาทด้วย จะต้องมั่นใจได้ว่าเป็นคนกลางและให้ความเป็นธรรมได้อย่างเสมอภาคทั้งสองฝ่าย
2. ศักยภาพด้านศิลปะการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นบุคคล ที่รักงานไกล่เกลี่ยและมีศิลปะในทางนี้ ต้องใช้ศิลปะวิธีการของผู้ไกล่เกลี่ยเข้าช่วยเพื่อให้คดีเข้าสู่ บรรยากาศแห่งการตกลง และในที่สุดก็เข้าสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น คือ คู่ความรับและตกลง กันได้ งานไกล่เกลี่ยจะดำเนินอย่างผิวเผินคงไม่ได้ และเมื่อเรายอมรับว่างานไกล่เกลี่ยเป็นศิลปะ อย่างหนึ่ง จำต้องมีการเรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ อันมีส่วนช่วยงานไกล่เกลี่ยให้ดำเนินไป ด้วยความสำเร็จ
3. ศักยภาพด้านการวางตัวและการแสดงออกทางสังคม ผู้ประนีประนอม จะต้องทำตัว ให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา การวางตัว การแสดงออก จะต้องใช้จิตวิทยาสามารถระงับใจคู่ความ ผู้เข้ารับการไกล่เกลี่ยทั้งสองฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรู้สภาพปัญหาแห่งคดี มีความรู้ รอบตัว และทำให้ คู่ความเห็นว่า ผู้ไกล่เกลี่ยมีความพร้อมที่จะช่วยเยียวยาบรรเทาความเสียหายของคู่ความทั้งสองฝ่าย ได้
4. ศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงาน ผู้ประนีประนอม ไกล่เกลี่ยจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง และการปรองดองเป็นอย่างดี และมีคุณธรรม จริยธรรมมากพอ รวมไปถึงผู้ประนีประนอม จะต้อง ได้รับการอบรมทางด้านข้อกฎหมายและแนวทางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ความชำนาญในข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการระงับข้อพิพาทในคดีพิพาทด้าน แรงงาน
5. ศักยภาพด้านการรักษาความลับ ผู้ประนีประนอมต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ไกล่เกลี่ยหรือที่ตนได้รู้เห็นมา อันเนื่องจากการทำ หน้าทีผู้ประนีประนอมไว้เป็นความลับ ซึ่งข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ อาจส่งผลต่อคู่พิพาท ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ หากความลับเหล่านั้นรั่วไหลออกไป ศักยภาพด้านการรักษาความลับจึงนับว่า เป็นศักยภาพที่ผู้ประนีประนอม จำเป็นที่จะต้องมีและให้ความสำคัญอย่างสูงอยู่ตลอดเวลา
6. ศักยภาพด้านจริยธรรมที่เกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว นอกจากการปฏิบัติ

หน้าที่ในฐานะผู้ประนีประนอมอย่างเคร่งครัด เป็นกลางและสุจริตแล้ว ผู้ประนีประนอมต้องประพฤติตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและทำนองคลองธรรม กล่าวคือ ผู้ประนีประนอมต้องไม่ประพฤติชั่ว ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพลมีหนี้สินรุงรัง เสพของมีนเมาจนไม่สามารถครองสติได้ เล่นการพนันเป็นอาฉิม และต้องอยู่ในมารยาทอันดีงามขณะปฏิบัติหน้าที่ ใช้กิริยาจาสุภาพ ให้เกียรติคู่ความทุกฝ่าย มีความสุภาพเรียบร้อย มีอัธยาศัยแก่บุคคลทั่วไป ไม่ใช่ความเป็นผู้ประนีประนอมของตนหรือยอมให้ผู้อื่นใช้ความเป็นผู้ประนีประนอมของตนแสวงหาประโยชน์อันไม่ชอบ

การเพิ่มศักยภาพสามารถทำได้หลายวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มศักยภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งจะเป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีเนื้อหาแตกต่างเฉพาะด้านของบุคคลผู้ประนีประนอม จะต้องมีการเพิ่มศักยภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) ทั้งในด้านการจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง รวมไปถึงความรู้ทางด้านข้อกฎหมายและแนวทางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการระงับข้อพิพาทในคดีพิพาทด้านแรงงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

2. การเพิ่มศักยภาพทางด้านทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ผู้ประนีประนอม จะต้องใช้ความรู้กำหนดเหตุและผล หรือการวางแผนในการจัดการรวมถึงการตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูล ได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

3. การเพิ่มศักยภาพทางด้านความสามารถเชิงเหตุผล (Causal related) ซึ่งเป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายถึงทักษะ พฤติกรรม การกระทำ ตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ประนีประนอม จะต้องนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

4. การเพิ่มศักยภาพทางด้านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดศักยภาพโดยต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ศึกษามากจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ เกณฑ์ปฏิบัติงานสูงสุด (Superior performance) เป็นการทำงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรือว่าสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุดในสถานการณ์การทำงาน และเกณฑ์ในอีกลักษณะหนึ่ง ได้แก่ เกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้ผู้ประนีประนอม จะต้องผ่านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงเช่น การกำหนดดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพ

หรือสมรรถนะของผู้ประนีประนอม ที่จัดทำขึ้น โดยศาลยุติธรรม ที่ใช้อ้างอิงและเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมประจำศาลได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

การพัฒนาศักยภาพหรือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในอาชีพและองค์กรด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเอง เพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่นในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูง เวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ และเช่นเดียวกันคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอ สำหรับการแข่งขันไม่ว่าในเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม การพัฒนาศักยภาพหรือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ ดังนี้ (พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2556)

1. การวิเคราะห์ตนเองก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญ ก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

2. มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงการที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

3. การมองโลกในแง่ดี ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ใ่ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น

4. การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิเช่น ความรู้ทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย

5. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายเป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน

6. การวางแผนก่อนลงมือทำ ในการทำงานนั้น นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

7. มีการสื่อสารที่ดี การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิด ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถเลือกใช้ทั้งวจนภาษา และอวจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

8. การมีบุคลิกภาพดี บุคลิกและการแต่งกายเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่างและบุคลิกของตนเอง การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงานก็คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

9. การมีสมาธิจะช่วยเพิ่มพลังในการคิด สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ เป็นการมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่านนั่นเอง การฝึกสมาธิมิใช่ด้วยเหตุผลของการเข้าถึงนิพพานแต่เพียงเท่านั้น แต่การฝึกสมาธิสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน

10. การมีสุขภาพที่ดีสุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2-2 สรุปศักยภาพผู้ประเมินประนีประนอมและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประนีประนอม

ศักยภาพผู้ประเมินประนีประนอม	แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประนีประนอม
<ul style="list-style-type: none"> - ศักยภาพด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ศักยภาพด้านศิลปะการไกล่เกลี่ยประนีประนอม - ศักยภาพด้านการวางตัวและการแสดงออกทางสังคม - ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงาน - ศักยภาพด้านการรักษาความลับ - ศักยภาพด้านจริยธรรมที่เกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว <p>(สำนักกระบวนข้อพิพาท, 2550)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มศักยภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) - การเพิ่มศักยภาพทางด้านทักษะ (Skill) - การเพิ่มศักยภาพทางด้านความสามารถเชิงเหตุผล (Causal related) - การเพิ่มศักยภาพทางด้านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) - การเพิ่มศักยภาพเชิงระบบเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของการปฏิบัติงานในฐานะผู้ประเมินประนีประนอมประกอบด้วย การเพิ่มศักยภาพตามลักษณะงาน (Competency as tasks) การเพิ่มศักยภาพตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as results) การเพิ่มศักยภาพตามผลของการกระทำ (Competency as output) การเพิ่มศักยภาพตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as knowledge skill and attitude) การเพิ่มศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as attribute bundle) <p>(ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ตนเอง - มีมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง - การมองโลกในแง่ดี - การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ - ตั้งเป้าหมายในการทำงาน - การวางแผนก่อนลงมือทำ - มีการสื่อสารที่ดี - การมีบุคลิกภาพดี - การมีสมาธิจะช่วยเพิ่มพลังในการคิด - การมีสุขภาพที่ดี <p>(พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2556)</p>

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict and conflict resolution)

1. ความเข้าใจพื้นฐานของความขัดแย้ง

ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้น ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝืน ฝืน ฝืน ฝืน และให้ความหมาย คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่แต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2550)

“ความขัดแย้ง” (Conflict) หมายถึง การต่อสู้ การเป็นปรปักษ์ การขัดแย้ง การทะเลาะสงคราม หรือการสู้รบ (วิทย์ เทียงบูรณธรรม, 2541)

“ความขัดแย้ง” เป็นการต่อสู้กันหรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมองหรือทัศนคติ ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ โดยอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่งหรือกับคนอื่น หรือระหว่างคนหนึ่งกับกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม และให้คำนิยามไว้ในหนังสือความรู้เบื้องต้น กระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาท ที่เหมาะสมว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป โต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยมหรือแข่งขันกันในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมายและทรัพยากรที่มีจำกัด ซึ่งอาจจะเป็นความขัดแย้งที่แฝงอยู่ กำลังเกิดขึ้น หรือออกอาการแสดงแล้ว (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

“ความขัดแย้ง” เป็นการต่อสู้ของบุคคล เพื่อให้ได้ตามความต้องการ ความปรารถนา ความคิดและความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นไปในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้ (Chung & Megginson, 1981)

“ความขัดแย้ง” ของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536)

“ความขัดแย้ง” เป็นการคืนชนระหว่างกลุ่มอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งเชื่อว่ามีเป้าหมายคล้ายกัน แต่ทรัพยากรมีน้อย และมองอีกฝ่ายว่าเป็นผู้แทรกแซง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน จึงมีการโต้แย้ง หรือความไม่ลงรอยกัน และมีการโต้ตอบกับอีกฝ่ายหรืออีกกลุ่ม (ถวิลวดี บุรีกุล, 2550)

กล่าวโดยสรุป ถึงแม้ว่านักวิชาการหลาย ๆ ท่าน จะให้ความหมายมากมายแตกต่างกันออกไปตามแนวความคิดของแต่ละท่านแต่สำหรับผู้วิจัยเองคิดว่า ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน เช่น การสื่อสารที่บกพร่อง ความไม่พอใจในการกระทำของผู้อื่น การไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงหรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลง สภาพการณ์เหล่านี้ คือ ความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งชิงกันในเรื่องเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกัน ทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดขี่ หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

2. ประเภทของความขัดแย้ง

Moor (1986) ได้แยกประเภทของความขัดแย้ง โดยการใช้วงกลมของความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจได้ดีถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ระยะของความขัดแย้ง หรือสาเหตุของมัน วงกลมนี้ยังช่วยให้สามารถพิจารณาตัดสินใจที่จะเพิ่มพลังความสามารถในการจัดการกับข้อพิพาท บทบาทของผู้ที่จะทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflicts) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง เช่น การขาดข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจผิด การสื่อความหมายไม่ตรงกัน ข้อมูลน้อยไป ข้อมูลมากไป การแปรผลผิดพลาด บางครั้งก็เป็นปัญหาของความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) เป็นต้น

2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสร้างสรรค์ในอดีต และเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า อารมณ์ที่รุนแรง การสื่อสารที่บกพร่อง เป็นต้น

3. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values conflict) เป็นปัญหาระบบของความเชื่อความแตกต่างในค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติกาลเลี้ยงดูที่หล่อหลอมขึ้นมา

4. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest conflict) มีสาเหตุจากการแข่งขันกันในเรื่องที่ไม่เพียงพอเกิดการการแย่งชิงผลประโยชน์ ซึ่งกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มเชื่อว่าการที่จะทำให้ความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง คนอื่นจะต้องยอมแพ้ ความขัดแย้งที่มีพื้นฐานด้านผลประโยชน์ เกิดขึ้นได้ทั้งในประเด็นที่เป็นเรื่องของเนื้อหา ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น

เงินทอง ทรัพย์สิน หรือในด้านกระบวนการ เช่น ปัญหาที่ได้รับการดูแลหรือประเด็นจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรม ความไว้วางใจ เป็นต้น

5. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural conflict) เป็นเรื่องของอำนาจการแย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างรวมไปถึง กฎระเบียบ ระบบ บทบาท ฯลฯ

การแยกแยะความขัดแย้งแต่ละชนิดออกไป ทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนว่าความขัดแย้งนั้นมีองค์ประกอบอะไรบ้าง สามารถนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง ความขัดแย้งชนิดต่าง ๆ ดังกล่าว อาจผสมผสานกันอยู่เกือบทุกชนิดหรือมีทุกชนิดในเรื่องเดียวกัน แต่แตกต่างกันในความรุนแรงของแต่ละประเภทก็ได้ (Moor, 1986)

ในขณะที่ Rappaport (1987) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 5 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลาย ๆ ทางและต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็น ไม่สอดคล้องกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรี และจากการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุป ประเภทของความขัดแย้งอาจจะแบ่งประเภทได้หลายรูปแบบแต่ผู้วิจัยคิดว่าขึ้นอยู่กับประโยชน์กับการจัดการความขัดแย้งแต่ละประเภท เช่น เนื้อหาสาระของความขัดแย้งและความสัมพันธ์สถานะของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง และที่สำคัญคือคู่กรณีที่เกี่ยวข้อง

3. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

ความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เกิดจากหลายสาเหตุซึ่งสามารถที่จะสรุปความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ได้ดังต่อไปนี้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2549)

1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์กร สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ ซึ่งอาจเกิดความไม่สอดคล้องกันในแง่ของวิธีการทำงานหรือมุมมองของแนวทาง เพื่อไปสู่ความสำเร็จในการทำงานนั้น ๆ

1.2 ความขัดแย้งด้านการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง

1.4 ความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง (Business Desk Reference, 1993)

1.5 ความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานและพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไป ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

1.6 ความขัดแย้งที่เกิดจากอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ อาจะเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน

1.7 ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เหมาะสมของเป้าหมาย (Goal incompatibility) เนื่องจากบุคคล กลุ่ม ฝ่าย/ แผนก ในองค์กรมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยธรรมชาติอยู่แล้ว เป็นการยากที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรถูกใจทุกฝ่าย (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

1.8 ความขัดแย้งที่เกิดจากความกดดันในเรื่องเวลา การกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของงาน (Deadline) ที่น้อยเกินไปโดยไม่คำนึงถึงสภาพของบุคลากร ทรัพยากร และเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

1.9 ความขัดแย้งที่เกิดจากระบบการให้ผลตอบแทน (Reward system) ระบบให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งระดับบุคคล กลุ่ม ฝ่าย/ แผนก การแข่งขันแบบแพ้-ชนะ ก่อให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มของคนและขัดขวางกลุ่มอื่น การมุ่งแสวงหาผลตอบแทนให้กลุ่มหรือตัวเองเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่แพ้หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม

1.10 ความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน (Uncertainty change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์บุคคลจะมีความพึงพอใจ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางที่เขาไม่ต้องการบุคคลย่อมไม่พึงพอใจ นอกจากนี้ ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้เสมอ บุคคลมักจะมีอาการเครียดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ (Abu-Nimer, 2001)

2.1 เป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือคนที่ต้องเสียน้ำชณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชนจะรู้สึกว่าคุณเสียหายน่ากลัวใหญ่หลวง ก็จะเก็บเรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอแก้แค้นให้ได้ จึงส่งผลเสียหายต่อองค์กรและการทำงานกลุ่มอย่างมาก

2.2 ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions) จึงพยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้นั้นว่าเพราะเหตุใด จึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์ของตน การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้อยู่บ่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกลียดชังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก

2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty communication) และไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วโยให้ผู้อื่น โกรธหรือเกิดความรำคาญ จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม

2.4 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกระดับและต่อองค์กรอีกด้วย

2.5 ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ความมั่นใจในตัวเองสูง มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบที่มีความสุขุม

มุมมอง ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วย และมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลนั้น มีเป็นจำนวนมาก เพราะคนส่วนมากมีอัตรา ตัวตน ค่อนข้างสูง เช่น ตัวกูของกู คือ ขาดศีล โดยเฉพาะอริยมรรคมีองค์ 8 หรือทางสายกลางนั่นเอง ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นทุกวัน

4. การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

การแก้ไขความขัดแย้งที่กลายเป็นความยึดถือและรุนแรงจำเป็นต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบและแก้ไขที่รากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง การแก้ไขความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางการเมือง สังคม และ/หรือ เศรษฐกิจ ตลอดจนทัศนคติ และความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง และ/หรือ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในสังคม ซึ่งมุ่งเน้นในการขจัดเงื่อนไขของความขัดแย้ง และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเกิดสันติสุขที่ยั่งยืนในสังคม

การจัดการความขัดแย้งที่เรื้อรัง (Protracted conflict) ที่เกิดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่สามารถใช้การจัดการความขัดแย้งทางการทหารที่เน้นยุติความขัดแย้งชั่วคราว โดยปราศจากการเข้าไปตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความรู้สึกปลอดภัย อัตลักษณ์การมีส่วนร่วมความเท่าเทียมกัน (Abu-Nimer, 2001)

ในขณะที่ Miall et al. (1999) เสนอ 3 แนวทาง ในการแก้ปัญหา คือ

1. การแก้ปัญหาที่รากเหง้าที่ระดับโครงสร้าง
2. การฟื้นฟูบูรณะผู้คน สังคมภายหลังการเผชิญความรุนแรงทางตรง
3. การปรองดองระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกัน

ความรุนแรงมีต้นทุนก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมถ้ายุติความรุนแรงได้ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อสังคมในวงกว้าง การจัดการความขัดแย้งต้องทำควบคู่กันไปหลายระดับ ด้วยการลดพฤติกรรมความขัดแย้งให้น้อยลง การสร้างความเข้าใจและแปรเปลี่ยนความสัมพันธ์ความรุนแรงทางตรงที่เกิดขึ้น ที่เห็นความรุนแรงได้ชัดเจน สามารถยุติได้ด้วยการเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การลดความขัดแย้งความรุนแรงเชิงโครงสร้าง ยุติได้โดยแปรเปลี่ยน โครงสร้างและความไม่เป็นธรรม และความรุนแรงทางวัฒนธรรมยุติได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน (Miall et al., 1999)

การเจรจาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างสามารถที่จะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก (Begin with a positive overture) จากการศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง พบว่า การเริ่มต้นหยาบคายไม่ตรีด้วยการแสดงความอ่อนปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้น การเปิดฉากแง่ดี ยอมให้ส่วนหนึ่ง ก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน

2. ระบุที่ตัวปัญหา แต่ไม่ใช่ตัวคนหรือบุคลิกภาพ (Address problems, not personalities) โดยมุ่งที่ประเด็นที่ใช้ในการเจรจาต่อรองเป็นหลัก ไม่พุดคุยเรื่องบุคลิกภาพของกลุ่มพิพาท โดยเฉพาะในระหว่างการเจรจาที่กำลังเกิดความตึงเครียด

3. ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย (Pay little attention to initial offers) โดยให้ความสนใจในข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาต่อรองเท่านั้น และต้องเข้าใจว่า ทุกฝ่ายต่างก็ต้องมีข้อเสนอครั้งแรกของตนเอง ซึ่งมักมากเกินไปในตอนแรก จึงต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องโดยสนใจไม่มากนัก

4. สร้างเป้าประสงค์ หรือค่านิยมร่วม (Build a superordinate goal) ในบางครั้งต้องพยายามทำให้เกิดความรวมตัวกันหรือมีค่านิยมหรือเป้าประสงค์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งและเป้าประสงค์หลักขององค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ซึ่งวิธีการได้มาซึ่งเป้าประสงค์หลักหรือค่านิยมร่วมนั้นจะมาจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น โดยมี การยอมรับและความพึงพอใจเป็นที่ตั้ง (Moor, 1986)

5. สร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Build mutual trust) แต่ละคนต้องแลกเปลี่ยนความเชื่อและความคิดเห็นกัน เปิดใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะให้และรับแนวคิดต่าง ๆ อย่างจริงจัง

6. สร้างความเห็นอกเห็นใจ (Build empathy) ในสถานการณ์แห่งความขัดแย้งนั้นแต่ละกลุ่มจะตระหนักถึงเป้าประสงค์ ความสนใจและความรู้สึกสำหรับกลุ่มตนเอง น้อยครั้งที่กลุ่มอื่นจะเข้าใจด้วย ดังนั้น ต้องให้แต่ละคนสามารถที่จะคิดเข้าใจความต้องการของผู้อื่น ก็จะสามารลดความขัดแย้งได้

7. แยกคนออกจากปัญหา ทุกปัญหาจะเกี่ยวข้องกับประเด็นเนื้อหาและประเด็นสัมพันธภาพ ด้วยการแยกประเด็นเนื้อหา คือ ปัญหา ออกจากสัมพันธภาพ ซึ่งหมายถึงบุคคล คู่กรณี ที่อาจจะมียุทธวิธีมุมมองหรือความเข้าใจผิดออกไป ทำให้คู่กรณีแต่ละฝ่ายมองเห็นตัวเองแต่ละด้าน ผู้บริหารต้องใช้ความอ่อนโยนและเอาจริงเอาจังกับปัญหา

8. มุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ หรือความต้องการของกลุ่มพิพาทที่ไม่ใช่จุดยืน การทำความเข้าใจในความแตกต่างของผลประโยชน์และจุดยืนเป็นสิ่งจำเป็นในการยุติความขัดแย้ง ซึ่งมีแรงจูงใจแฝงอยู่เพื่อแสดงจุดยืนในปัญหา (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

9. หาทางเลือกที่จะให้ประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ใช้หลักการระดมสมองเพื่อหาทางเลือกที่หลากหลาย บนพื้นฐานการไม่วิจารณ์หรือประเมินความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย สำหรับการหาทางเลือกนั้น เป็นการสร้างทางเลือกที่มากที่สุด

10. วางเกณฑ์ที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน ทำให้ข้อตกลงมีมาตรฐานที่จะให้ความเป็นธรรมกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ซึ่งเกณฑ์กติกาจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนด

11. มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win solution) นักเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลของการเจรจาที่ตนต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอ โดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหายอย่างไร ดังได้กล่าวมาแล้วถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสองฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้ ดังนั้นถ้าโอกาสเอื้ออำนวย การหาข้อยุติแบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม

12. สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Create an open and trusting climate) นักเจรจาต่อรองที่ชำนาญจะมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้การซักถามเป็นระยะ ๆ แต่อยู่ในกรอบของการเจรจา ไม่พยายามปกป้องตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น กล่าวโดยสรุปก็คือ พยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเองและมีความไว้วางใจต่อกัน เพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ เช่น นายจ้างต้องมีความเป็นธรรมด้วยความมีเมตตาต่อลูกจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การที่ลูกจ้างเข้ามาทำงานเป็นลูกจ้างคิดว่าเขาก็ลำบากพอสมควร ที่ว่าลำบากเพราะฐานะทางครอบครัวและการศึกษา เป็นต้น อนึ่ง ถ้าลูกจ้างฐานะทางบ้านดีคงไม่มาเป็นลูกจ้าง ส่วนลูกจ้างเองต้องไม่คิดว่าฉันเป็นแค่ลูกจ้าง ทุกอย่างเสียหายช่างมันทำงานไปวัน ๆ เดียวก็เดือนรอรับเงินเดือน ไม่คิดพัฒนางาน เป็นต้น ทั้งนี้และทั้งนั้น ผู้วิจัยมองว่าปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะยุติได้และไม่ให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราใช้หลักคุณธรรมเมตตาธรรม ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อยลง

ตารางที่ 2-3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง

ความหมาย	ประเภท	สาเหตุ	การเจรจาเพื่อการแก้ไขความขัดแย้ง
<p>- ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ไม่ตรงหรือ ลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2550)</p> <p>- การต่อสู้ การเป็นปรปักษ์ การ ทะเลาะ สงคราม หรือการสู้รบ (วิทย์ เทียงบูรณธรรม, 2541)</p> <p>- เป็นการต่อสู้กันหรือการแข่งขัน ระหว่าง ความคิด ความสนใจหรือ ผลประโยชน์ มุมมองหรือรสนิยม ค่านิยมแนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)</p>	<p>- ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflicts)</p> <p>- ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict)</p> <p>- ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values conflict)</p> <p>- ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest conflict)</p> <p>- ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural conflict) (Rappaport, 1987)</p> <p>- ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล</p> <p>- ความขัดแย้งระหว่างบุคคล</p> <p>- ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคล กับกลุ่ม</p> <p>- ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม</p>	<p>ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจาก องค์การประกอบด้วย</p> <p>1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง 2) ความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากร 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ ชัดเจน 4) ความขัดแย้งที่เกิดจาก ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและ กัน 5) ความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่ง งานตามความชำนาญเฉพาะด้านมี มากขึ้น 6) ความขัดแย้งที่เกิดจาก อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร 7) ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ เหมาะสมของเป้าหมาย 8) ความ ขัดแย้งที่เกิดจากความกดดันในเรื่อง เวลา</p>	<p>- เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก</p> <p>- ระบุที่ตัวปัญหาแต่มิใช่ตัวคนหรือ บุคลิกภาพ</p> <p>- ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรก เพียงเล็กน้อย</p> <p>- สร้างเป้าประสงค์ หรือค่านิยมร่วม</p> <p>- สร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน</p> <p>- สร้างความเห็นอกเห็นใจ</p> <p>- แยกคนออกจากปัญหา</p> <p>- มุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์หรือ ความต้องการของกลุ่มที่ไม่ใช่ จุดยืน</p> <p>- หาทางเลือกที่จะให้ประโยชน์กับทั้ง สองฝ่าย</p> <p>- วางเกณฑ์ที่สามารถวัดได้อย่าง ชัดเจน</p>

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ความหมาย	ประเภท	สาเหตุ	การเจรจาเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง
<p>- เป็นการต่อสู้ของบุคคล เพื่อให้ได้ตามความต้องการ ความปรารถนา ความคิดและความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ (Megginson, 1981)</p> <p>- เกิดจากบุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภาน์, 2536)</p> <p>- เป็นการดิ้นรนระหว่างกลุ่มอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งเชื่อว่ามีเป้าหมายคล้ายกัน แต่ทรัพยากรมีน้อยและมองอีกฝ่ายว่าเป็นผู้แทรกแซงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน จึงมีการโต้แย้งไม่ลงรอยกันและมีการโต้ตอบกับอีกฝ่ายหรืออีกกลุ่ม (ถวิลวดี บุรีกุล, 2550)</p>	<p>- ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Moor, 1986)</p>	<p>9) ความขัดแย้งที่เกิดจากระบบการให้ผลตอบแทน 10) ความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2549)</p> <p>ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพัทธ์ส่วนบุคคล</p> <p>ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ ขุ่นเคือง 2) ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด 4) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน 5) ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Abu-Nimer, 2001)</p>	<p>- มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win solution)</p> <p>- สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Miall et al., 1999; Moor, 1986; วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)</p>

แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

การเจรจาต่อรอง น่าจะหมายถึง “Bargain” ซึ่งเป็นการเอาแพ้เอาชนะกัน โดยการเจรจา และใช้วิธีการต่าง ๆ ที่มักจะออกมาเป็น แพ้-ชนะ เหมือนเวลาต่อรองราคาของ ที่อาจจะต้องยอม โดยยังไม่อยากจะยอม ส่วนการเจรจาใกล้เคียงจะใช้หลักการเจรจาโดยยึดจุดสนใจ (Interest) ของ ทั้งสองฝ่ายร่วมกัน โดยหาจุดสนใจร่วม (Common interest) โดยไม่เถียงกันด้วยจุดยืน (Position) ใช้ คำตามเอกสารอ้างอิงเรื่องการต่อรองว่าหมายถึง “Negotiation” (วันชัย วัฒนศัพท์, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2558)

แม้กฎหมายจะได้นำวิธีการเจรจาใกล้เคียงมาไว้ในกระบวนพิจารณา แต่กฎหมายก็ไม่ได้ กำหนดวิธีการเจรจาใกล้เคียงไว้ให้ ดังนั้น จึงเป็นกรณีที่ต้องใช้ประสบการณ์ของผู้ประนีประนอม ที่จะดึงประสบการณ์ต่าง ๆ มาไว้ให้เกิดประโยชน์ มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ไว้ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายของการเจรจาต่อรอง

“การเจรจาต่อรอง” (Negotiation) หมายถึง กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสอง คน เจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหรือบริการก็ได้ โดยทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน (Greenberg & Baron, 1997)

“การเจรจา หรือ การต่อรอง” คือ การสนทนาที่มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อ สร้างข้อตกลงระหว่างหลายฝ่าย เพื่อต่อรองเงื่อนไข หรือสนองต่อความพึงพอใจต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธี หลักเพื่อแก้ไขปัญหาทางเลือก ทั้งนี้ การเจรจายังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกด้วย การเจรจา อาจเกิดขึ้นได้ในธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การประชุมในระดับรัฐบาล การดำเนินงาน ทางกฎหมาย การเมืองระหว่างประเทศ หรือสถานการณ์ส่วนตัว (Chutinon & Shu-Haun, 2011)

“การเจรจาต่อรอง” (Negotiation) คือ กระบวนการที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการซื้อรถยนต์คันใหม่ ข้อโต้เถียงเกี่ยวกับสัญญาแรงงาน เงื่อนไขการขาย หรือ สัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท เราแก้ปัญหาคความขัดแย้งเหล่านี้ โดยผ่านการเจรจา ต่อรอง ซึ่งเป็นการหาข้อตกลงร่วมกันผ่านการสนทนา การเจรจาต่อรองนั้นแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (Distributive negotiation) และการเจรจาต่อรองแบบ บูรณาการ (Integrative negotiation) ซึ่งการเจรจาต่อรองส่วนใหญ่ก็มักประกอบด้วยทั้ง 2 รูปแบบนี้ (Majorie, 2006)

“การเจรจาต่อรอง” หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของกลุ่มสนทนาทั้ง 2 ฝ่าย โดยมี การเสนอข้อแลกเปลี่ยน ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win) และรู้สึกดี เห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย

ซึ่งเป็นหนทางที่จะทำให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน และจะต้องเป็นกระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งจากอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันมีการกำหนดจุดยืนและผลประโยชน์ที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยน มุ่งหวังให้บรรลุความต้องการทุกฝ่าย (Win-win) แต่อาจไม่เท่ากันก็ได้ (เกียรติก้องศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553)

“การเจรจาต่อรอง” คือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย ขึ้นไป ดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน โดยเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในการทำธุรกิจและการเมืองระดับประเทศ มีการพิสูจน์ว่าเกือบร้อยละ 80 ของการสื่อสารระหว่างคน 2 คน ขึ้นไป ถูกพิจารณาเป็นการเจรจาต่อรอง (สันทัต ศะศิวิณิช, 2551)

โดยต้องการแก้ปัญหาหรือหาประโยชน์ร่วมกันจากการตัดสินใจของการเจรจานอกจากนั้น มากกว่าร้อยละ 80 ของการทำข้อตกลงทางธุรกิจถูกดำเนินการผ่านการเจรจาต่อรอง (Jensen, 2006 อ้างถึงใน Urbanaviciene, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009; Benyoucef & Rinderle, 2006 อ้างถึงใน Urbanaviciene et al., 2009)

แต่ในมุมมองของ Robbins (2001) กลับมองมองว่าเป็นกระบวนการของผู้ที่ต้องการแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในชีวิตประจำวัน และได้เสนอรูปแบบกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการและวางแผน (Preparation and planning)

ก่อนเริ่มลงมือเจรจาท่านต้องทำการบ้านล่วงหน้ามาก่อน โดยต้องตอบคำถามต่อไปนี้ได้อย่างคล่องแคล่วชัดเจน เช่น ข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไรจึงต้องเกิดการเจรจาขึ้น มีใครที่เกี่ยวข้องบ้างและการรับรู้ของแต่ละคนที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้เป็นอย่างไร ฝ่ายท่านต้องการได้อะไรจากการเจรจาครั้งนี้ อะไรคือเป้าหมายของท่าน (Robbins, 2001)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกฎกติกาพื้นฐาน (Definition of ground rules)

หลังจากที่ได้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็เริ่มหารือกับฝ่ายตรงข้ามถึงกติกาพื้นฐานและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเจรจาว่าจะดำเนินการอย่างไร ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรอง จะเจรจาที่ไหน ข้อจำกัดเรื่องเวลาหรือไม่ ถ้ามีจะอย่างไร จะจำกัดประเด็นที่เจรจาหรือไม่เพียงใดจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร หากการเจรจาพบทางตัน ในขั้นตอนนี้ ทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือความต้องการของฝ่ายตนในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป (Robbins, 2001)

ขั้นตอนที่ 3 ทำความชัดเจนและหาเหตุผลสนับสนุน (Clarification and justification)

หลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนข้อเสนอเบื้องต้นที่เป็นจุดยืนแล้ว ขั้นต่อไปแต่ละ

ฝ่ายจะอธิบาย ขยายความ ทำความชัดเจน และหาเหตุผลสนับสนุนข้อเสนอของตน ขั้นตอนนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นการเผชิญหน้ากัน ซึ่งเป็น โอกาสที่คู่พิพาททั้งสองฝ่ายจะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่นำไปสู่การเจรจาที่มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างไร และสามารถทำตามข้อเสนอของตนได้อย่างไร เป็นขั้นตอนที่ท่านสามารถมอบเอกสารที่สนับสนุนข้อเสนอของท่านให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณา (Robbins, 2001)

ขั้นตอนที่ 4 ตอรองและแก้ปัญหา (Bargaining and problem solving)

หลักที่สำคัญของการเจรจาต่อรองก็คือ จะต้องมีการให้และการรับ (Give and take) เพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย จำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกัน ทักษะการเจรจาต่อรองจึงสำคัญมาก (Robbins, 2001)

ขั้นตอนที่ 5 จบการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ (Closure and implementation)

ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเจรจาต่อรองก็คือ การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยส่วนมาแล้ว การเจรจาต่อรองจบลงด้วยการยกมือไหว้อาลัยซึ่งคล้ายกันกับการจับมืออำลาของชาติตะวันตก (Robbins, 2001)

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยมองว่า การเจรจาต่อรอง คือ การพยายามที่จะให้ได้มาหรือบรรลุความต้องการที่จะได้มาในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งจะต้องใช้หลักการ วิธีการหรือกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม และเมื่อสิ้นสุดการเจรจาก็จะมีทั้งคนแพ้และคนชนะ ที่สำคัญสัมพันธภาพที่เคยมีก็จะแตกสลายไป วิธีการเจรจาต่อรองจึงมีความเหมาะสมกับบางสถานการณ์ และในบางสถานการณ์ การเจรจาต่อรองก็ไม่อาจจะสามารถกระทำได้

ผู้วิจัยคิดว่าลักษณะของการเจรจาต่อรองที่ดีควรจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยและรู้จักสังเกตเวลาที่เจรจามีปมปัญหาอะไรบ้าง รวมไปถึงการรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองเพื่อทำให้เกิดความลื่นไหลของความคิด เพื่อมุ่งประสานผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายให้นำไปสู่ความสำเร็จจนทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกเป็นผู้ชนะทั้งคู่

2. แนวคิดพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีหลักการพื้นฐานที่มาจากการรับรู้สิ่งต่อไปนี้ (ไมเคิล วัตกิน, 2551)

1. การสร้างทางเลือกอื่นนอกจากการทำข้อตกลง (BATNA: Best Alternatives to a Negotiation Agreement) คือ การสร้างทางเลือกอื่น ๆ ที่ดีที่สุดหากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงในการเจรจาได้ ในการเจรจาต่อรองหากสามารถสร้าง หรือรับรู้ BATNAs ทำให้ผู้เจรจามีทางเลือกที่จะล้มการเจรจา หากข้อตกลงที่ได้รับไม่เป็นข้อเสนอที่ดี ซึ่งการเจรจาต่อรองที่มีการสร้าง BATNAs

ที่น่าพึงพอใจนั้น จะทำให้ฝ่ายผู้เจรจานั้น มีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าฝ่ายคู่เจรจาได้อีกด้วย (Ury & Patton, 1991 อ้างถึงใน Lewicki, Saunders & Barry, 2006)

2. การสร้างและรับรู้ราคาการตัดใจ (Reservation price) อาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า ราคาการเดินทางหนี (Walk-away price) คือ ราคาซึ่งเป็นจุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ที่จะทำข้อตกลง การตั้งราคา การตัดใจควรมีที่มาจาก BATNAs โดยปกติแล้วทั้งสองอย่างจะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หากเรื่องของจำนวนเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมิน BATNAs เป็นตัวเงินได้อย่างน่าเชื่อถือ ราคาการตัดใจของการเจรจาที่จะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNAs การตั้งราคาการตัดใจนั้นเป็นอีกบรรทัดฐานหนึ่งที่จะทำให้ฝ่ายผู้เจรจาสามารถรับรู้ถึง สิ่งใดที่จะยอมสูญเสียในการต่อรองก่อนที่จะยกเลิกการต่อรอง (ไมเคิล วัตคิน, 2551)

3. การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (ZOPA: Zone of Possible Agreement) เป็นการตั้งขอบเขตหรือช่วงที่ทั้ง 2 ฝ่าย สามารถทำข้อตกลงที่ทั้งคู่พอใจได้ หรือสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่งว่า กลุ่มของข้อตกลงที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ ซึ่งที่มาของ ZOPA เป็นบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันบนขอบบนและขอบล่างระหว่างราคาการตัดใจของแต่ละฝ่าย

4. การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนมีหลักการว่าฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตน โดยการแลกเปลี่ยนคุณค่าที่ตนเองมีการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนนี้จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ โดยปกติอยู่ในรูปแบบที่แต่ละฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ดีขึ้นให้มีความสำคัญน้อยกว่า (ไมเคิล วัตคิน, 2551)

3. การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง

การเตรียมตัวก่อนการเจรจานั้น แบ่งออกได้เป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้ (ไมเคิล วัตคิน, 2551)

1. การพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการเจรจา การเจรจาต่อรองที่ดีควรเริ่ม โดยที่รู้ว่าอะไร คือ ผลลัพธ์ที่ฝ่ายผู้เจรจาต้องการ และควรจัดลำดับความสำคัญของสิ่งเหล่านั้น

2. การหาโอกาสในการสร้างคุณค่าเมื่อผู้เจรจาเข้าใจและรับรู้ถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย แล้ว ผู้เจรจาสามารถระบุสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกัน สิ่งนี้อาจผ่อนปรนได้ และโอกาสในการแลกเปลี่ยนที่เป็นผลดี

3. การระบุ BATNAs (Best Alternative to Negotiated Agreement) และราคาการตัดใจของการเจรจาต่อรองการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้น หากสามารถระบุ BATNAs และราคาการตัดใจได้ทุกฝ่ายจะทำให้ผู้เจรจามีข้อได้เปรียบอย่างมากในการเจรจา

4. ทำให้ BATNAs (Best Alternative to Negotiated Agreement) แข็งแรงขึ้นการสร้างทางเลือกอื่นหากไม่สามารถตกลงการเจรจาต่อรองได้นั้น จะทำให้ผู้เจรจาอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบกว่า อีกทั้งสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองในการเจรจาอีกด้วย

5. การคาดการณ์ถึงเรื่องอำนาจการตัดสินใจ ผู้เจรจาควรทำทุกวิถีทางที่จะระบุผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ ในกรณีที่บุคคลเหล่านั้นไม่ได้อยู่ในการเจรจาให้เสนอแนะเพื่อที่จะรวมบุคคลเหล่านั้นเข้าไปในกลุ่ม ซึ่งการเจรจากับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้การเจรจาถูกรับฟังโดยผู้ที่ทำการตัดสินใจ ความคลาดเคลื่อนของประเด็นการเจรจาลดน้อยลง

6. การเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มเจรจาในระดับปฏิบัติการ การเจรจาต่อรองนั้น เป็นกิจกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์จะพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับฝ่ายคู่เจรจาให้ได้มากที่สุด

7. การเตรียมพร้อมให้การเจรจาต่อรองมีความยืดหยุ่นฝ่ายต่าง ๆ ต้องเตรียมพร้อมที่จะดำเนินการและคาดการณ์ว่าการเจรจาต่อรองอาจไม่มีหนทางที่ชัดเจน และมองการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งเป็น โอกาสในการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นนั้นมีความสำคัญ แต่ก็ต้องยืดหยุ่นอยู่ในกรอบของเป้าหมายใหญ่ของผู้เจรจา โดยสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามความจำเป็นและใช้ความอดทนหากเกิดสิ่งที่ไม่ได้คาดคิด

8. การใช้มาตรฐานจากภายนอกและเกณฑ์ที่เป็นธรรม การเจรจาต่อรองนั้นต่างฝ่ายก็ต้องการที่จะเชื่อว่า ข้อตกลงที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรมและมีเหตุผล และถ้าต่างฝ่ายยังต้องการรักษาสัมพันธภาพ การรู้สึกถึงความเป็นธรรมและความมีเหตุผลก็เป็นสิ่งสำคัญ

9. การปรับกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อประโยชน์ Kolb and Williams (2001) อธิบายว่า การปรับกระบวนการเป็นการที่จะไม่กล่าวถึงเรื่องที่มีสาระสำคัญมากในการเจรจาต่อรอง แต่จะพยายามควบคุมรูปแบบการรับฟังเรื่องสำคัญเหล่านั้น ซึ่งหมายรวมถึงวาระการปูพื้นก่อนเริ่มการเจรจาต่อรองและลำดับการได้รับฟังแนวคิดและรับฟังคนต่าง ๆ พูด องค์ประกอบทางโครงสร้างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรอง

การเป็นนักเจรจาต่อรอง ส่วนหนึ่งมาจากบุคลิกหรือลักษณะ อีกส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากการพัฒนาและการฝึกฝน อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยพื้นฐานหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณา เพื่อให้เข้าใจตนเองและเข้าใจคู่เจรจาฝ่ายตรงข้าม เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับเพศ บุคลิก ลักษณะ รูปแบบการบริหาร และทัศนคติของผู้ที่เข้าร่วมการเจรจา (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)

1. ลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)

1.1 สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

1.2 สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้

- 1.3 เชื่อมมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน
- 1.4 มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความขัดแย้ง
- 1.5 พร้อมที่จะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- 1.6 มีความอดทนต่อการขู่ข่มและความก้าวร้าว
- 1.7 มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด
- 1.8 เป็นผู้ฟังที่ดี
- 1.9 มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม
- 1.10 สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว

2. แนวทางการวิเคราะห์คู่เจรจาต่อรองในการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะทำการศึกษาและวิเคราะห์ฝ่ายคู่เจรจาตรงข้ามก่อนเสมอ โดยนักเจรจาจำเป็นต้องรู้ว่ากำลังเจรจากับใคร ฝ่ายคู่เจรจามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร การทำความรู้จักกับคู่เจรจาก็เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของคู่เจรจาจะทำให้สามารถมองเห็นถึงความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมการเจรจาต่อรอง โดยนักเจรจาต่อรองที่ดีควรมีลักษณะนิสัยของการช่างสังเกตและวิเคราะห์ร่วมด้วย

การพิจารณาว่าคู่เจรจาเป็นอย่างไร ประเภทไหน ชอบใช้รูปแบบการเจรจาแบบใด อาจวิเคราะห์ได้โดยใช้แนวทางดังต่อไปนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)

ความแตกต่างระหว่างเพศ โดยเพศหญิงและเพศชายนั้น มีแนวทางการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน ดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)

1. การมุ่งผลการเจรจา ผู้หญิงมักเจรจาต่อรองโดยมองถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจามากกว่าผู้ชาย ขณะที่ผู้ชายจะมุ่งถึงผลสำเร็จที่เป็นผลประโยชน์ในการเจรจามากกว่า

2. ขอบเขตการเจรจา โดยผู้หญิงจะไม่จำกัดการเจรจาไว้แต่เพียงหัวข้อที่กำหนด แต่อาจขยายการเจรจาไปยังเรื่องอื่นได้ด้วย บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ ขณะที่ผู้ชายจำกัดการเจรจาต่อรองให้มีขอบเขตเฉพาะในเรื่องที่เป็นประเด็นการเจรจาเท่านั้น ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดการเจรจาต่อรอง

3. การใช้อำนาจ ผู้หญิงที่มีอำนาจเจรจาต่อรองเลือกใช้อำนาจในแนวทางที่นุ่มนวลกว่า โดยใช้การสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและจงใจมากกว่าการบังคับ

4. การแก้ปัญหา ผู้หญิงส่วนใหญ่แก้ปัญหาด้วยการพูดคุยกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา รับฟังความคิดเห็น และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ในขณะที่ผู้ชายจะใช้อำนาจโดยตรงเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ความแตกต่างด้านบุคลิกลักษณะ นอกจากความแตกต่างเรื่องเพศที่จะทำให้ผลของการเจรจาแตกต่างกันแล้ว ความแตกต่างด้านบุคลิกลักษณะของผู้เจรจา ทำให้การเลือกใช้กลยุทธ์ของนักเจรจาในการเจรจาต่อรองมีความแตกต่างกันด้วย ดังนี้ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2551)

1. รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองนั้น เป็นการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งหรือความต้องการที่ไม่ตรงกัน แนวทางการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อการเลือกวิธีการเจรจาต่อรอง

2. ค่านิยมในสังคมก็มีส่วนกำหนดพฤติกรรมในการเจรจาต่อรองด้วย เช่น ค่านิยมแบบตะวันตกจะเน้นการเผชิญหน้า มีการสร้างแรงกดดันแก่คู่เจรจา ขณะที่การเจรจาแบบตะวันออกมุ่งประนีประนอมและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ามากกว่า

3. ความไวใจระหว่างบุคคล การเจรจาต่อรองที่คู่เจรจามีความไวใจกัน จะทำให้การเจรจําเป็นการเจรจาที่มีลักษณะเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและพยายามหาทางออกร่วมกัน ในทางกลับกันหากฝ่ายคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายไม่มีความไวใจกันระหว่างบุคคลเลย จะทำให้การเจรจามีลักษณะเป็นการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนกัน ไม่เปิดเผยข้อมูลและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเอาชนะ

4. การควบคุมอารมณ์ตนเอง นักเจรจาต่อรองที่มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี จะมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้เหตุผลมากกว่าการเจรจาต่อรองที่ก้าวร้าว

การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ นักเจรจาต้องรู้จักจุดอ่อนจุดแข็ง และรูปแบบการเจรจาต่อรองของตัวเองและฝ่ายคู่เจรจาอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสม นักเจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการใช้เหตุผล การแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม และสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง รู้จักการแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม สามารถเผชิญกับการใช้อารมณ์ของคู่เจรจาได้ และต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการให้ข้อเสนอ และตอบสนองต่อคำโต้แย้งของคู่เจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเข้าใจลึกซึ้งถึงความต้องการและข้อจำกัดของคู่เจรจา (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2551)

ตารางที่ 2-4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

ความหมาย	ประเภท	การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง	คุณลักษณะที่ดีของนักเจรจาต่อรอง
<p>- กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน (Greenberg & Baron, 1997)</p> <p>- การสนทนาที่มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อสร้างข้อตกลงระหว่างหลายฝ่าย (Chutinon & Shu-Haun, 2011)</p> <p>- กระบวนการที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการซื้อรถยนต์คันใหม่ ซื้อได้เตียงเกี่ยวกับสัญญาแรงงานเงื่อนไข การขาย หรือสัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท (Marjorie, 2006)</p>	<p>- การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วน (Distributive negotiation)</p> <p>- การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative negotiation) (ไมเคิล วัตคิน, 2551)</p> <p>- การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วน (Distributive negotiation)</p> <p>- การเจรจาแบบบูรณาการ (Integrative negotiation) (Smeltzer, 1991)</p> <p>- การเจรจาแบบร่วมมือกัน (Cooperative negotiation)</p> <p>- การเจรจาแบบแข่งขัน (Competitive negotiation) (Marjorie, 2006)</p>	<p>- การพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการเจรจา</p> <p>- การหาโอกาสในการสร้างคุณค่า</p> <p>- การระบุ BATNAs (Best Alternative to Negotiated Agreement) และราคาการตัดใจของการเจรจาต่อรอง</p> <p>- ทำให้ BATNAs (Best Alternative to Negotiated Agreement) แข็งแรงขึ้น</p> <p>- การคาดการณ์ถึงเรื่องอำนาจการตัดสินใจ</p> <p>- การเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของคู่เจรจา</p> <p>- การเตรียมพร้อมให้การเจรจาต่อรองมีความยืดหยุ่น</p>	<p>- เข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี</p> <p>- ประนีประนอมหรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้</p> <p>- เชื่อมมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน</p> <p>- มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความขัดแย้ง</p> <p>- พร้อมที่จะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน</p> <p>- มีความอดทนต่อการขู่และความก้าวร้าว</p> <p>- มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด</p>

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ความหมาย	ประเภท	การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง	คุณลักษณะที่ดีของนักเจรจาต่อรอง
<p>- เป็นกระบวนการของผู้ที่ต้องการแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน (Robbins, 2001)</p> <p>- กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของกลุ่มสนทนา ทั้ง 2 ฝ่าย (เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553)</p> <p>- กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน(สันทัต ศะศิวิณิช, 2551)</p>		<p>- การใช้มาตรฐานจากภายนอก และเกณฑ์ที่เป็นธรรม</p> <p>- การปรับกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อประโยชน์</p> <p>(ไมเคิล วัตคิน, 2551)</p>	<p>- เป็นผู้ฟังที่ดี</p> <p>- มีความหนักแน่นไม่ตื่นเต้นตกใจ</p> <p>- ง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม</p> <p>- สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>(วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)</p>

แนวคิดและกระบวนการสร้างความปรองดอง (Reconciliation)

1. ความหมายของกระบวนการสร้างความปรองดอง

“ปรองดอง” หมายถึง ออมชอมประนีประนอม ขอมกัน ไม่แก่งแย่งกัน ตกลงกันด้วยการไกล่เกลี่ย ตกลงกันด้วยไมตรีจิต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

การปรองดองอาจมองได้ในแง่มุมมองเชิงทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติโดยในแง่มุมมองทฤษฎีนั้น การปรองดอง ได้แก่ กระบวนการต่าง ๆ ที่ป้องกันแก้ไขไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาใหม่ อีกครั้ง โดยการสร้างสันติภาพหยุดยั้งวงจรความรุนแรงและสร้างสถาบันที่เป็นประชาธิปไตยให้กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง การสร้างความปรองดองเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การลดความเกลียดชังแตกแยกและสร้างความไว้วางใจ เพื่อฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่เคยขัดแย้งรุนแรง โดยผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในอดีต การยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น การเมตตาให้อภัย ตลอดจนการมองภาพอนาคตของสังคมร่วมกัน (Abu-Nimer, 2001)

แต่สำหรับ Galtung (1990) กลับมองกระบวนการสร้างความปรองดองในอีกแง่มุมมอง คือ เป็นกระบวนการเยียวยาบาดแผลของทั้งผู้กระทำและผู้กระทำ ภายหลังเหตุการณ์ความรุนแรงและเป็นการยุติความสัมพันธ์ด้านลบต่อกัน ไม่นำไปสู่ความเป็นศัตรู ในหลักการแล้วบุคคลที่สามเท่านั้นที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำและผู้กระทำได้ ทั้งนี้ ผู้กระทำสามารถให้อภัยหรือเรียกร้องให้ผู้กระทำผิดชดใช้ ได้รับการลงโทษหรือแม้แต่การล้างแค้น สำหรับผู้กระทำผิดอาจจะยอมรับผิดหรือถูกลงโทษจากผู้กระทำก็เป็นไปได้ ในความเห็นของ Murphy (2010) กล่าวว่า การปรองดอง (Reconciliation) เป็นการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมที่เคยแตกแยก ต่อสู้ และปะทะกัน ทั้งในระดับความคิดและในระดับการใช้ความรุนแรงทางกายภาพ ในการตกลงเพื่อเข้าสู่การเจรจาสันติภาพ (Peace talk) ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยไม่ใช้ความรุนแรง และทำการสร้างองค์กรหรือสถาบันที่เป็นประชาธิปไตยในการเข้ามาช่วยปรองดองและต่อรองอำนาจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในที่นี้อาจจะรวมถึงการใช้มาตรการออกกฎหมายนิรโทษกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือเยียวยาความเสียหาย โดยเริ่มจากการแสวงหาความจริงในอดีต

กล่าวโดยสรุป ความหมายของกระบวนการสร้างความปรองดองเป็นกระบวนการเยียวยาบาดแผลของทั้งผู้กระทำและผู้ถูกกระทำ ภายหลังเหตุการณ์ความรุนแรงและเป็นการยุติความสัมพันธ์ด้านลบต่อกัน ไม่นำไปสู่ความเป็นศัตรูซึ่งจะนำไปสู่การลดความเกลียดชังแตกแยกและสร้างความไว้วางใจเพื่อฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่เคยขัดแย้งรุนแรง โดยผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในอดีต การยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น การเมตตาและที่สำคัญการให้อภัยตลอดจนการมองภาพอนาคตของสังคมร่วมกัน

2. หลักการสร้างความปรองดอง

กรอบแนวคิดในกระบวนการสร้างความปรองดองหรือความขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรงในสังคมไทย ได้ยกระดับและขยายผลเพื่อเอาชนะกัน จำเป็นที่จะต้องมีกระบวนการเพื่อยุติความขัดแย้งเข้ามาจัดการแก้ไขปัญหา ซึ่งในหลักการสากลมักเริ่มต้นจากการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยจะเจรจากันเองระหว่างคู่ความขัดแย้งหรือมีคนกลางเข้ามาดำเนินการให้ หรือการใช้อินญาโตตุลาการ หรือการฟ้องร้องเข้าสู่กระบวนการทางศาล หรือการใช้กระบวนการนิติบัญญัติในการออกกฎหมาย

กระบวนการและเครื่องมือในการสร้างความปรองดองในชาติและสังคมเพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติ เกิดความไว้วางใจกัน จะอาศัยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือผสมผสานกันหลายวิธี เช่น การเยียวยาทางจิตใจ (Healing) กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (Restorative justice) การเล่าความจริง (Truth-telling) และการชดเชย (Reparation) ซึ่งในหลายประเทศที่ประสบปัญหาจากความขัดแย้งทางการเมืองที่รุนแรงยืดเยื้อ ได้นำกระบวนการของความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่าน (Transitional justice) มาใช้ในการสร้างความปรองดองในระดับชาติโดยมีเป้าหมายเพื่อลดอคติความเกลียดชัง สร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ที่มีความขัดแย้งรุนแรง ให้ฟื้นคืนความสัมพันธ์ในระดับที่สามารถกำหนดอนาคตร่วมกันได้ต่อไป ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและดำเนินการอย่างเป็นองค์รวม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงเป็นหลัก

ในทางสากล ความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่านครอบคลุมถึงวิธีการ ดังต่อไปนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2555)

1. การค้นหาและตรวจสอบข้อเท็จจริง เพื่อการรับรู้ คดีความเสียหาย
2. การยอมรับ ขออภัยและแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำผิด

ในขณะที่ Abu-Nimer (2001) และ Bercovitch et al. (2009) กล่าวว่า หลักการสร้างความปรองดองจะต้องประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้

1. การสานเสวนาเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำไปสู่การสร้างความปรองดอง การสานเสวนาที่แท้จริงเกิดขึ้นได้เมื่อคู่กรณีมาร่วมกันสนทนา เพื่อนำไปสู่ข้อตกลง โดยต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองความรู้สึก โกรธเกลียดที่มีต่อกัน การสานเสวนาที่แท้จริงถึงจะนำไปสู่การสร้างความปรองดองได้ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ความขัดแย้งและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น

2. เน้นหรือจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของคน การเปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกของตนเองสามารถที่จะเยียวยาอดีตและความเจ็บปวดในปัจจุบันได้และแง่มุมของความยุติธรรมที่สำคัญมาก คือ การเยียวยาความรู้สึกของคนที่เจ็บปวด

3. กระบวนการ (Process) การที่จะจัดการกับคนที่เกลียดชังกันได้มาพูดคุยกันเพื่อ

ขับเคลื่อนการอยู่ร่วมกันไปสู่อนาคต ดังนั้น การเตรียมการเพื่อนำมาสู่กระบวนการพูดคุยจึงมีความสำคัญมากและทำให้เกิดการเข้าใจในความเจ็บปวดของแต่ละฝ่าย โดยต้องการพื้นที่ปลอดภัยสำหรับคู่ความ ในการเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นสำหรับการเยียวยาความรู้สึกทางจิตใจ รวมถึงการยอมรับความจริงแทนหนทางการต่อสู้กัน

4. ความปรองดองจะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนอง การให้อภัยเป็นสิ่งจำเป็น แต่จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าความต้องการของมนุษย์ถูกละเลย หรือในกรณีอิสราเอลกับปาเลสไตน์ที่จะไม่เกิดความปรองดอง ถ้าไม่เกิดการยอมรับในการดำรงอยู่ในอัตลักษณ์ของชนกลุ่มน้อยชาวอาหรับ เป็นต้น (สถาบันพระปกเกล้า, 2555)

5. ศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญมาก ในการแก้ไขความขัดแย้ง ในการเยียวยาความรู้สึกของผู้คน การสร้างความสัมพันธ์ที่แตกร้าวจืดจางขึ้นมาใหม่ ต้องการมากกว่าเครื่องมือในการเจรจาไกล่เกลี่ยที่เพียงแต่ค้นหาความต้องการและความต้องการที่แท้จริงเท่านั้น แต่ต้องใช้สัญลักษณ์และพิธีกรรม กล่าวคือ ใช้ทั้งความเชื่อทางศาสนาและพิธีกรรมในการสร้างความปรองดอง

6. การสร้างความปรองดองจำเป็นมากที่จะต้องใช้นโยบายที่หลากหลายทั้งด้านจิตวิญญาณ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา และการเมืองการเจรจาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสันติภาพได้ แต่ต้องสร้างกิจกรรมร่วมกันในภาคประชาสังคมด้วย

7. การสร้างความปรองดองเน้นที่หัวใจ (Heart) และความคิด (Head) การเน้นที่ความคิดคือ การกำหนดเป้าหมายของการพูดคุยและทำให้การพูดคุยดำเนินต่อไปในทิศทางที่ควรจะเป็น ส่วนการเน้นที่หัวใจ คือ เป็นการพูดคุยกันถึงอารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ลึกในจิตใจ

8. คำนี้ถึงวัฒนธรรมที่หลากหลายในกระบวนการสร้างความปรองดอง โดยไม่เน้นที่การรับหรือนำเข้าวิธีการและกฎหมายของประเทศ แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะกับสภาพสังคม

9. การให้อภัยมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละสังคม วัฒนธรรมของแต่ละสังคมมีความแตกต่างกันออกไปไม่ควรยึดติดแต่เพียงรูปแบบเดียว แต่ละวัฒนธรรมก็มีมุมมองต่อการให้อภัยและการสร้างความปรองดองที่แตกต่างกันออกไป

10. ความยุติธรรมแบบใดที่เหมาะสมสำหรับการสร้างความปรองดอง ที่เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กลับคืนมาระหว่างคู่กรณี หรือความยุติธรรมแบบมุ่งแก้แค้น ที่เน้นลงโทษผู้กระทำผิด แม้คำตอบของความยุติธรรมไม่ได้อยู่ที่การขอมคืนดีเสมอไป แต่อย่างไรนั้น แนวทางหนึ่งที่นักสันติวิธีมักใช้อย่างกว้างขวางเพื่อจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงในสังคมได้อีกหนึ่งรูปแบบคือ “ความยุติธรรมระยะเปลี่ยนผ่าน” (Abu-Nimer, 2001; Bercovitch et al., 2009)

กล่าวโดยสรุป หลักการสร้างความปรองดองเป็นการสร้างความไว้วางใจและสร้างหลักประกันให้กับกลุ่มคนที่มีความเห็นต่างในสังคม และความปรองดองจะเกิดขึ้นไม่ได้ หาก

ผู้ปฏิบัติขาดการมีส่วนร่วมของคนในสังคมตั้งแต่ต้น การสร้างความปรองดองที่สำคัญที่สุด คือ การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะต้องวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุม วิเคราะห์บริบทของพื้นที่และคนในพื้นที่ เช่น สังคม ประเพณีวัฒนธรรม กลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมาประกอบกับการวางแผนในการใช้เครื่องมือที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความปรองดองที่ยั่งยืนต่อไป

ตารางที่ 2-5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการปรองดอง

ความหมาย	หลักการสร้างความปรองดอง
<ul style="list-style-type: none"> - ออมชอม ประนีประนอม ยอมกัน ไม่แก่งแย่งกัน ตกลงกันด้วยการไกล่เกลี่ย ตกลงกันด้วยไมตรีจิต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) - กระบวนการต่าง ๆ ที่ป้องกันแก้ไขไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาใหม่อีกครั้ง โดยการสร้างสันติภาพ หุคยั้งวงจรความรุนแรง และสร้างสถาบันที่เป็นประชาธิปไตย (Abu-Nimer, 2001) - เป็นกระบวนการเยียวยาบาดแผลของทั้งผู้กระทำและผู้กระทำภายหลังเหตุการณ์ความรุนแรงและเป็นการยุติความสัมพันธ์ด้านลบต่อกัน ไม่นำไปสู่ความเป็นศัตรู (Galtung, 1990) 	<ul style="list-style-type: none"> - การค้นหาและตรวจสอบข้อเท็จจริง เพื่อการรับรู้คลี่คลายสาเหตุปัญหา - การยอมรับข้อเท็จจริงและแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำผิด <p>(Abu-Nimer, 2001; Bercovitch et al., 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสานเสวนาเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำไปสู่การสร้างความปรองดอง - เน้นหรือจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของคน - กระบวนการ (Process) การที่จะจัดการกับคนที่เกลียดชังกัน ได้มาพูดคุยกันเพื่อขับเคลื่อนการอยู่ร่วมกันไปสู่อนาคต - ความปรองดองเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนอง - ศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากในการแก้ไขความขัดแย้ง - การสร้างความปรองดองจำเป็นมากที่จะต้องใช้แนวทางที่หลากหลาย ทั้งด้านจิตใจกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยาและการเมือง - การสร้างความปรองดองเน้นที่หัวใจ (Heart) และความคิด (Head)

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ความหมาย	หลักการสร้างความปรองดอง
<p>- เป็นการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมที่เคยแตกแยก ต่อสู้และปะทะกัน ทั้งในระดับความคิดและในระดับการใช้ความรุนแรงทางกายภาพ ในการตกลงเพื่อเข้าสู่การเจรจาสันติภาพ (Peace talk) โดยไม่ใช้ความรุนแรงและทำการสร้างองค์กรหรือสถาบันที่เป็นประชาธิปไตยในการเข้ามาช่วยปรองดองและต่อรองอำนาจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ (Murphy, 2010)</p> <p>- ได้ให้กรอบแนวคิดในกระบวนการสร้างความปรองดองไว้ว่าความขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรงในสังคมไทยได้ยกระดับและขยายผลเพื่อเอาชนะกันจำเป็นที่จะต้องมีการกระบวนการเพื่อยุติความขัดแย้งเข้ามาจัดการแก้ไขปัญหาซึ่งในหลักการสากลมักเริ่มต้นจากการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยจะเป็นเจรจากันเองระหว่างคู่ความขัดแย้งหรือมีคนกลางเข้ามาดำเนินการให้หรือการใช้อนุญาโตตุลาการหรือการฟ้องร้องเข้าสู่กระบวนการทางศาลหรือการใช้กระบวนการนิติบัญญัติในการออกกฎหมาย (สถาบันพระปกเกล้า, 2555)</p>	<p>- คำนึงถึงวัฒนธรรมที่หลากหลายในกระบวนการสร้างความปรองดอง</p> <p>- การให้อภัยมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละสังคม</p> <p>- ความยุติธรรมแบบใดที่เหมาะสมสำหรับการสร้างความปรองดอง (สถาบันพระปกเกล้า, 2555)</p>

แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยประนีประนอม

1. ความหมายของการไกล่เกลี่ยประนีประนอม

“ไกล่เกลี่ย” แปลว่า พยายามให้ปรองดองกัน พยายามให้ตกลงกัน ทำให้เรียบร้อย ทำให้มีส่วนเสมอ “ประนีประนอม” เป็นผ่อนหนักผ่อนเบาให้แก่กัน ปรองดองกัน อะลุ่มอล่วยกัน

ผันให้แกกัน ดังนั้น “การไถ่เกี้ยประนีประนอม” จึงหมายถึง การที่ผู้ไถ่เกี้ยทำการไถ่เกี้ยข้อพิพาทให้คู่พิพาท พูดยาให้ปรองดองกัน พูดยาให้ตกลงกัน ทำให้เรียบร้อย เสมอภาคเท่าเทียม ผ่อนหนักผ่อนเบาให้แกกัน เกิดการอะลุ่มอล่วยกัน ผันให้แกกัน ผู้ไถ่เกี้ยจะเป็นผู้ช่วยเจรจาหาแนวทางเสนอแนะให้คู่ความปรองดอง ประนีประนอมตกลงกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อยังให้เกิดการประนีประนอมยอมความ สามารถยุติข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้โดยการตัดสินใจของคู่ความเอง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555)

“การไถ่เกี้ยประนีประนอม” เป็นการระงับข้อพิพาทอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งขณะเกิดข้อพิพาท แต่ยังไม่นำคดีไปสู่ศาล และเมื่อนำคดีไปสู่ศาลแล้ว หากเป็นการตกลงนอกศาล ผลของข้อตกลงก็จะเป็นไปตามที่ได้ตกลงกัน และผูกพันบังคับกันได้ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 850 ถึง 852 ถ้าเป็นการตกลงกันในศาล ผลจะเป็นไปตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 138 อันทำให้ผูกพันตามคำพิพากษาตามยอม (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2550)

“การไถ่เกี้ยประนีประนอม” เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยระงับข้อพิพาทให้แกสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายสุดท้าย คือ ทำให้คู่ความสามารถตกลงกันได้ ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะกรณีการไถ่เกี้ยข้อพิพาท ซึ่งคู่ความนำมาสู่ศาลแล้ว หรือการไถ่เกี้ยคดีในศาลนั่นเอง (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

2. ความเป็นมาของระบบการไถ่เกี้ยประนีประนอมยอมความในศาล

ระบบการไถ่เกี้ยเพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความในศาล โดยการประยุกต์แนวทางการเจรจาไถ่เกี้ยจากประเทศสหรัฐอเมริกา แต่การนำระบบงานพิเศษดังกล่าวได้อาศัยอำนาจพื้นฐานในการไถ่เกี้ยของผู้พิพากษา ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 19 และ 20 แต่ได้ปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติวิธีการทำงานและอำนาจของผู้พิพากษาลงมา เพื่อลดอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการไถ่เกี้ยในห้องพิจารณา เป็นผลให้คดีที่มีปัญหาซับซ้อนยุ่งยากและทุนทรัพย์สูงกับความสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจของชาติหลาย ๆ เรื่องยุติด้วยเวลาอันรวดเร็วและสิ้นเชิง โดยไม่มีการอุทธรณ์ฎีกาต่อไป อันเป็นผลดีต่อทุกฝ่ายทั้งต่อคู่ความต่อศาลและประเทศชาติ (โชติช่วง ทัพวงศ์, 2550)

การไถ่เกี้ยประนีประนอมยอมความในศาลนั้น นอกจากจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคคล องค์กรที่เกี่ยวข้องแล้ว ส่วนตัวผู้พิพากษาผู้ไถ่เกี้ยเอง แม้จะต้องทำงานหนักขึ้นแต่ประชาชนที่ได้ต่อตัวผู้พิพากษาผู้ไถ่เกี้ยในแง่จิตใจ (โชติช่วง ทัพวงศ์, 2550)

3. ข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับการพิจารณาคดีและการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความ

การไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความกับการพิจารณาคดี มีความแตกต่างกันในรูปแบบอย่างสิ้นเชิง แม้ผลที่ได้รับจะเป็นการระงับข้อพิพาทก็ตาม และข้อแตกต่างที่สำคัญซึ่งนักไกล่เกลี่ยควรทราบมีดังนี้ (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2550)

1. การพิจารณาคดีมุ่งถึงการหาพยานหลักฐานเพื่อการ फैชนะคดี ส่วนการไกล่เกลี่ยมุ่งถึงการเยียวยาอารมณ์ของคู่กรณี
 2. การพิจารณาคดีมุ่งมองอดีต ด้วยการค้นหาพยานหลักฐานในคดี ส่วนการไกล่เกลี่ยมุ่งมองอนาคต คือ การให้คู่กรณีประสานประโยชน์และกลับมา มีความสัมพันธ์กันได้ด้วยดี
 3. การพิจารณามุ่งแต่ว่า ถูกต้องหรือไม่ หรือไม่มีหลักกฎหมายสนับสนุนหรือไม่ ส่วนการไกล่เกลี่ยจะมุ่งมองว่า ถูกใจหรือไม่ เป็นสำคัญ เพราะถ้าถูกใจแล้ว แม้ไม่ค่อยถูกต้องก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่ถูกใจ แต่ถูกต้องก็มีปัญหาได้
 4. การพิจารณาคดีเป็นการต่อสู้เพื่อให้คู่ความได้สมตามทีหวัง หรือเพื่อความสมหวัง
 5. การพิจารณาคดีเป็นการหาทางบังคับให้ยอม ด้วยการเอาผลของคำพิพากษาไปบังคับ ส่วนการไกล่เกลี่ยเป็นการยอมให้บังคับ คือ เมื่อคู่ความตกลงกันได้ ก็จะสมัครใจยอมผ่อนผันให้แก่อันเอง
 6. การพิจารณาคดีทำให้คู่ความมุ่งแก้แค้นเป็นสำคัญ ส่วนการไกล่เกลี่ยเป็นการทำให้คู่ความมุ่งแก้ไขสิ่งที่แล้ว ไปแล้วเป็นสำคัญ
 7. การพิจารณาคดีจะจบด้วยการที่มีฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายแพ้คดี แต่ในความเป็นจริงแล้ว คู่ความทั้งสองฝ่ายต่างเป็นฝ่ายแพ้ ในขณะที่การไกล่เกลี่ยจะจบลงด้วยการเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่
- ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความได้ว่า เป็นการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล ที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งเป็นคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลตั้งแต่ศาลรับฟ้องจนถึงก่อนมีคำพิพากษาถึงที่สุดให้กับคู่ความ ซึ่งเป็นการช่วยให้คู่ความทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกัน แต่ผู้ไกล่เกลี่ยจะไม่มีอำนาจในการกำหนดข้อตกลงให้แก่คู่ความแต่อย่างใด โดยผู้ไกล่เกลี่ยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความกัน โดยความสมัครใจของคู่ความทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ ดังนั้น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยเมื่อใดก็ยอมได้ และในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความ มุ่งเน้นที่การเยียวยาผลกระทบให้กับคู่ความทั้งสองฝ่าย ซึ่งไม่ใช่การมาเอาแพ้เอาชนะกันเหมือนการพิจารณาคดีทางศาล กล่าวคือ เมื่อสิ้นสุดการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความแล้ว แม้ฝ่ายใดจะชนะหรือแพ้ สัมพันธภาพที่ดีก็ยังคงอยู่ และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุขและสันติ

ตารางที่ 2-6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการใกล้เคียงประนีประนอม

ความหมาย	การพิจารณาคดี	การใกล้เคียง ประนีประนอม
<p>- การที่ผู้ใกล้เคียงทำการใกล้เคียงข้อพิพาท ให้คู่พิพาทพุดจาให้ปรองดองกัน พุดจาให้ตกลงกัน ทำให้เรียบริ้อยเสมอภาคเท่าเทียม ผ่อนหนัก ผ่อนเบา ให้แก่กันเกิดการอะลุ่มอล่วยกัน ผันให้แก่กัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555)</p> <p>- เป็นการระงับข้อพิพาทอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำได้ทั้งขณะเกิดข้อพิพาท แต่ยังไม่นำคดีไปสู่ศาลและเมื่อนำคดีไปสู่ศาลแล้ว (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2550)</p> <p>- การใกล้เคียงประนีประนอมเป็นกระบวนการที่ช่วยระงับข้อพิพาท ให้แก่สังคม โดยมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือ ช่วยทำให้คู่พิพาทได้ข้อยุติและตกลงกันได้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)</p>	<p>- มุ่งถึงการหาพยานหลักฐานเพื่อการแพ้ชนะคดี</p>	<p>- มุ่งถึงการเยียวยาอารมณ์ของคู่กรณี</p>
	<p>- มุ่งมองอดีต ด้วยการค้นหาพยานหลักฐานในคดี</p>	<p>- มุ่งมองอนาคตประสานประโยชน์ และกลับมามีความสัมพันธ์กันได้ด้วยดี</p>
	<p>- มุ่งแต่ว่า ถูกต้องหรือไม่ หรือไม่มีหลักกฎหมายสนับสนุนหรือไม่</p>	<p>- มุ่งมองว่า ถูกใจหรือไม่ เป็นสำคัญ</p>
	<p>- เป็นการต่อสู้เพื่อให้คู่ความได้สมตามหวังหรือเพื่อความสมหวัง</p>	<p>- เป็นการหาทางให้คู่ความได้รับความสุข</p>
	<p>- เป็นการหาทางบังคับให้ยอมด้วยการเอาผลของคำพิพากษาไปบังคับ</p>	<p>- เป็นการยอมให้บังคับ คือเมื่อคู่ความตกลงกันได้ก็จะสมัครใจยอมผ่อนผันให้แก่กันเอง</p>
	<p>- ทำให้คู่ความมุ่งแก้แค้น เป็นสำคัญ</p>	<p>- เป็นการทำให้คู่ความมุ่งแก้ไขสิ่งที่แล้วไปแล้วเป็นสำคัญ</p>
	<p>- จบด้วยการที่มีฝ่ายหนึ่งชนะคดี อีกฝ่ายแพ้คดี ความแตกต่าง (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2550)</p>	<p>- จบลงด้วยการเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่</p>

4. แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถจะทำให้ข้อพิพาทระงับได้โดยคู่ความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย คือ เป็นในแบบ Win-win จึงขอเสนอเรื่องการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อให้ได้ทำ ความรู้จักและมีความเข้าใจในกระบวนการการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ดียิ่งขึ้น

ก. ความหมายของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทที่มีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือเพื่อบรรลुข้อตกลงทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เข้ามาหลังจากการเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จ ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย คือ ช่วยให้คู่พิพาททุกฝ่ายสามารถยุติความขัดแย้งและได้ข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน ผู้ไกล่เกลี่ยจะทำหน้าที่เป็นคนที่จะช่วยให้คู่พิพาทสามารถตกลงกันหรือได้ข้อยุติง่ายขึ้น แต่ไม่ใช่ผู้ที่มีหน้าที่หรืออำนาจในการกำหนดเงื่อนไขและข้อตกลงให้แก่คู่พิพาท (ภาณุรังสีสหัส, 2550)

การไกล่เกลี่ยเป็นการบรรลุข้อตกลงและการยุติหรือระงับข้อพิพาทด้วยความยินยอมพร้อมใจและเป็นการตกลงของคู่พิพาท โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่เป็นคนกลางและแนะนำแนวทางในการยุติข้อพิพาทและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ไมเคิล วัตคิน, 2552)

คู่พิพาทที่มีความต้องการให้คนกลาง ซึ่งก็คือ ผู้ไกล่เกลี่ยหรือผู้ประนอมข้อพิพาทเข้ามามีส่วนในการประนีประนอมและยุติความขัดแย้ง แต่ไม่มีหน้าที่หรืออำนาจในการกำหนดหรือบังคับให้คู่พิพาทต้องได้ตกลงกันหรือกำหนดผลของการเจรจา (ตะวัน มานะกุล, 2552)

การไกล่เกลี่ยสำหรับประเทศไทย ไม่ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ยไว้อย่างชัดเจน แต่มีการใช้คำว่า “การประนอมข้อพิพาท” กับคำว่า “การไกล่เกลี่ย” ที่ความหมายเดียวกันแทนผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ย (ณพชาติธรรมศักดิ์, 2550)

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยคิดว่าความหมายของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คือ กระบวนการยุติหรือระงับข้อพิพาทได้ด้วย การบรรลุข้อตกลง ด้วยความยินยอมพร้อมใจของคู่พิพาท โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่เป็นคนกลางและแนะนำแนวทางในการยุติข้อพิพาทและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุความต้องการของทั้งสองฝ่าย

ข. เหตุใดจึงต้องมีผู้ไกล่เกลี่ย

ในการเจรจาต่อรองที่คู่ความกระทำการเจรจาตนเองนั้น มักจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาแทรกแซง ซึ่งทำให้การเจรจาไม่สามารถกระทำสืบต่อไปได้ เช่น อารมณ์โกรธที่เกิดจากการโต้เถียงกัน ความไม่เชื่อถือหรือความไม่ไว้วางใจต่อกัน ความไม่เข้าใจหรือไม่สามารถอธิบายให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจได้ การไม่รู้จักริธีแก้ไขปัญหา ความไม่รู้กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเจรจากันอยู่ ความ

ไม่เข้าใจในประเด็นของปัญหา หรือความไม่สบายอารมณ์ในตัวคู่ความและการไม่อยากพูดจาด้วยกับฝ่ายตรงข้าม ซึ่งล้วนแต่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การเจรจาตกลงกันเองไม่สามารถยุติความขัดแย้งและบรรลุตามเป้าหมายได้ การไกล่เกลี่ยจึงมีความสำคัญและจำเป็นในการเข้ามามีบทบาทในการช่วยให้เกิดข้อยุติและสามารถพบทางออกได้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

กล่าวโดยสรุป เหตุใดจึงต้องมีผู้ไกล่เกลี่ย ในมุมมองของผู้วิจัยคิดว่ากรณีที่ผู้ไกล่เกลี่ยเข้ามาเป็นคนกลางนั้น ถือเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งเพราะการที่คู่พิพาทเองอาจจะไม่รู้กฎหมายและที่สำคัญอารมณ์ของคู่พิพาทเองอาจจะทำให้เกิดการวิวาทกันขึ้นได้ หากไม่มีคนกลางในการให้เหตุผลถึงข้อดีข้อเสียของการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทของคู่ความ และการมีผู้ไกล่เกลี่ยนั้นช่วยเอื้อกระบวนการให้คู่ความสามารถพูดคุยกันจนสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้

ค. คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีควรเป็นอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์หรือช่วยในการไกล่เกลี่ยได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม ได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของผู้ไกล่เกลี่ยไว้ว่าจะต้องเป็นคนที่มีจิตใจที่เป็นกลาง รู้กฎหมาย มีความเข้าใจ และสามารถอธิบายให้คู่ความฟังในเรื่องของความยุติธรรม ทั้งในรูปแบบความยุติธรรมตามกฎหมายและความยุติธรรมตามธรรมชาติ มีความเข้าใจในกระบวนการของการระงับข้อพิพาท มีความอดทน มีความสามารถในการสำรวจความคิดเห็นต่อกันเป็นระยะเวลานาน ๆ มีความคิดที่ชัดเจนและเป็นตัวของตัวเอง มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะในการเจรจาแบบการทูตกับบุคคลอื่น มีความสามารถในการรับฟังที่ชัดเจน ถูกต้อง ว่องไว และประกอบไปด้วยเขวามันปฏิภาณ รู้จักยืดหยุ่น และมีความสามารถในการหลีกเลี่ยงในการมองสิ่งต่าง ๆ เฉพาะแต่ในแง่ของความผิดถูกเท่านั้น มีวาจาที่ชัดเจน มีสามัญสำนึกในเรื่องของจังหวะเวลา มีประสาทสัมผัสที่ว่องไว มีประสาทหยั่งรู้ได้ แต่ไม่เข้าข้างผู้ใด ไม่มีอคติ ไม่มีท่าทางในลักษณะบังคับให้ผู้อื่นยอมรับตามใจตน มีความมั่นคง เฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตอบรับคำพูดของผู้อื่นแต่ไม่ใช่สร้างความนิยาม มีความรู้ในเนื้อหาหรือสาขาวิชาที่พิพาท มีความสามารถในการเก็บรักษาความลับ มีความสามารถในการจัดการกับสิ่งที่ไม่แน่นอน รู้จักการนำเรื่องเข้าสู่ประเด็นที่ตนต้องการอย่างชาญฉลาด มีประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองในเนื้อหาของปัญหาที่ยุ่ยากมาก่อน รู้จักวิธีการแก้ปัญหาโดยการปล่อยใจให้ครุ่นคิดพิจารณาอย่างเป็นอิสระ ไม่เป็นไปตามหลักของเหตุผลตามปกติ และปล่อยให้ความคิดนั้นพุ่งเข้าสู่หนทางของการแก้ปัญหาได้อย่างไม่ต้องอาศัยเหตุผล ตลอดจนมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

คุณสมบัติสำคัญของผู้ไกล่เกลี่ยมี ดังนี้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

1. เป็นอิสระและเป็นกลาง

2. รักษาความลับของกลุ่มพิพาท
3. มีความอดทน
4. ซื่อสัตย์
5. มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาหรือเรื่องที่พิพาท
6. มีความสามารถในการเจรจาและติดต่อสื่อสาร
7. มีความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ย

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในต่างประเทศ

การไกล่เกลี่ยเป็นศาสตร์และศิลป์ แม้ว่าทักษะการไกล่เกลี่ยของแต่ละบุคคลจะได้รับ การพัฒนาและมีประสบการณ์ เพื่อการจัดการกับผู้ขัดแย้งในทุกสภาวะและภายใต้สถานการณ์ที่ แตกต่างกัน ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ควรมีดังต่อไปนี้ (Imperati, 2016)

1. มีความระมัดระวังในการแสดงท่าที (Alertness)
2. มีความอดทนและมีชั้นเชิงในการเจรจา (Patience and tact)
3. มีความน่าเชื่อถือ (Credibility)
4. มีความเที่ยงธรรมและมีการควบคุมตนเองได้ (Objectivity and self-control)
5. มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ (Adaptability)
6. มีความพากเพียร (Perseverance)
7. มีบุคลิกลักษณะท่าทางที่ดี (Appearance and demeanor)
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีดังต่อไปนี้ (Peter, 2014)

1. มีการใช้เทคนิคในการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ลื่นไหล และมีความหลากหลายผสมผสานกัน ได้ดี เพื่อให้การเจรจาไกล่เกลี่ยดำเนินต่อไปได้

2. มีความยืดหยุ่นในการการเจรจาสูง
3. มีทักษะการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารที่ดีเยี่ยม
4. มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในปัจเจกชน และพื้นฐานความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
5. มีความหลักแหลมและทักษะที่สร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี
6. ให้ความเอาใจใส่ในทุก ๆ รายละเอียดของกรณีความขัดแย้งนั้น ๆ
7. ใช้ศิลป์ในการเจรจาต่อรองได้เป็นอย่างดี
8. สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกม เพื่อช่วยในการเจรจาต่อรองได้ดี
9. มีความอ่อนน้อมถ่อมตนตลอดเวลา

แต่ในมุมมองของ Mehta (2009) กลับมองว่า ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ดีนั้น จะต้องมีความสมบัติใหญ่ ๆ อยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ดีจะต้องเอาใจใส่และให้ความสนใจต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาททุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน รวมไปถึงจะต้องให้ความสนใจในข้อกังวลของพวกเขาเหล่านั้นอย่างจริงจังด้วย
2. ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ดีจะต้องให้ความสนใจและมุ่งมั่นไปที่พื้นฐานของปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างคู่พิพาท รวมถึงจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมในการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน
3. ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ดีจะต้องเป็น ได้ทั้งผู้ที่โอนอ่อนผ่อนตามและเป็นผู้ที่มีจุดยืนแข็งกร้าวได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งในบางครั้งผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะต้องยินยอมที่จะทำตามความต้องการของคู่พิพาท ในขณะที่เดียวกันก็ต้องยืนยันในข้อเสนอของตนได้ เพื่อให้การเจรจาต่อรองสามารถเกิดข้อยุติที่เกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่ายไม่เอนเอียงหรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยมองว่าคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น บุคคลคนเดียวย่อมไม่สามารถที่จะมีคุณสมบัติมากมายตามที่กล่าวมานี้ ซึ่งหมายความว่า คุณสมบัติเหล่านี้เป็นเพียงข้อพิจารณาที่ผู้ไกล่เกลี่ยควรจะต้องแสวงหามาให้เกิดมีขึ้นกับตนเองได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เท่านั้น ในประการสุดท้ายผู้วิจัยเห็นว่า คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่ผู้ไกล่เกลี่ยน่าจะต้องมีก่อนคุณสมบัติอื่นใด คือ “ความเมตตา” ที่มีอยู่ในใจของผู้ไกล่เกลี่ย ความเมตตาที่หวังจะให้คู่ความได้กลับมาคืนดีกันได้ปลดปล่อยทุกข์ที่เกิดขึ้นจากกรณีที่มีการพิพาทกันนั้น ได้ความเมตตาที่ย่อมจะส่งผลให้การไกล่เกลี่ยของผู้ที่ทำหน้าไกล่เกลี่ยนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะการกระทำที่ดีเกิดขึ้นจากเจตนาดีคู่ความย่อมสัมผัสได้ ความเชื่อถือไว้วางใจก็จะตามมา และทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำไปด้วยการไกล่เกลี่ยนั้น ก็ย่อมจะดำเนินไปได้โดยราบรื่นกว่าปกติทั่วไป ซึ่งในที่สุดย่อมจะก่อให้เกิดผลสำเร็จในการไกล่เกลี่ย และนี่คือที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้ที่ว่าทำไมต้องเป็นหัวข้อ “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม”

ง. บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยมีลักษณะที่อาจกล่าวรวมกันไปได้ว่า เป็นคนกลางที่มาช่วยทำให้คู่ความทั้งสองฝ่ายกลับมาคืนดีกันอีก โดยการนำคู่ความทั้งสองฝ่ายมาพบปะกันซึ่งหน้า เพื่อเจรจากัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารติดต่อกัน และช่วยขจัดความเป็นศัตรูที่มีต่อกัน ช่วยเสาะหาข้อมูลที่จะช่วยให้การเจรจาประสบผลสำเร็จ ช่วยขจัดข้อยุ่งยากต่าง ๆ ที่ขัดขวางการเจรจาออกเสีย ช่วยแปลและตีความในเรื่องที่เจรจาให้แก่คู่ความ โดยทำให้แน่ใจว่า คู่ความแต่ละฝ่ายเข้าใจในสิ่งที่คู่ความฝ่ายตรงข้ามกำลังพูดถึง ช่วยเพิ่มการรับรู้และความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคู่ความ รวมทั้งทำให้

แน่ใจว่าคู่ความแต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกันกับสิ่งที่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งรับรู้และเข้าใจ สอนคู่ความเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองว่า จะเจรจาต่อรองกันให้เกิดผลดีขึ้นได้อย่างไร โดยใช้วิธีตั้งปัญหาและตั้งคำถาม คอยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเจรจาระหว่างคู่ความ เช่น คอยจัดการเรื่องการประชุมให้เรียบร้อย ทำให้การเจรจาดำเนินไปได้โดยราบรื่น ด้วยการจัดประชุมที่ทำให้มองเห็นได้ว่ามีความเป็นกลาง ทำให้กระบวนการไกล่เกลี่ยมีลักษณะไม่ยุ่งยาก คอยระวังไม่ให้การเจรจาล้มเหลวกลางคัน รวมทั้งขอแรงสนับสนุนจากบุคคลภายนอกที่ประสงค์จะให้คู่ความออมชอมกัน และน่าจะเป็นบุคคลที่ช่วยในการเจรจาได้ ช่วยกระตุ้นให้คู่ความแต่ละฝ่ายพิจารณาว่า คู่ความฝ่ายตรงข้ามมองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร ทำให้คู่ความแต่ละฝ่ายครุ่นคิดถึงปัญหาให้ถี่ถ้วน และให้คู่ความแสดงเหตุผลเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง ข้อเรียกร้อง ความคิดเห็น และจุดยืนของตน แนะนำหรือช่วยคู่ความในการประเมินค่าใช้จ่าย ความเสียหาย และเวลาที่จะต้องเสียไป ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินคดีและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการเจรจาตกลงกันได้ โดยให้นำมาเปรียบเทียบกัน พูดยุติแย้งคู่ความด้วยการยกข้อสงสัยต่าง ๆ ขึ้น ให้ปรากฏในจิตใจของคู่ความแต่ละฝ่าย เพื่อให้จุดยืนของคู่ความอ่อนตัวลง ตลอดจนใช้กลเม็ดต่าง ๆ เพื่อให้การเจรจาง่ายขึ้นหรือดำเนินต่อไปได้ เช่น ใช้วิธีของการประชุมฝ่ายเดียว (Caucus session) เพื่อให้คู่ความสะดวกใจในการเปิดเผยข้อมูล หรือเสนอทางออกในการแก้ไขปัญหา เลื่อนการประชุมออกไปเมื่อเกิดภาวะชะงักงันในการเจรจาหรือเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม (ณ พชาติ ธรรมศักดิ์, 2550)

ผู้วิจัยคิดว่าบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย มีความสำคัญต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการไกล่เกลี่ยอย่างยิ่ง เพราะผู้ไกล่เกลี่ยต้องประสานระหว่างคู่พิพาทคอยอำนวยความสะดวกในการไกล่เกลี่ยและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นสื่อกลางให้ความรู้ในการไกล่เกลี่ยแก่คู่พิพาทคอยดำเนินการและควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ยตามความเหมาะสม และยังช่วยในการทำสัญญาประนีประนอมยอมความ เมื่อคู่พิพาทสามารถตกลงกันได้

จ. ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การไกล่เกลี่ยมีประโยชน์แก่การเจรจาต่อรองระหว่างคู่ความมากมายหลายประการ เช่น ช่วยเปิดช่องทางแห่งการสื่อสารระหว่างคู่ความ ซึ่งหากไม่มีคนกลางเข้ามาเป็นผู้ไกล่เกลี่ยแล้วก็อาจเป็นการยากที่คู่ความจะสามารถเจรจาติดต่อกันได้ ในกรณีนี้ที่เรื่องที่พิพาทมีคู่ความเป็นจำนวนมาก การไกล่เกลี่ยจะเป็นการช่วยประสานคนหมู่มากให้เข้ามาเจรจาพร้อมเพรียงกันได้ ในระหว่างการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของตัวเองและของคู่ความฝ่ายตรงข้าม ช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงสิทธิของคู่ความที่มีอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม ช่วยก่อให้เกิดข้อสรุปที่สร้างสรรค์ ช่วยค้นหาข้อตกลงอันเป็นที่ยอมรับได้ของคู่ความทุกฝ่าย ช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงข้อจำกัดในการเจรจาต่อรอง ช่วยประเมินหรือหาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่

ข้อตกลงร่วมกันได้ ช่วยให้คู่ความใกล้ชิดเข้าหากันมากขึ้นกว่าเดิม และในที่สุดก็จะช่วยให้คู่ความ
ได้มาซึ่งคำยืนยันที่จะตกลงกันระหว่างกัน (กมลวรรณ ต้นเรื่องศรี, 2553)

ในความเห็นเพิ่มเติมของผู้วิจัยเห็นว่า ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยคดี คือ สะดวก รวดเร็ว
ประหยัดค่าใช้จ่าย รักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่พิพาท ทำให้ลดข้อขัดแย้ง ข้อโต้เถียงกัน สร้างความ
พึงพอใจให้แก่คู่พิพาทและยังรักษาชื่อเสียงและความลับทางธุรกิจของคู่พิพาทได้ดี อีกทั้ง ยังสร้าง
ความสงบสุขให้แก่ชุมชน แล้วยังลดปริมาณคดีของศาล นอกจากนี้ ยังสร้างความมั่นคงทาง
เศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประเทศชาติอีกด้วย

ฉ. อุปสรรคของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

อุปสรรคของการไกล่เกลี่ยประการหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ได้แก่ การที่ทนายความ
ของคู่ความซึ่งเข้าใจความหมายของการไกล่เกลี่ย พยายามปกป้องลูกความของตนในลักษณะของ
การต่อสู้โต้เถียงข้อเท็จจริงกับคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง การต่อสู้โต้เถียงข้อเท็จจริงเช่นนี้ เป็นเรื่องของ
การว่าความในศาลและเป็นการต่อสู้กัน ซึ่งไม่เป็นประโยชน์ต่อการเจรจาของคู่ความแต่อย่างใด
เพราะการดำเนินการในชั้นไกล่เกลี่ย เป็นเรื่องของกรมองหาหนทางที่จะออมน้อมกัน ลดหย่อน
ผ่อนปรนกัน ในทำนองถอยหลังกันคนละก้าว การเจรจาต่อรองจึงจะมีหนทางที่จะประสบ
ความสำเร็จได้ (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2552)

การลงทุนในการเจรจาเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการไกล่เกลี่ย ซึ่งหมายความว่าหาก
คู่ความไม่มีการลงทุนทำอะไรไปก่อนที่จะทำการตัดสินใจ โอกาสที่จะตกลงกับฝ่ายตรงข้ามก็จะจะมี
น้อย เพราะตนเองยังไม่ได้เสียอะไรไป ที่จะทำให้การทำมาตกลงกับฝ่ายตรงข้ามคุ้มค่ากับสิ่งที่
ตนเสียไป (ประสิทธิ์ ดวงตะวงษ์, 2553)

เมื่อคู่ความรู้สึกกังวลใจหรือไม่สบายใจกับข้อขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยมักจะประสบกับ
ความไม่สำเร็จ สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะคู่ความไม่ยอมให้ความร่วมมือในการค้นหาทางออกใน
การแก้ปัญหา ซึ่งตนเองรู้ดีกว่าใคร ๆ สาเหตุอื่นก็คือ การที่คู่ความไม่ยอมพูดถึงเรื่องที่จะเจรจากัน
ให้หมดเปลือก โดยเกรงว่าจะต้องพูดถึงเรื่องที่ทำให้ตนรู้สึกกังวลใจหรือไม่สบายใจ (สุทิศา ใจบุญมา,
2552)

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้ประเมินประนีประนอมประจำศาล (ขอสงวนนาม) เห็นด้วยกับนักวิชาการ
แต่ละท่านที่พูดถึงอุปสรรคของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งอุปสรรคหลักมีดังนี้ คือ

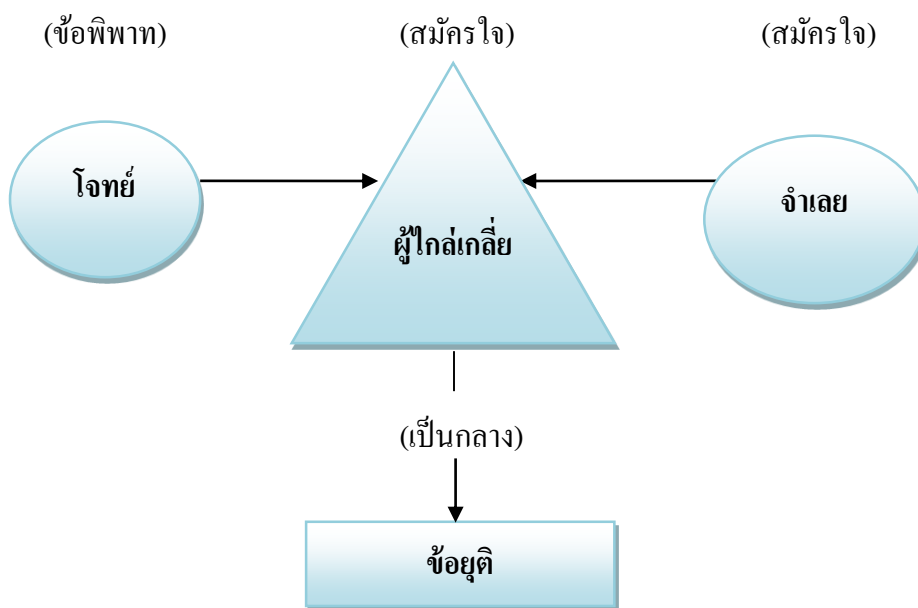
1. ทนาย ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยเป็นอย่างมากเพราะทนายจะคอยกีดกันไม่ให้
ลูกความของตนทำการไกล่เกลี่ย
2. ตัวความ การเจรจาไกล่เกลี่ยคู่ความไม่กล้าเปิดเผยความจริงทั้งหมดหรือยอมรับ
ข้อเท็จจริง เพราะเกรงว่าหากคิดตกลงกันไม่ได้จะเกิดความเสียหายกับรูปคดี

3. สถานที่ในห้องใกล้เคียงบรรยากาศไม่เอื้อต่อการเจรจา เพราะห้องเจรจาใกล้เคียงคานาเกรง ผู้ใกล้เคียงจึงมีบทบาทสำคัญกับการสร้างสถานการณ์ให้เป็นกันเอง

ข. การใกล้เคียงข้อพิพาทในศาล

การใกล้เคียงข้อพิพาทในศาลเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการใกล้เคียงข้อพิพาท คือ ทำให้คู่พิพาทสามารถหาทางออกร่วมกันได้ (สมภักย์ ตระการกุลพันธ์, 2552)

การใกล้เคียงคดีในศาลโดยจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 ได้ให้ความหมายของการใกล้เคียงข้อพิพาทในศาลไว้ว่า เป็นการที่ผู้ใกล้เคียงได้ลงมือทำการใกล้เคียงข้อพิพาท ซึ่งกำลังเป็นคดีที่อยู่ในชั้นศาล ผู้ใกล้เคียงจะเป็นคนกลางในการให้ความช่วยเหลือและเสนอแนะแนวทางให้คู่ความหาข้อยุติกันได้ และสามารถยุติข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้โดยการตัดสินใจของกลุ่มตัวเอง



ภาพที่ 2-1 ฟังการใกล้เคียงข้อพิพาทในศาล (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

ผู้ที่ทำหน้าที่ใกล้เคียงข้อพิพาทในศาล คือ คณะผู้พิพากษาที่ทำงานอยู่ในศาลต่าง ๆ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่สมัคใจและพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็นคนกลางช่วยใกล้เคียงข้อพิพาท ไม่มีอคติ มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียงกับคู่ความทุกฝ่าย แต่จะมีได้มีหน้าที่ในการช่วยตัดสินหรือชี้ขาดข้อพิพาท

ของกลุ่มความ แต่จะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ช่วยเจรจาเพื่อหาข้อยุติให้กับกลุ่มความร่วมมือกันได้ ซึ่งในบางครั้ง องค์คณะผู้พิพากษาอาจแต่งตั้งตัวแทนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคล ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของผู้พิพากษาในศาลได้อีกด้วย (สำนักกระบวนข้อพิพาท, 2550)

ระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล

1. หลักเกณฑ์ทั่วไป (สมภาคย์ ตระการกุลพันธ์, 2552)

- 1.1 กลุ่มความจะต้องสมัครใจและเต็มใจ ที่จะใช้ระบบนี้ทั้งสองฝ่าย ศาลจึงจะดำเนินการไกล่เกลี่ยได้
- 1.2 หากมีการยกเลิกการเจรจา ข้อเท็จจริงที่มีการเจรจาไปแล้ว จะไม่ผูกมัดกลุ่มความ ภายหลัง
- 1.3 ข้อตกลงที่จะทำสัญญาประนีประนอมขอมความนั้น กลุ่มความทั้งสองฝ่ายจะต้องพอใจและไม่ขัดต่อกฎหมาย ผู้พิพากษาจึงจะรับรองสัญญาประนีประนอมขอมความนั้น

2. วิธีการนำข้อพิพาทเข้าระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล (สำนักกระบวนข้อพิพาท, 2550)

2.1 สำหรับคดีฟ้องใหม่ เมื่อโจทก์ยื่นฟ้อง เจ้าหน้าที่แผนกรับฟ้องจะมีการสอบถาม ความสมัครใจของกลุ่มความ ซึ่งอาจเป็นตรายางประทับสอบถามโจทก์ว่า คดีมีทางตกลงกันได้หรือไม่ และประสงค์จะให้ศาลไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือไม่ ในเวลาเดียวกันที่หมายเรียก ซึ่งส่งให้แก่จำเลย พร้อมสำเนาฟ้องนั้น เจ้าหน้าที่ประทับตรายางมีข้อความว่า “โปรดยื่นคำให้การภายในกำหนดเวลาที่กฎหมายกำหนด หากจำเลยประสงค์จะให้ศาลไกล่เกลี่ยประนีประนอมขอมความ ให้ติดต่อศูนย์ไกล่เกลี่ยประจำศาลตามหมายเลขโทรศัพท์ที่ระบุไว้” เป็นต้น

2.2 สำหรับคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณา แยกเป็น 3 กรณี ได้แก่

- 2.2.1 ผู้พิพากษาซึ่งรับผิดชอบราชการศาลเห็นว่า สำนวนใดสมควรใช้ระบบไกล่เกลี่ย ก็สั่งให้นำคดีนั้นเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย
 - 2.2.2 ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน เห็นว่าสมควรใช้ระบบการไกล่เกลี่ยก็ส่งเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย
 - 2.2.3 กลุ่มความยื่นคำแถลงหรือแถลงด้วยวาจาขอใช้วิธีการไกล่เกลี่ย และผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนส่งสำนวนเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย
- 2.3 การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน นอกจากระบบไกล่เกลี่ย

ข้อพิพาท ซึ่งศาลต่าง ๆ จัดให้มีขึ้น โดยแยกออกจากการพิจารณาคดีดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้พิพากษาซึ่งเป็นเจ้าของสำนวนที่พิจารณาคดีตัดสินชี้ขาดคดีนั้น ยังอาจดำเนินการไกล่เกลี่ยคดีได้เอง ทั้งก่อนหรือในระหว่างพิจารณาคดี เพื่อให้คู่ความตกลงกันตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง

2.4 การออกจากระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

2.4.1 คู่ความตกลงกันได้โดยโจทก์ถอนฟ้อง

2.4.2 คู่ความตกลงกันได้โดยทำสัญญาประนีประนอมยอมความ แล้วให้ศาล

พิพากษาคตามยอม

2.4.3 คู่ความตกลงกันไม่ได้ ให้ศาลดำเนินกระบวนการพิจารณาไปตามปกติ

2.5 ระยะเวลาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ศาลจะใช้เวลาประมาณ 1-6 เดือน ตาม

ความเหมาะสมของแต่ละคดี ในการเปิดโอกาสให้คู่ความเจรจาต่อรองโดยการไกล่เกลี่ย

2.6 ค่าใช้จ่ายในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คู่ความไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการไกล่เกลี่ย

2.7 ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล (เจลิยว บุรีภักดี, 2551)

2.7.1 สะดวก: เป็นวิธีที่ไม่มีรูปแบบพิธีการมาก ทำให้เกิดความคล่องตัวในการใช้บริการ

2.7.2 รวดเร็ว: ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน

2.7.3 ประหยัด: ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

2.7.4 เป็นธรรม: ข้อตกลงที่ได้เกิดจากการตกลงยินยอมของทั้งสองฝ่าย

2.7.5 รักษาสัมพันธภาพอันดีของคู่พิพาทไว้ได้: สามารถทำธุรกิจหรือประกอบการร่วมกันต่อไปได้อีก เพราะการไกล่เกลี่ยช่วยประสานความบาดหมางให้กลับคืนดีกัน

2.7.6 ประโยชน์อื่น ๆ: การลดค่าธรรมเนียมศาล และในกรณีข้อพิพาททางการเงินอาจรวมถึงการได้รับยกเว้นภาษี ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ จากกรณีที่รัฐบาลมีมาตรการส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ NPLs (หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้)

ข. การไกล่เกลี่ยคนกลาง

การไกล่เกลี่ยคนกลางมาจากลาตินว่า แบ่งครึ่ง (Halve) แต่นิยามและการอธิบายการไกล่เกลี่ยก็มีความแตกต่างกันไปคือ 1) ยึดสิ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำหรือหวังว่าจะบรรลุผล 2) ความแตกต่างระหว่างการไกล่เกลี่ยคนกลางและการแทรกแซงจากบุคคลที่สาม เช่น อนุญาโตตุลาการ 3) การอธิบายคุณลักษณะของนักไกล่เกลี่ย (Attributes) มีรายละเอียดดังนี้ (Bercovitch et al., 2009)

1. อะไรที่นักไกล่เกลี่ยหวังว่าจะได้รับ และพวกเขาทำอย่างไรในการบรรลุเป้าหมาย

(What mediator hope to achieve and how they may go about achieving it)

Young (1967) อธิบายว่าการไกล่เกลี่ย เป็นการกระทำโดยผู้ที่ไม่ใช่คู่กรณีโดยตรง เพื่อลดปัญหาด้านความสัมพันธ์ Mitchell (1981) ให้คำจำกัดความว่าการไกล่เกลี่ยเป็นการใช้คนกลางโดยมุ่งหวังให้ได้ข้อยุติร่วมกันระหว่างคู่กรณี หรืออย่างน้อยที่สุดเป็นการยุติพฤติกรรมความขัดแย้งระหว่างกัน ในขณะที่ Blake and Mouton (1985) นิยามว่า เป็นกระบวนการการแทรกแซงโดยบุคคลที่สาม โดยเข้าไปค้นหาและนิยามปัญหา และใช้วิธีการแยกการพูดคุยเพื่อหาข้อเสนอนั้นๆ เพื่อนำไปสู่การยอมรับร่วมกัน

2. การไม่เน้นผลลัพธ์ที่ได้และเน้นที่การดำเนินการแทรกแซง (Less outcome-oriented and focus on the act of the intervention itself)

Douglas (1957) เห็นว่าเป็นรูปแบบของการทำให้เกิดข้อตกลงสันติภาพ (Peacemaking) ซึ่งบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการเอง หรือการเชิญชวนจากคู่กรณี เพื่อมาช่วยทำให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน Moor (1986) เห็นว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามไม่มีอำนาจตัดสินใจ แต่ช่วยให้คู่กรณีนำมาสู่ข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน Singer (1990) ก็มีความเห็นคล้ายกันว่าเป็นการช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม แต่จะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจใด ๆ

3. การนิยามที่เน้นความเป็นกลางและไม่ลำเอียง (Focus on neutrality and impartiality)

เป็นกระบวนการที่เข้ามาช่วยจากฝ่ายที่สามที่มีความเป็นกลาง (Bingham, 1985)

เป็นกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้องโดยการช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นกลาง แยกประเด็นความขัดแย้งเพื่อสร้างทางเลือก พิจารณาทางเลือกร่วมกัน และนำมาสู่ข้อตกลงที่สนองความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ (Folberg & Taylor, 1984)

นอกจากที่ Bercovitch et al. ได้ประมวลความหมายของการไกล่เกลี่ยคนกลางไว้ ดังนี้ องค์การด้านการจัดการความขัดแย้งในสหรัฐอเมริกา มีความเห็นว่าการไกล่เกลี่ยคนกลางนั้นเป็นการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งใช้เป็นที่เครื่องมือเข้าไปแทรกแซงในความขัดแย้งนั้น ๆ โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางให้ความช่วยเหลือเพื่อจัดการกับความขัดแย้งนั้น ไม่ใช่ผู้ตัดสินใจหรือกำหนดวิธีแก้ปัญหา เป็นทั้งวิถีชีวิตและใช้ได้ในการทำงานกับวงการอาชีพต่าง ๆ (เมเยอร์ เบอรันาร์ด, 2553)

การไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นเรื่องของการพยายามแก้ปัญหาาร่วมกันของกลุ่มพิพาท โดยได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นที่ให้การยอมรับจากทั้งสองฝ่าย สรุปได้ว่าการไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ที่ไม่ใช่การเจรจาตนเองโดยตรง แต่เป็นการใช้วิธีให้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาให้ความช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ซึ่งผู้นั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายและจะต้องไม่มีอำนาจตัดสินใจ โดยคนกลางเข้าไปแทรกแซง เปลี่ยนมุมมอง พฤติกรรมด้วยการพูดคุยที่ไม่ใช้การบังคับทางกายภาพหรือไม่ได้บังคับใช้ทางกฎหมาย (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

การแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธีและการไกล่เกลี่ยคนกลาง

ความขัดแย้งเป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ แต่ก็ควรจัดการความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ เราสามารถจัดการและยุติความขัดแย้งได้ ทั้งการใช้ความรุนแรง และไม่ใช้ความรุนแรง (Non-violent) วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี ในความขัดแย้งระหว่างประเทศมีหลายวิธีการ ดังที่ปรากฏในมาตรา 33 ของกฎบัตรสหประชาชาติ (Charter) ไม่ว่าจะเป็นการเจรจา (Negotiation) การไต่สวน (Inquiry) การไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) การแยกเจรจา (Conciliation) การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) รวมถึง การใช้ตัวแทนประจำภูมิภาค (Resort to regional agencies) หรือวิธีการสันติวิธีอื่น ๆ (Bercovitch et al., 2009) ในกฎบัตรสหประชาชาติ กล่าวถึงการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศไว้ 3 วิธีการ (Bercovitch et al., 2009)

1. การเจรจาโดยตรงระหว่างคู่กรณี
2. การไกล่เกลี่ยคนกลางด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งการอำนวยความสะดวก ด้วยจัดเตรียมสถานที่และการแยกเจรจา
3. ข้อผูกพัน (Binding) ตามกฎหมายจากฝ่ายที่สาม เช่น การอนุญาโตตุลาการและการวินิจฉัยชี้ขาดโดยศาล (Adjudication) เป็นต้น

แต่ละวิธีการมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป และเหมาะสมกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบทความนี้จะเน้นที่การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยคนกลาง เพื่อทำความเข้าใจถึงการไกล่เกลี่ยคนกลาง การทำงานของการไกล่เกลี่ยคนกลาง (How it work) ใครสามารถใช้การไกล่เกลี่ยคนกลาง ปัญหาที่ผู้ไกล่เกลี่ยประสบ และประเมินว่าการไกล่เกลี่ยคนกลางสามารถป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างไร นอกจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศที่กล่าวมา วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าการแก้ไขความขัดแย้งทั่วไปสามารถกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยผลที่ทำให้คู่กรณีหรือฝ่ายต่าง ๆ รู้สึกว่าชนะทั้งคู่ (Win-win) คือ การไกล่เกลี่ยคนกลางและการเจรจา ซึ่งประกอบไปด้วย

1. หลีกหนีปัญหา (Avoidance) เป็นการไม่หยิบปัญหามาพูดกัน บางครั้งไปนินทาลับหลัง
2. การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย มีความแตกต่างกันระหว่างสังคมตะวันตกกับตะวันออก
3. การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง ซึ่งคู่กรณีใช้วิธีการพูดคุยกันเอง โดยตรง
4. อนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการใช้คนกลางมาทำหน้าที่ตัดสิน
5. การฟ้องร้องกัน (Litigation) โดยมีผู้พิพากษามาตัดสินในข้อพิพาท

6. การใช้กระบวนการทางนิติบัญญัติเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Legislation) ผ่านการออกกฎหมายจากสภาผู้แทนราษฎร

7. การใช้การชุมนุมประท้วงอย่างสันติ (Civil disobedience) เป็นการเรียกร้องให้ได้สิ่งที่ต้องการอย่างสงบ

8. การใช้ความรุนแรง (Violence) โดยเชื่อว่าความรุนแรงสามารถยุติปัญหาได้ แต่ปัญหาก็กไม่ได้รับการจัดการอย่างแท้จริง ปัญหายังคงดำรงอยู่

ลักษณะสำคัญของการไกล่เกลี่ยคนกลาง เป็นการแทรกแซงของบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะ มีคู่ขัดแย้งเพียงสองหรือมากกว่านั้น รวมถึงไม่ใช้การบังคับ ใช้แนวทางสันติวิธี และไม่ผูกพันทางกฎหมายให้ต้องปฏิบัติตาม (Non-binding) โดยนักไกล่เกลี่ยเข้าไปในความขัดแย้ง เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือมีอิทธิพลต่อความขัดแย้ง นอกจากนั้น การไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นความสมัครใจ คู่กรณี เป็นผู้ควบคุมผลลัพธ์ และเลือกเองว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธการไกล่เกลี่ยคนกลาง (Bercovitch et al., 2009) สรุปได้ว่า การไกล่เกลี่ยคนกลาง เป็นหนึ่งในแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี สามารถใช้ได้ทั้งในระดับปัจเจก ระดับรัฐ ระหว่างประเทศ เมื่อการไกล่เกลี่ยคนกลางประสบความสำเร็จ จะทำให้คู่กรณีลดความขัดแย้งลง เป็นเครื่องมือในการยุติความเป็นปฏิปักษ์ นำมาสู่ข้อตกลง หรือการยุติความขัดแย้ง

บทบาทหน้าที่ของคนกลาง

ดังที่เราได้ทราบแล้วว่าการไกล่เกลี่ยคนกลางจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่คู่กรณีไม่สามารถพูดคุยกันได้เอง จึงมีความจำเป็นต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการ คนกลางจะมีหน้าที่ช่วยให้คู่กรณีหรือคู่เจรจาทางออกร่วมกัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย อันจะนำไปสู่ทางออกของความขัดแย้งระหว่างกัน โดยพยายามไม่ให้กระบวนการเปลี่ยนไปในทางที่จะเอาชนะกัน จนเกิดว่าฝ่ายหนึ่งแพ้ฝ่ายหนึ่งชนะ โดยสรุปคนกลางจึงมีบทบาท ดังนี้ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

1. ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการ ให้ดำเนินไปโดยส่งเสริมการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ของคู่เจรจา
2. มีความรู้สึกร่วมกับคู่เจรจาทั้งหลาย
3. ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง
4. แสดงให้เห็นแง่มุมทั้งบวกและลบของแต่ละฝ่าย
5. ช่วยให้ผู้เจรจาเข้าใจธรรมชาติของข้อพิพาทและเหตุผลที่ซ่อนอยู่
6. ส่งเสริมให้ผู้เจรจาพิจารณาทางเลือก

7. ถ้ามองทางเลือกอื่นที่คิดว่าดีที่สุดที่จะทำ หากไม่มาเจรจาหาข้อตกลง (BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement หรือทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดแทนการหาข้อตกลงจากการเจรจาไกล่เกลี่ย)

8. ช่วยให้คู่เจรจาทงออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย

9. ช่วยคู่เจรจาร่างข้อตกลงที่เป็นไปได้จากทางออกต่าง ๆ

10. ปกป้องความน่าเชื่อถือของกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย

ยุทธวิธีของการไกล่เกลี่ย (Mediation strategies)

อะไรบ้างที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำเมื่อไกล่เกลี่ย ยุทธวิธีของการไกล่เกลี่ยที่ใช้ในการไกล่เกลี่ยระหว่างประเทศประกอบด้วย 3 วิธี คือ (Bercovitch et al., 2009)

1. ยุทธวิธีการสื่อสารและอำนวยความสะดวก (Communication-facilitation strategies) เป็นพฤติกรรมในระดับต่ำที่สุดของการแทรกแซง ผู้ไกล่เกลี่ยใช้บทบาทแบบตั้งรับ (Passive) ด้วยการให้ข้อมูลแก่คู่กรณี เน้นการสร้างความร่วมมือ (Facilitating cooperation) มีการเข้าไปควบคุมการไกล่เกลี่ยคนกลางน้อยมาก เช่น กรณีบทบาทการไกล่เกลี่ยของนอร์เวย์ ในข้อตกลง Oslo (Oslo agreement) ระหว่างอิสราเอลและ PLO ในปี ค.ศ. 1993 ยุทธวิธีนี้เปรียบได้กับการเอื้ออำนวยให้คู่กรณีได้มีโอกาสมาพูดคุยกัน และปล่อยให้กระบวนการพูดคุยเกิดขึ้น โดยคู่กรณีเอง

2. ยุทธวิธีกระบวนการ (Procedural strategies) นักไกล่เกลี่ยใช้วิธีนี้เป็นการเข้าไปควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ยมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดโครงสร้างของการประชุม การควบคุมผู้สามารถมีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเผยแพร่ต่อสื่อมวลชน การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารดังกรณีของบทบาทของนิวซีแลนด์ใน Bougainville ในปี ค.ศ. 1995 ในการนำคู่กรณีไปในค่ายนิวซีแลนด์

3. ยุทธวิธีชี้แนะ (Directive strategies) เป็นรูปแบบการแทรกแซงที่เข้มข้นที่สุด ผู้ไกล่เกลี่ยจะส่งผลและควบคุมต่อเนื้อหาของการเจรจาโดยการให้ผลประโยชน์ต่อคู่กรณี ยุทธวิธีเช่นนี้เป็นกรณีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประเด็น และพฤติกรรมของคู่กรณี ดังเช่นที่ Richard Holbrook เข้าไปมีบทบาทกรณี Dayton

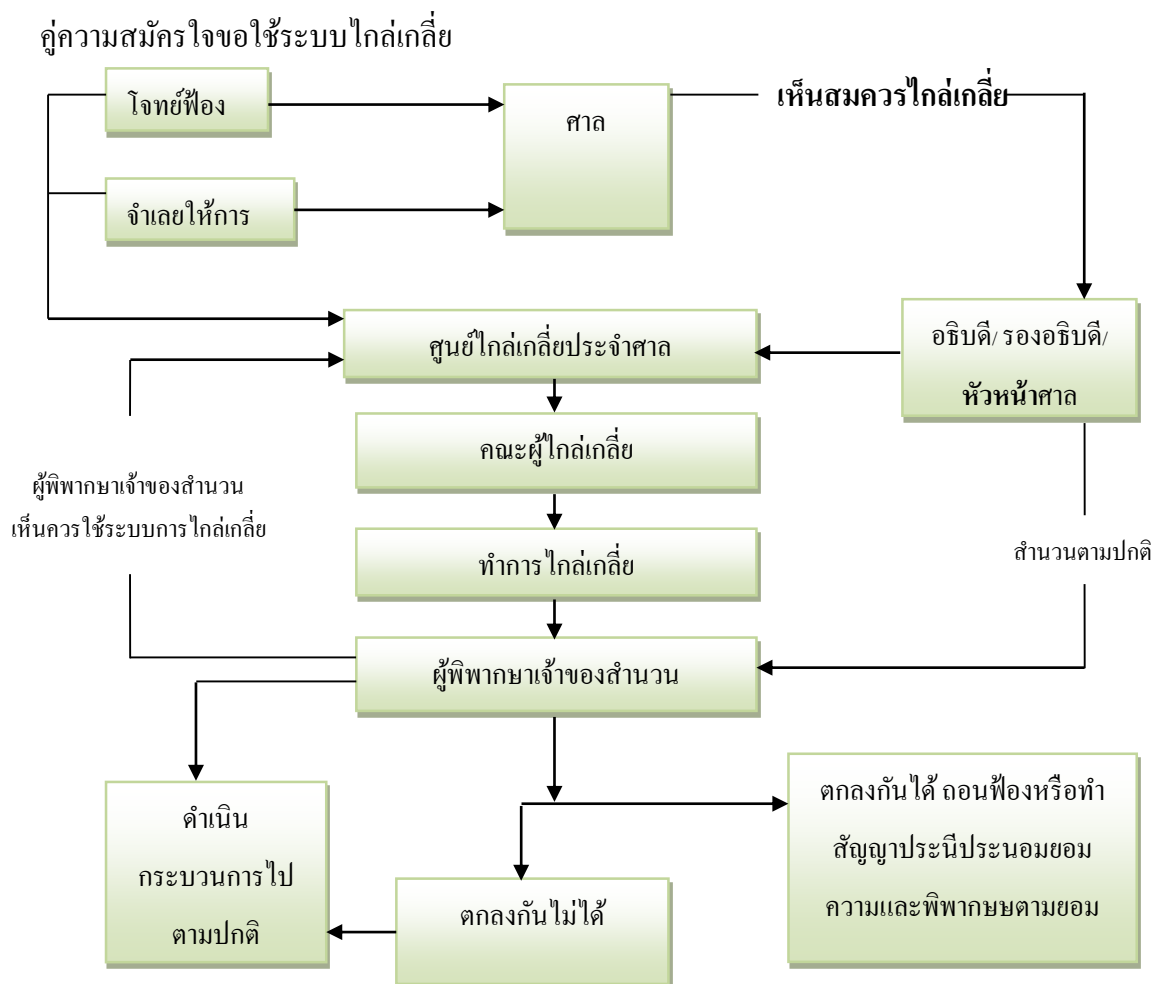
การจะเลือกใช้วิธีการใดในการไกล่เกลี่ยคนกลาง ถึงจะเหมาะสมคงจะไม่สามารถบอกได้ แต่คงขึ้นอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละกรณีว่าจะเลือกใช้วิธีการแบบใด การใช้ทางเลือกใดยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างคู่กรณี บริบทของความขัดแย้ง ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา แต่ก็อาจเป็นไปได้ว่าความขัดแย้งที่เข้มข้นมาก ๆ อาจต้องการการแทรกแซงมากกว่า (Intense intervention) ความขัดแย้งที่ไม่มาก (Bercovitch et al., 2009)

กล่าวโดยสรุป การไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางศาลเป็นการที่ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งเป็นคดีที่อยู่ในศาล ซึ่งจะเป็นการช่วยให้คู่พิพาทสามารถยุติและบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ แต่ผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจหรือกำหนดผลลัพธ์ให้แก่คู่ความได้ ดังนั้น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยหรือการเจรจาตอนไหนก็ได้ และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการที่จะไกล่เกลี่ย คือ 1) มีความประสงค์ที่จะมีการไกล่เกลี่ย 2) มีความรับผิดชอบส่วนตัว 3) ความตั้งใจที่จะไม่ตกลงกัน และ 4) ความตั้งใจที่จะตกลงกัน

จากการศึกษากรอบแนวคิดในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทดังกล่าว อาจสรุปหลักการและกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ 4 ประการ คือ 1) ทุกฝ่ายต้องสมัครใจเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย กล่าวคือ การนำข้อขัดแย้งเข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ยนั้น คู่พิพาทและตัวผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องสมัครใจ 2) การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นการช่วยให้คู่พิพาทเกิดความพึงพอใจและสามารถยุติความขัดแย้งกันได้ โดยผู้ไกล่เกลี่ยเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพูดคุยกัน การค้นหาความพอใจของกลุ่มขัดแย้งเป็นหัวใจของการไกล่เกลี่ย เพราะถ้าผู้ไกล่เกลี่ยรู้ถึงความต้องการของกลุ่มพิพาทขัดแย้งทุกฝ่ายแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยก็จะรู้แนวทางการดำเนินการไกล่เกลี่ย และรู้จุดที่จะประสานประโยชน์ของกลุ่มให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นธรรม 3) การไกล่เกลี่ยจะสังเกตการณ์เห็นว่าการไกล่เกลี่ยไม่มีสูตรสำเร็จ แต่จะแตกต่างกันไปตามความรู้ และประสบการณ์ของผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละคนที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา คอยเตือนให้อยู่ในกระบวนการหรือเจตนาธรรม หรือหลักของการเจรจาไกล่เกลี่ย การมีกรอบเจรจาอย่างชัดเจน การจับประเด็นสำคัญและไม่ออกนอกประเด็นในการเจรจา จะช่วยให้การเจรจามีทิศทางที่แน่นอนไม่วกวน การเจรจาไกล่เกลี่ยนำมาสู่การปฏิบัติได้จากการบูรณาการร่วมกันกับการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี และ 4) การเจรจาไกล่เกลี่ยในศาลแรงงาน ภาค 2 จำเป็นต้องใช้ปัจจัยหลายสิ่งประกอบกัน เช่น ความสมัครใจของคู่พิพาทและผู้ประนีประนอม ความน่าเชื่อถือและไว้ใจของผู้ประนีประนอม เป็นต้น

ดังนั้น การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี จึงเป็นสิ่งที่น่าท้าทายของผู้ประนีประนอมที่จะมุ่งมั่นแน่วแน่ที่จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จได้ในครั้งเดียว หรือหลายครั้ง แต่มุ่งมั่นการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นให้คู่ความกลับรื้อฟื้นคืนดีกัน นำไปสู่การเป็นมิตร แบบ Win-win คู่สังคมน้อยเห็นเป็นสุขอย่างยิ่งยืนยาวนานต่อไป

แผนผังการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล



ภาพที่ 2-2 แผนผังการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล (สำนักกระจับข้อพิพาท, 2550)

ตารางที่ 2-7 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ความหมาย	ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท	การแก้ไขความขัดแย้ง	บทบาทหน้าที่ของคนกลาง
<p>- การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทที่มีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือเพื่อบรรลุข้อตกลงทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เข้ามา หลังจากการเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จ ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย คือ ช่วยให้คู่พิพาททุกฝ่ายสามารถยุติความขัดแย้งและได้ข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน (ภานุ รังสีสหัส, 2550)</p> <p>- เป็นการบรรลุข้อตกลงและการยุติหรือระงับข้อพิพาทด้วยความยินยอมพร้อมใจของคู่พิพาท โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่เป็นคนกลางและแนะนำแนวทางในการยุติข้อพิพาทและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ไพโรจน์ เม่นสุวรรณ, 2552)</p>	<p>- ช่วยประสานคนหมู่มากให้เข้ามาเจรจาพร้อมเพรียงกันได้ในการไกล่เกลี่ย</p> <p>- ช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของตัวคู่ความทั้งสองฝั่ง</p> <p>- ช่วยให้คู่ความรู้ถึงสิทธิของคู่พิพาทที่มีอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม</p> <p>- ช่วยก่อให้เกิดข้อสรุปที่สร้างสรรค์</p> <p>- ช่วยค้นหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่ความทุกฝ่าย</p> <p>- ช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงข้อจำกัดในการเจรจาต่อรอง</p> <p>- ช่วยประเมินหรือหาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันได้</p>	<p>- หลีกหนีปัญหา (Avoidance) เป็นการไม่หยิบปัญหาพุดกัน บางครั้งไปนิทาลับหลัง</p> <p>- การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย มีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละพื้นที่</p> <p>- การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง ซึ่งคู่กรณีใช้วิธีการพุดคุยกันเองโดยตรง</p> <p>- อนุญาโตตุลาการ โดยใช้คนกลางตัดสิน</p> <p>- การฟ้องร้องกัน (Litigation) โดยมีผู้พิพากษามาตัดสินในข้อพิพาท</p> <p>- การใช้กระบวนการทางนิติบัญญัติเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง</p> <p>- การใช้การประชุมประทัวงอย่างสันติ</p>	<p>- นำคู่พิพาททุกฝ่ายมาพบปะกันซึ่งหน้า เพื่อเจรจากันสื่อสารติดต่อกัน และช่วยขจัดความเป็นศัตรูที่มีต่อกัน</p> <p>- ช่วยเสาะหาข้อมูลที่จะช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการเจรจา</p> <p>- ช่วยแปลและตีความในเรื่องที่เจรจาให้แก่คู่ความโดยทำให้แน่ใจว่าเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย</p> <p>- คอยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเจรจาระหว่างคู่ความ</p> <p>- ช่วยขจัดข้อยุ่งยากต่าง ๆ ที่ขัดขวางการเจรจาออกเสีย</p> <p>- การกำหนดแนวทางในการเจรจา และการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยแก่คู่พิพาท</p>

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

ความหมาย	ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท	การแก้ไขความขัดแย้ง	บทบาทหน้าที่ของคนกลาง
<p>- คู่พิพาทที่มีความต้องการให้คนกลาง ซึ่งก็คือผู้ไกล่เกลี่ยหรือผู้ประนอมข้อพิพาท เข้ามามีส่วนในการประนีประนอมและยุติความขัดแย้ง แต่ไม่มีหน้าที่หรืออำนาจในการกำหนดหรือบังคับให้คู่พิพาทต้องได้ตกลงกันหรือกำหนดผลของการเจรจา (ตะวันมานะกุล, 2552)</p> <p>- ไม่ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยไว้อย่างชัดเจน แต่มีการใช้คำว่า “การประนอมข้อพิพาท” กับคำว่า “การไกล่เกลี่ย” ที่ความหมายเดียวกันแทนผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ย (ฉพชาติธรรมศักดิ์, 2550)</p>	<p>- ช่วยให้คู่ความใกล้ชิดเข้าหากันมากขึ้นกว่าเดิม และในที่สุดก็จะช่วยให้คู่ความได้มาซึ่งคำยืนยันที่จะตกลงระหว่างกัน</p> <p>- ทำให้คู่พิพาทหันหน้าเข้าหากันอย่างฉันทมิตร</p> <p>- ทำให้ค่าใช้จ่ายในคดีของคู่ความลดลง</p> <p>- ช่วยลดปริมาณที่ค้างพิจารณาอยู่ในศาล</p> <p>- สร้างโอกาสให้คู่ความได้มาเจรจามหันหน้าเข้าหากัน (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)</p>	<p>- การใช้ความรุนแรง (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)</p>	<p>- ควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ยให้ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>- ส่งเสริมแนวคิด ทศนคติและความเข้าใจของคู่พิพาททุกฝ่าย</p> <p>- ส่งเสริมการติดต่อเจรจาระหว่างคู่ความ</p> <p>- สนับสนุนให้มีทางเลือกและข้อเสนออื่น ๆ ที่ทำให้สามารถตกลงกันได้ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)</p>

ณ. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในต่างประเทศ

ประเทศสหรัฐอเมริกา

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับในประเทศสหรัฐอเมริกา (Mandatory Mediation in the United States) นำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกเชิงบังคับมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวศาลในมลรัฐต่าง ๆ ประสบปัญหาเกี่ยวกับคดีความที่มีอยู่มากมาย ในขณะที่ทรัพยากรต่าง ๆ ของศาลมีอยู่อย่างจำกัด (กระบวนการยุติธรรม, 2556)

โดยในประเทศสหรัฐอเมริกา ระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับจะกระทำได้โดยบทบัญญัติของกฎหมายระเบียบข้อบังคับของศาล หรืออาจทำได้โดยข้อตกลงระหว่างคู่กรณี โดยการกำหนดในขั้นตอนการทำสัญญาว่าหากมีข้อพิพาทเกิดขึ้นระหว่างคู่สัญญาให้มีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างคู่สัญญาก่อนที่จะนำคดีขึ้นสู่ศาลในปัจจุบัน แต่ความสับสนและขาดความเข้าใจต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับในประเทศสหรัฐอเมริกา ของคู่ความและทนายความ อาจเป็นสาเหตุสำคัญของการทำให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่เป็นที่นิยม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากประชาชนไม่มีความเข้าใจและไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การบังคับให้คู่ความเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะเป็นวิธีการที่ให้ความรู้ความเข้าใจและให้คู่ความทำความรู้จักกับวิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยตนเอง

ประเทศอังกฤษ

กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลของประเทศอังกฤษมีจุดเด่นสำคัญ คือ การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ชำระแทนผู้ชนะคดีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้คู่ความเข้าสู่กระบวนการ และมีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้ผู้มาทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาค่าใช้จ่ายชำระแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้คู่ความเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทข้อกำหนดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ชำระแทนผู้ชนะคดี กำหนดว่า ในการพิจารณาค่าใช้จ่ายที่ผู้แพ้คดีต้องชำระแทนผู้ชนะคดี (สรวิศ ลิมปริงยี, 2550)

อย่างไรก็ตาม การที่ประเทศอังกฤษเรียกเก็บค่าบริการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามสัดส่วนทุนทรัพย์พิพาท ส่งผลให้คดีที่เข้าสู่กระบวนการมีแนวโน้มเป็นคดีที่มีทุนทรัพย์พอสมควร แตกต่างจากประเทศไทยที่ผู้เข้าสู่กระบวนการไม่ต้องเสียค่าตอบแทนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล ส่งผลให้ประเทศอังกฤษสามารถสนับสนุนให้หน่วยงานผู้ให้บริการไกล่เกลี่ยภายนอก (Service providers) เช่น ศูนย์การระงับข้อพิพาทแบบมีประสิทธิภาพ (Centre for effective dispute resolution) เข้ามาดำเนินงานด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแทนรัฐบางส่วน (Outsourcing)

ประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียใช้แนวทางที่รัฐเข้ามาบีบบทบาทโดยตรง ด้วยการกำหนดให้ศาลสามารถใช้ดุลพินิจ ส่งคดีความเข้าสู่กระบวนการระงับข้อพิพาท แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะไม่ยินยอมก็ตาม และศาลยังสามารถเลือกช่องทางการระงับข้อพิพาทให้แก่คู่ความที่ยังตกลงกันไม่ได้อีกด้วย (The Australian National Alternative Dispute Resolution Advisory Council, 2004) ประเทศออสเตรเลียยังมีการนำเอาหลักการเจรจาไกล่เกลี่ยมาใช้กับคดีอาญา ซึ่งเรียกว่ากระบวนการ “Criminal case conference” โดยแม้ว่าผลการไกล่เกลี่ยที่ได้จะไม่มียุติพิพากษา แต่ผู้กระทำความผิดสามารถนำผลดังกล่าวไปลดหย่อนโทษในกระบวนการทางศาลได้ กระบวนการดังกล่าวมีเจตนาที่จะมุ่งฟื้นฟู ซ่อมแซมความเสียหายทางอารมณ์ และรูปธรรมให้เป็นปกติมากที่สุด แต่หากพิจารณาในแง่ประสิทธิภาพ การลดหย่อนโทษก็ถือเป็นการแบ่งเบาภาระของหน่วยงานราชทัณฑ์ เช่น การลดหย่อนโทษจำคุกอาจมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาคุกคั่ง เป็นต้น (The Australian National Alternative Dispute Resolution Advisory Council, 2004) นอกจากนี้ ยังมีการออกกฎหมายรับรองวิชาชีพผู้ไกล่เกลี่ย รวมถึงพยายามหนุนเสริมศักดิ์ศรีและระดับการคุ้มครองของวิชาชีพดังกล่าวให้เท่าเทียมกับผู้พิพากษา ทำให้ในประเทศออสเตรเลียเกิดเครือข่ายอาสาสมัครผู้ไกล่เกลี่ยขนาดใหญ่ ที่เรียกว่า “LEADR” (Legal Alternative Dispute Resolution) ขึ้นทั่วประเทศ

กล่าวโดยสรุป จากการทบทวนกรณีในต่างประเทศพบว่า ในบางประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับมาใช้ ซึ่งจะกระทำได้โดยบทบัญญัติของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของศาลหรืออาจทำได้โดยข้อตกลงระหว่างคู่กรณี โดยการกำหนดในขั้นตอนการทำสัญญาว่า หากมีข้อพิพาทเกิดขึ้นระหว่างคู่สัญญา ให้มีการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทระหว่างคู่สัญญาก่อนที่จะนำคดีขึ้นสู่ศาลในปัจจุบัน ในแนวทางปฏิบัติแล้วไม่เป็นที่นิยมของประชาชนในประเทศ เพราะมีความยุ่งยากและมีอุปสรรคมากมายตามที่กล่าวมาในเบื้องต้น ส่วนประเทศอังกฤษใช้วิธีเพิ่มต้นทุนในกระบวนการทางปกติ เพื่อผลักดันออกจากกระบวนการทางศาล และเพิ่มแรงจูงใจให้เอกชนเข้ามาทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ย หัวใจสำคัญของกลไกนี้ คือ การออกแบบระบบให้กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกยังคงมีต้นทุนอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ต้นทุนดังกล่าวนี้ก็ยังคงต่ำกว่ากระบวนการทางปกติ ทั้งนี้ เพราะหากไม่มีต้นทุนเลยจะทำให้คู่ความขาดความกระตือรือร้นที่จะใช้กระบวนการดังกล่าวอย่างคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวนี้ถูกวิจารณ์ว่าเป็นการ “แปรรูป” กระบวนการทางศาลให้แก่เอกชน และประเทศออสเตรเลียเป็นอีกประเทศหนึ่งที่มีกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกที่น่าสนใจ โดยประเทศออสเตรเลียนั้นใช้แนวทางที่รัฐเข้ามาบีบบทบาทโดยตรง ด้วยการกำหนดให้ศาลสามารถใช้ดุลพินิจส่งคดีความเข้าสู่กระบวนการระงับข้อพิพาทได้

และทำให้เกิดเครือข่ายอาสาสมัครผู้ไกล่เกลี่ยขนาดใหญ่ที่เรียกว่า “LEADR (Legal Alternative Dispute Resolution)” ขึ้นทั่วประเทศ

ญ. การไกล่เกลี่ยคดีแรงงาน

การไกล่เกลี่ยในคดีแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการไกล่เกลี่ยคดีที่มาสู่ศาลแล้ว หรือว่าไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทก่อนฟ้องก็ตาม เป็นการดำเนินการไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการไกล่เกลี่ยคดีที่เข้ามาสู่ศาลแรงงานแล้วเป็นเรื่องที่กฎหมายบังคับให้ศาลต้องดำเนินการพิจารณาตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ให้ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ความจะปรากฏขึ้นภายหลังว่าคดีไม่ได้ไกล่เกลี่ย เมื่อสืบพยานเสร็จสิ้นแล้วก่อนมีคำพิพากษาหากตรวจพบเรื่องดังกล่าว ศาลก็ยังสามารถไกล่เกลี่ยก่อนอ่านคำพิพากษาได้ ถ้าหากตกลงกันไม่ได้ก็อ่านคำพิพากษาไป เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2555)

แนวความคิดในการระงับข้อพิพาทแรงงาน

1. ข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างไม่ว่าในเรื่องใด ย่อมระงับหรือยุติลงได้เสมอ หากทั้งสองฝ่ายได้เจรจาทางตกลงประนีประนอมกันด้วยตนเองหรือได้รับการช่วยเหลือไกล่เกลี่ยของคนกลาง หรือวิธีการอื่นอันสงบและสันติ
2. การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิหรือประโยชน์ตามที่ใจประสงค์นั้น อาจกระทำได้หลายวิธีการและหลายรูปแบบ มิใช่ต้องฟ้องคดีต่อศาลเพียงประการเดียว
3. การฟ้องร้องคดีต่อศาล จะมีผลทำให้ทั้งผู้ฟ้องและผู้ถูกฟ้องต้องยุ่งยากลำบากใจและมีปัญหาชีวิตไปนานวัน จึงควรดำเนินการเฉพาะกรณีจำเป็นและไม่สามารถดำเนินการในทางอื่นใดได้แล้วเท่านั้น (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2555)

ประเภทของข้อพิพาทแรงงาน

Sinkin (1971) กล่าวว่ากฎหมายแรงงานของหลายประเทศ ได้จำแนกประเภทของข้อพิพาทแรงงานไว้ ดังนี้

1. ข้อพิพาทแรงงาน ซึ่งจำแนกตามประเด็นข้อพิพาท ได้แก่
 - 1.1 ข้อพิพาทเกี่ยวกับผลประโยชน์ (Interest dispute) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ข้อพิพาทเชิงเศรษฐกิจ (Economic dispute)
 - 1.2 ข้อพิพาทเกี่ยวกับสิทธิ (Rights dispute) หรือข้อพิพาทเชิงกฎหมาย (Legal dispute)
 - 1.3 ข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม (Dispute over unfair labour practices)

- 1.4 ข้อพิพาทเกี่ยวกับการยอมรับสภาพแรงงาน (Recognition dispute)
2. ข้อพิพาทแรงงานที่จำแนกตามจำนวนของลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาท ได้แก่
 - 2.1 ข้อพิพาทรายบุคคล (Individual dispute)
 - 2.2 ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกจ้าง (Collective dispute)

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน

คุณสมบัติบางประการที่ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (จิตติมา อัครนิติพงศ์, 2557)

1. มีความเป็นตัวของตัวเองและความไม่ลำเอียง
2. มีความผูกพันต่องาน
3. มีคุณวุฒิทางวิชาชีพ
4. มีความรู้ทางธุรกิจอุตสาหกรรมและระบบแรงงานสัมพันธ์
5. มีความสามารถที่จะถือเอาประโยชน์จากประสบการณ์และการวิจัย
6. มีคุณสมบัติส่วนตัวที่ดีอื่น ๆ เช่น มีความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ มีความสามารถ

ในการโน้มน้าวใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความสุภาพ มีการรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีอารมณ์มั่นคง มีท่าทีเป็นมิตร มีความอดทนในการรับฟัง มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดที่ฉับไว เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางมาอย่างยาวนาน ซึ่งเมื่อก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่า เป็นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) แต่ต่อมานักวิชาการรุ่นใหม่ได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างและหลากหลาย อาทิ เช่น (ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี, 2556)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร (Chalofsky & Lincoln, 1983)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและองค์กร (Jones, 1981)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ และการเรียนรู้ในงาน (Delahaye, 2005)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ (Crain, 1995)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์การ (Smith, 1998)

ในขณะที่ Harrison and Kessels (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์การ สอดคล้องกับ Marsick and Watkins (1994) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่านั้น Yorks (2005) มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างออกไป โดยคิดว่า เป็นความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์การ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดัน และสร้างควมมีประสิทธิภาพในงาน โดยมีบุคลากรและองค์การต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กันโดยที่ Gilley, Egglund and Maycunich (2002) ก็มีแนวคิดเช่นกัน คือ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคนรวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวซึ่งแตกต่างจาก Grievies (2003) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ สามสิ่งนี้ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้าและ Swanson and Holton III (2009) ก็ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน

โดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์การ จึงเป็นการศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการในองค์กรการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม โดยภารกิจทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการผสมผสานกันระหว่าง ตัวแปรด้านองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ทฤษฎี (Miles, 1975)

1. ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Traditional model)
2. ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation model)
3. ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human resource model)

โดยสามารถอธิบายและเปรียบเทียบทั้ง 3 สถิติ ได้ดังตารางที่ 2-8 ดังนี้

ตารางที่ 2-8 เปรียบเทียบความแตกต่างของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ทฤษฎี (Miles, 1975)

ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Traditional model)	ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation model)	ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human resource model)
ด้านฐานคติ (Assumption)		
<ul style="list-style-type: none"> - สำหรับมนุษย์ทั่วไปงานเปรียบเหมือนยาขม - มนุษย์ส่วนน้อยมีความต้องการหรือสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์การขึ้นนำตนเองหรือการควบคุมตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - มนุษย์โดยทั่วไปอยากให้อันเป็นคนมีประโยชน์ - ความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวมีความสำคัญมากกว่าเงินที่ใช้ในการจูงใจให้เข้าทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - งานไม่ใช่ยาขมมนุษย์ต้องการจะอุทิศตนให้แก่งานที่เขามีส่วนสร้างงานขึ้นมา - มนุษย์ส่วนมากสามารถที่จะปฏิบัติงานในลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น มีการรับผิดชอบที่จะขึ้นนำตนเองและควบคุมตนเองได้มากกว่างานปัจจุบันที่ต้องการ

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Traditional model)	ทฤษฎีเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation model)	ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human resource model)
ด้านนโยบาย (Policy)		
<p>- งานหลักของผู้จัดการก็คือ การให้คำแนะนำและควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด</p> <p>- ยึดหลักการแบ่งงานออกเป็น งานย่อย ๆ ที่ไม่ซับซ้อนเพื่อการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานได้รวดเร็ว</p> <p>- กำหนดรายละเอียดและ ขั้นตอนของงานประจำให้ ปฏิบัติอย่างจริงจังและ ยุติธรรม</p>	<p>- งานหลักของผู้จัดการก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรู้สึกว่าตนมีประโยชน์</p> <p>- ผู้จัดการยอมรับฟังข้อโต้แย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาใน แผนงานที่กำหนดขึ้น</p> <p>- ผู้จัดการควรอนุญาตให้ผู้ใต้ บังคับ บัญชาปฏิบัติตาม แนวความคิดของเขาและ ควบคุมตัวเอง</p>	<p>- หน้าที่หลักของผู้จัดการก็คือ การนำเอาทรัพยากรมนุษย์มา ใช้อย่างกว้างขวาง</p> <p>- สร้างบรรยากาศให้ ผู้ปฏิบัติงานอุทิศตนแก่องค์กร อย่างเต็มความสามารถของเขา</p> <p>- ให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานใน การเข้ามามีส่วนร่วมงานที่ สำคัญและพยายามส่งเสริม การควบคุมตนเองซึ่งนำตนเอง ให้มากขึ้นเรื่อย ๆ</p>
ด้านการคาดหวัง (Expectation)		
<p>- ถ้าค่าแรงสูงและนายจ้าง ยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานก็จะทน ทำงานต่อไป</p> <p>- ถ้างานง่าย และมีการควบคุม ผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผลงานก็จะได้มาตรฐาน</p>	<p>- เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร กันและร่วมมือกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ตัดสินใจเพื่อให้มีความรู้สึกรู้ว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ มีความสำคัญต่อองค์กร</p> <p>- การสนองความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา นำไปสู่การ ปรับปรุงขวัญและลดการต่อต้านใช้ความสามารถอย่าง เต็มที่ เกิดความร่วมมืออย่าง เต็มใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>- การชี้แนะและการควบคุม ตนเองจะนำไปสู่การปรับปรุง ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงาน</p> <p>- ความพึงพอใจในงานอาจ ช่วยปรับศักยภาพให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่</p>

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เชาวิ โจรจนแสง (2554) กล่าวว่า การที่องค์กรต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) และการพัฒนาองค์กร (Organization development)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติผู้วิจัยจึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development)
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ (Career development)
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร (Organization development)
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self development)

จุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (ม.ป.ป.) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การก่อให้เกิดสิ่งแวดลอมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านความยุติธรรม (Equity) ความสามารถทำงานได้ (Employability) และความสามารถในการปรับตัว/ การสู้คู่แข่งได้ (Adaptability/ competitiveness) และมีเป้าหมายเฉพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป้าหมายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ

1. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กรพนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการ ขยับขยายในองค์กร และให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกริธีและเชื่อมั่นในตัวเอง เพื่อ ส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร

3. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคลพนักงาน ต้องมีความมั่นใจใน หลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วน บุคคล

4. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจ มากขึ้น และงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ เข้าสู่ธุรกิจ

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา อัครศิริพิงศ์ (2556) กล่าวว่า ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ มีดังต่อไปนี้

1. คน คือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ ประโยชน์สูงสุด โดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับ สิ่งใหม่ ๆ และความสร้างสรรค์

2. สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์กรต้องสนับสนุน การส่งเสริมสมรรถนะ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่าน โอกาสของอาชีพ ที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ

4. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญงอกงาม ในองค์กร

5. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของ ความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ตลอดชีวิตไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน

6. ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองใน ทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่ การคล้อยของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร

7. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิผล

8. สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขาให้ความสำคัญและควรจงใจ พวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล

9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์กร โดยผ่านความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน
11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน
12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์ และการยอมรับ
13. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ
14. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

บทสรุป

การไกล่เกลี่ยคนกลางและการแก้ไขความขัดแย้ง ทำให้เข้าใจความหมายของการไกล่เกลี่ยคนกลางว่าเป็นกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ที่ไม่ใช่การเจรจาตนเองโดยตรง แต่ใช้คนกลางเข้ามาช่วยเหลือ ซึ่งได้รับการยอมรับจากคู่กรณี ไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่มีอำนาจตัดสินใจ โดยคนกลางเข้าไปแทรกแซง เปลี่ยนมุมมอง พฤติกรรมด้วยการพูดคุยที่ไม่ใช่การบังคับทางกายภาพหรือไม่ได้บังคับใช้ทางกฎหมาย นอกจากนี้ บทความได้นำเสนอว่าการไกล่เกลี่ยคนกลาง เป็นหนึ่งในแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธีที่จะทำให้คู่กรณีรู้สึกที่ได้รับ ความพึงพอใจ กล่าวคือ ชนะ-ชนะทั้งคู่ และยังสามารถใช้ได้ทั้งในระดับปัจเจก ระดับรัฐ และระหว่างประเทศ (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2557)

สำหรับแนวทางในการศึกษาการไกล่เกลี่ยคนกลางนั้น สามารถศึกษาทางทฤษฎีหลายวิธีการ ทั้งการศึกษาทฤษฎีเป็นการทั่วไป กับการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงในแต่ละกรณี แนวทางแรก เป็นการใช้ทฤษฎีเพื่อเสนอแนะว่า อะไรบ้างที่จะนำไปสู่การเจรจาและการไกล่เกลี่ยที่ดี และความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขได้อย่างไร อีกแนวทางหนึ่ง เป็นทฤษฎีที่มาจากการศึกษากรณีการไกล่เกลี่ยต่าง ๆ เน้นว่าแต่ละกรณีจะมีความแตกต่างกันไป ตามแต่สภาพสังคม และไม่มีทฤษฎีใดที่แน่นอนหรือเป็นสูตรที่ตายตัว อนึ่งการศึกษาแรงจูงใจของคนกลางและคู่กรณีในการไกล่เกลี่ย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไกล่เกลี่ยระหว่างประเทศ ไม่ได้เป็นเหตุผลเพียงมนุษยธรรมเท่านั้น ผู้ไกล่เกลี่ยอาจไม่ได้ยึดแต่ประโยชน์ของคู่กรณีเป็นที่ตั้งเท่านั้น แต่อาจมีผลประโยชน์ของผู้ไกล่เกลี่ยร่วมอยู่ด้วยก็เป็นได้ สำหรับคู่กรณีก็อาจจะหวังใช้คนกลางเป็นเครื่องมือ โดยให้คนกลางเข้าข้างฝ่ายตนเอง (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2553)

ในประเด็นยุทธวิธีที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งประกอบด้วยวิธีการใดบ้าง การทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพูดคุยกัน หรือจะเน้นการแทรกแซงเนื้อหาการเจรจา โดยแลกกับผลประโยชน์ วิธีหลังนี้ผู้ไกล่เกลี่ยจะมีทรัพยากรและอำนาจที่สามารถกำหนดทั้งเนื้อหาและกระบวนการได้ การจะเลือกใช้วิธีการใดในการไกล่เกลี่ยคนกลางถึงจะเหมาะสมคงจะไม่สามารถบอกได้ แต่คงขึ้นอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละกรณีว่าจะเลือกใช้วิธีการแบบใด การจะใช้ยุทธวิธีแทรกแซง แก้ไขปัญหาแบบใด จะเป็นแบบเข้มข้น ปานกลางหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งเข้มข้นมากหรือไม่ ขัดแย้งกันเรื่องอะไร คู่กรณีมีความเหมือนกันทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนามากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ต่อกันก่อนหน้าดีหรือไม่ อำนาจและทรัพยากรของผู้ไกล่เกลี่ยมีสูงหรือไม่ รวมถึงเวลาและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (William, 1971)

แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีใดในการไกล่เกลี่ยก็ตาม เราจะไม่สามารถมองข้ามการนิยามความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแม้ว่าจะมีการให้คุณค่าที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างน้อยก็จะมีลักษณะร่วมกันถึงความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งประกอบไปด้วย เกณฑ์อัตวิสัยและภาววิสัย เกณฑ์อัตวิสัยเป็นมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย 1) ความรู้สึกว่าพึงพอใจของคู่กรณี 2) ความรู้สึกหรือตระหนักว่ากระบวนการเป็นธรรม กล่าวคือ คู่กรณีต้องเห็นว่ากระบวนการมีความเป็นธรรม 3) คุณภาพของประสิทธิผล เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรุนแรงมาสู่พฤติกรรมที่ไม่ใช้ความรุนแรง เช่น การลงนามในบันทึกข้อตกลง การยอมรับการหยุดยิง เป็นต้น 4) ประสิทธิภาพ เน้นที่ต้นทุนของการจัดการความขัดแย้ง ทรัพยากรที่ใช้ และเวลา ข้อตกลงที่ได้ถ้าหากใช้เวลาที่รวดเร็วเกินไป หรือเนิ่นนานเกินไปก็ถือว่าเป็นปัญหา สำหรับเกณฑ์ภาววิสัยแตกต่างจากมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล แต่เน้นที่ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เห็นได้ในเชิงประจักษ์ เช่น เกิดความรุนแรงน้อยลง การเสียชีวิตน้อยลง พฤติกรรมหยุดการใช้ความรุนแรง คู่กรณีมาสานเสวนากัน หรือข้อตกลงที่ได้ เป็นต้น (จิตติมา อัครธิตพิงส์, 2557)

ในความเห็นของผู้วิจัยคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นบุคลากรที่สำคัญควรได้รับการพัฒนาด้วยการสร้างจิตสำนึกของบุคลากร โดยให้คำนึงถึงเป้าหมายเพื่อประโยชน์สาธารณะ รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะและความเชี่ยวชาญเข้าใจบริบทของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชนได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังเสริมสร้างการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความก้าวหน้า นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน เพื่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงบริบทด้านการต่างประเทศ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การบรรลุเป้าหมายทางสังคม
2. การก่อให้เกิด ความชอบธรรม
3. การเชี่ยวชาญรักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย
4. การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มพิพาทที่มีต่อรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลแขวงนครสวรรค์ หลังได้รับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยผู้ประนีประนอม ซึ่งเป็นการประเมินกลุ่มพิพาทที่ได้รับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จำนวน 65 คน พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มพิพาทที่มีต่อรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลแขวงนครสวรรค์ หลังได้รับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยผู้ประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง (ชนิดา ทอมณ โท, 2552)

งานวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิผลของระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในระดับมากทั้งสามด้าน โดยประเด็นที่พบว่า มีความพึงพอใจในระดับสูง ได้แก่ ด้านการให้บริการสถานที่ตั้งของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีความเหมาะสม ความรวดเร็วในการนัดหมายในการไกล่เกลี่ย และการให้คำชี้แจงในระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ด้านกระบวนการและผลของการไกล่เกลี่ย ผู้ประนีประนอมเปิดโอกาสให้คู่พิพาทได้อธิบายชี้แจงข้อเท็จจริงเพิ่มเติม มีการชี้แจงและอธิบายข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาและมีการเตรียมความพร้อมของผู้ประนีประนอมก่อนการไกล่เกลี่ยและด้านผู้ประนีประนอม ประชาชนมีความพึงพอใจมากเกี่ยวกับคุณวุฒิ/ ความเชี่ยวชาญของผู้ประนีประนอม และคุณลักษณะโดยทั่วไปของผู้ประนีประนอม (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549)

งานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพกระบวนการสร้างและพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยและการดำเนินงานของศาลยุติธรรมไทย ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศาลยุติธรรมมิได้วางแผนกรอบอัตรากำลังและกระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ไกล่เกลี่ยไว้ แต่จะให้ศาลต่าง ๆ เป็นผู้กำหนดเอง โดยขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารศาลนั้น ๆ ซึ่งการสรรหาคัดเลือกมักจะเชิญชวนหรือแนะนำผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม

มาเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่โดยภาพรวมผู้ไกล่เกลี่ยจะมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ แต่ทนายความส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมสำหรับกระบวนการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย พบว่า สำนักงานศาลยุติธรรมพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยด้วยการฝึกอบรมตั้งแต่ทักษะขั้นพื้นฐานไปถึงความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (ประสิทธิ์ ดวงตะวงค์, 2553)

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาของเกษตรกร การจัดการเทคโนโลยีการเกษตรที่เหมาะสมในชุมชนจังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทักษะของเกษตรกรมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากพอ การประเมิน โครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” โดยผู้ประเมินที่ได้รับการฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 20 สัปดาห์ ใน 6 ด้าน พบว่า ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” โดยผู้ประเมินที่ได้รับการฝึกอบรมโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านเนื้อหาของหลักสูตรและด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้มีประสิทธิภาพเป็นลำดับสูงสุด และด้านผลที่เกิดจากการเข้าฝึกอบรมมีประสิทธิภาพรองลงมา ส่วนด้านการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพต่ำสุด ทั้งนี้ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” โดยความคิดเห็นของผู้ ประเมินที่ได้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จึงสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์การพัฒนา รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง (ไพศาล นุ่มนาค, 2555)

ทองทศ สว่างไสว (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของผู้ประเมิน กรณีศึกษาศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจังหวัดตราด พบว่า 1) การที่จะทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของผู้ประเมินศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทศาลจังหวัดตราด ควรให้ความสำคัญและเน้นในด้านบุคลากร โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ของบุคลากร เนื่องจากประชาชนมีความพึงพอใจเป็นอันดับแรก แสดงถึงความต้องการของประชาชนต้องการให้ผู้ประเมินไม่ใช้อารมณ์ในการไกล่เกลี่ย มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ ความเป็นกลาง และไม่บิดเบือนหรือปิดกั้นคำชี้แจงของคู่พิพาท ซึ่งสามารถทำได้โดยการวางนโยบายด้านการพัฒนาผู้ประเมิน โดยการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของบทบาทหน้าที่ และจริยธรรมในการให้บริการประชาชน 2) ควรมีการวางนโยบายในเรื่องการบริการที่คุณภาพ ให้มีความชัดเจนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้บริการและด้านบุคลากร เพราะคุณภาพของการบริการเป็นเรื่องที่ซับซ้อน โดยการวางนโยบายนั้นควรเป็นไปตามแนวทางนโยบายศาลยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นนโยบายด้านการพัฒนาการอำนวยความสะดวก ยุติธรรม นโยบายด้านการบริหารราชการศาลและสำนักงานศาลยุติธรรม นโยบายด้านการพัฒนาบุคคลและกฎหมาย ตลอดจนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2549-2552 ของศาลยุติธรรม เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร และเพื่อให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในการบริการของผู้ประเมินศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทศาล

จังหวัดตราด ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรมีการวิจัยในแนวคิด เรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการของผู้ประณีประนอมศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทศาลจังหวัดตราด ทั้ง 2 ด้าน เพื่อนำมาปรับปรุงและใช้วางแนวทางการแก้ไขในแต่ละด้าน โดยเฉพาะ 2) ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการของผู้ประณีประนอม เพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงระเบียบวิธีในการให้บริการ 3) ควรศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ประณีประนอม เพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนางานด้านการให้บริการ และ 4) ควรศึกษาเปรียบเทียบการให้บริการประชาชนของผู้ประณีประนอมศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทศาลจังหวัดตราดกับการให้บริการประชาชนของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอื่น ๆ โดยการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้น ในการนำมากำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการต่อไป

เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์ (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอายุและหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเพศ ระดับการศึกษา สาขาที่จบการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ กลับพบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรไม่แตกต่างกัน

พนิดา มหายศนันท์ (2549) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค พบว่า สมรรถนะหลักในภูมิภาค 7 แห่ง โดยรวมอยู่ในระดับสูง และปัจจัยเกี่ยวกับอายุระดับการศึกษาและการได้รับการอบรม ไม่มีผลทำให้ศักยภาพของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลทำให้ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน หน่วยงานที่เป็นต้นแบบของราชการไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้จัดทำ Competency model ของระบบราชการไทยร่วมกับบริษัทแฮร์ริ่ง จากข้อมูลหลายแหล่ง คือ

1. การจัดทำ Competency expert panel workshops 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงาน ได้มาร่วมประชุมและได้ให้ความคิดเห็นด้านสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน โดยเก็บข้อมูลจากประสบการณ์ทำงานของข้าราชการแต่ละคนที่เข้าร่วมประชุม ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical incident

2. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุด ทั่วประเทศ และ

3. ข้อมูลจาก Hay's worldwide competency database เป็นข้อมูล Competency best practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ซึ่งข้อมูลทั้งสามส่วนนี้ เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ

สำหรับระบบราชการไทยโดยเฉพาะ สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนา ศักยภาพในระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะของกรมที่ดินส่วนกลาง

สุทิศา ใจบุญมา (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการใกล้เกลี่ย ข้อพิพาทในชั้นศาล โดยศึกษาเฉพาะกรณีผู้ประนีประนอมประจำศาลอาญาในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ผู้ประนีประนอมมีความรู้เรื่องการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญาอยู่ในระดับ มาก ปัญหาและอุปสรรคด้านวิธีการ/ กระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่คู่พิพาทจะไม่เข้าใจ ถึงกระบวนการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น และการเข้าสู่กระบวนการ ใกล้เกลี่ยข้อพิพาท ถ้าคู่พิพาททั้งสองฝ่ายขาดความพึงพอใจ สัมพันธ์ของคู่พิพาททั้งสองฝ่ายก็จะ ไม่ดี ซึ่งจะทำให้การใกล้เกลี่ยข้อพิพาทไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ และผลที่ได้จะไม่ประสบความสำเร็จ รวมถึงหากกระบวนการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทในศาลไม่ก่อให้เกิดความเป็นกันเอง สะดวก รวดเร็ว และทำให้คู่ความประหยัดเวลา การนำระบบการใกล้เกลี่ยมาใช้ในศาลก็จะไม่ ประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านสถานที่ พบว่า ห้องใกล้เกลี่ยควรจัดให้ทุกฝ่ายมีที่นั่ง และไม่ เป็นลักษณะที่เป็นทางยาวมากเกินไป เพื่อลดความตึงเครียด ในแต่ละศาลควรจัดให้มีห้องใกล้เกลี่ย ให้เพียงพอกับปริมาณคดีที่จะนำเข้าสู่ระบบการใกล้เกลี่ย และบรรยากาศของห้องใกล้เกลี่ยควรเป็น ลักษณะที่เป็นกันเอง ปัญหาด้านบุคลากรพบว่า ผู้ประนีประนอมที่เคยผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับ “กระบวนการใกล้เกลี่ยข้อพิพาท” จะทราบถึงเทคนิคและวิธีการใกล้เกลี่ยมากกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่าน การฝึกอบรม ผู้ประนีประนอมควรเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทมา ก่อน และเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์

อัครศักดิ์ จิตธรรมมา (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบใกล้เกลี่ยข้อพิพาทใน ศาลยุติธรรมของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาระบบใกล้เกลี่ยข้อพิพาทให้มี ประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ การสนับสนุนทรัพยากรจากรัฐบาล อีกทั้งสร้างเสริมทัศนคติในเชิงบวกต่อระบบการใกล้เกลี่ย การฝึกฝนและอบรมและการจ่าย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่วนการพัฒนาระบบการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทในกระบวนการยุติธรรมทั้ง ระบบนั้น ปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังเช่นที่ศาลยุติธรรมดำเนินการอยู่ แต่ สามารถเรียนรู้ประสบการณ์การพัฒนาการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทจากศาลยุติธรรมได้ ทั้งด้านรูปแบบ องค์ความรู้ การพัฒนาในเชิงนโยบาย ระเบียบกฎหมาย และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ แล้วว่าปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ นั้นต่างเดินมาบนเส้นทางที่คล้ายคลึงกันอย่างมาก

Pauwe and Boselie (2005) ได้ทำการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของชาวยุโรป สรุปว่า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประสงค์ที่จะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในยุโรป ข้อมูลการสำรวจในปี ค.ศ. 2002 ในสถาบันวิจัย HRCS ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาได้ประมวลผลและเผยแพร่ทาง Web-board จากการศึกษาของสถาบันวิจัย HRCS พบว่าความสามารถและความไม่เชื่อถือนของบุคคลส่งผลกระทบต่อที่เป็นด้านบวกกับตำแหน่งหน้าที่การงานและผู้มีความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถ จะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

Kennedy and Dresser (2005) วิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน Creating a competency based workplace สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ ความสำเร็จสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึงมีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Castillo (2005) ศึกษาจำกัดความของสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทต่าง ๆ มีภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่นหรือระดับนานาชาติ ก็ตาม สมรรถนะนับเป็นสิ่งเฉพาะที่ต้องให้ความสนใจและเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขัน การผลิต ผลกำไร บทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กร สมรรถนะสามารถขยายออกมาได้อย่างมากมายและจะต้องมีการเชื่อมโยงกับโครงสร้างขององค์กรและพนักงานต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญขององค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน งานวิจัยต่างประเทศข้างต้นจะกล่าวถึงการจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งงานตามความสามารถของบุคลากร รวมถึง การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

Ozcelik and Ferman (2006) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ในองค์กร รวมทั้งการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎี ก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยัน การนำ

สมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัย ในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า “สมรรถนะ” มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในการที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ซึ่งบริษัทองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำหลักสมรรถนะมาใช้อย่างจริงจังในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไร และตัวพนักงานจะต้องเตรียมตัวหรือพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในความสำเร็จของการใกล้เคียงข้อพิพาทนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกระบวนการใกล้เคียงเท่านั้น ศักยภาพของผู้ประนีประนอมก็มีส่วนสำคัญยิ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการความขัดแย้ง ดังนั้น ถ้าหากมีการส่งเสริมผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรมให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม โดยเริ่มจากการพัฒนาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของผู้ประนีประนอม ทั้งด้านความรู้ทักษะบุคลิกภาพ จิตวิทยาสติปัญญา และการใช้อารมณ์ให้มีความเหมาะสม โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ให้มีความความสามารถในด้านการใช้กระบวนการสื่อสารได้อย่างเชี่ยวชาญ การพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมย่อมมีผลโดยตรงต่อกระบวนการใกล้เคียงและผลลัพธ์ของการใกล้เคียง และจะเอื้ออำนวยต่อการยุติข้อพิพาทได้อย่างมาก

ซึ่งแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมอาจจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุดก็ว่าได้ และสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมด้านทักษะและกระบวนการคิดของผู้ประนีประนอม ด้านการสื่อสารซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญของการใกล้เคียง โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงหลักการและทฤษฎีของการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ควบคู่กับการฝึกฝนวิธีการใช้จากประสบการณ์ แล้วนำข้ออุปสรรคหรือข้อบกพร่องที่พบมาปรับแก้จนมีความชำนาญในการใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการสื่อสารแล้วก็สามารถที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาข้อเท็จจริงในประเด็นข้อพิพาทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มพิพาท ทั้งยังสามารถที่จะใช้วิธีการสื่อสารในการควบคุมสถานการณ์ในการใกล้เคียงให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาในการคิดวิเคราะห์

วินิจฉัยจากเนื้อหาข้อมูลและสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนการออกแบบรูปแบบจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท คือ ผู้ทำหน้าที่ประนีประนอม เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรีพบว่า ผู้ประนีประนอมที่เคยผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จะทราบถึงเทคนิคและวิธีการไกล่เกลี่ยมากกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ผู้ประนีประนอมที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม จะขาดประสบการณ์และความรู้เบื้องต้น รวมถึงเทคนิควิธีในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งจะส่งผลให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัย ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม จึงได้ประเด็นเกี่ยวกับศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ดังต่อไปนี้

1. ศักยภาพด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเป็นส่วนตัวกับคู่ความฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ทั้งไม่มีประโยชน์ได้เสียในเหตุพิพาทด้วย ต้องมั่นใจได้ว่าเป็นคนกลางและให้ความเป็นธรรมได้อย่างเสมอภาคทั้งสองฝ่าย

2. ศักยภาพด้านศิลปะการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้ประนีประนอมต้องเป็นบุคคลที่รักงานไกล่เกลี่ยและมีศิลปะในทางด้านนี้และต้องใช้ศิลปะวิธีการของผู้ไกล่เกลี่ยเข้าช่วยเพื่อให้คดีเข้าสู่บรรยากาศแห่งการตกลง และในที่สุดก็เข้าสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น คือ คู่ความรับและตกลงกันได้ งานไกล่เกลี่ยเป็นงานที่ละเอียดอ่อนต้องอาศัยศิลปะ ปฏิภาณไหวพริบในการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและเมื่อเรายอมรับว่างานไกล่เกลี่ยเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง จำต้องมีการเรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนช่วยงานไกล่เกลี่ย ดำเนินไปด้วยความสำเร็จ

3. ศักยภาพด้านการวางตัวและการแสดงออกทางสังคม ผู้ประนีประนอมต้องมีการวางตัวและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสม ทำตัวให้เกิดความศรัทธาและเลื่อมใส สามารถใช้จิตวิทยาครองใจคู่พิพาทที่เข้ารับการไกล่เกลี่ยทุกฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรู้สภาพปัญหาแห่งคดี มีความรู้รอบตัว และทำให้คู่พิพาทเห็นว่า ผู้ไกล่เกลี่ยมีความพร้อมที่จะช่วยเยียวยาบรรเทาความเสียหายของคู่พิพาททุกฝ่ายได้

4. ศักยภาพด้านความสามารถและความรู้ในงาน ผู้ประนีประนอมต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถและความรู้ในงานด้านการจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองและการปรองดองเป็นอย่างดี มีคุณธรรมและจริยธรรมมากพอ รวมไปถึงจะต้องได้รับการอบรมข้อกฎหมายและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการระงับข้อพิพาทด้านแรงงาน

5. ศักยภาพด้านการรักษาความลับ ผู้ประนีประนอมมีหน้าที่ต้องรักษาความลับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการใกล้เคียง ซึ่งข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อพิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ หากความลับเหล่านั้นรั่วไหลออกไป

6. ศักยภาพด้านจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนและครอบครัว ผู้ประนีประนอมจะต้องประพฤติตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและทำนองคลองธรรม ไม่ประพฤติชั่ว ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพล มีหนี้สินรุงรัง เสพของมีเงินเมากจนไม่สามารถครองสติได้ เล่นการพนันเป็นอาชญา และต้องมีมารยาทอันดีงาม มีความสุภาพทั้งกาย วาจา ใจ ให้เกียรติคู่ความทุกฝ่าย มีธรรมาศัยแก่บุคคลทั่วไป

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม จึงได้ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งจะเป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีเนื้อหาแตกต่างเฉพาะด้านของผู้ประนีประนอม ต้องมีการพัฒนาศักยภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) ทั้งในด้านการจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง และรวมไปถึงความรู้ทางด้านข้อกฎหมายและแนวทางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการระงับข้อพิพาทในคดีพิพาทด้านแรงงาน

2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมด้านทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ผู้ประนีประนอมต้องใช้ความรู้กำหนดเหตุและผล หรือการวางแผนในการจัดการรวมถึงการตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมด้านความสามารถเชิงเหตุผล (Causal related) ซึ่งเป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายถึงทักษะ พฤติกรรม การกระทำ ตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ประนีประนอมต้องนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล

4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมด้านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดศักยภาพ โดยต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาส่วนมากจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ เกณฑ์ปฏิบัติงานสูงสุด (Superior performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรือว่าสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุด สถานการณ์การทำงาน และเกณฑ์ในอีกลักษณะหนึ่ง ได้แก่ เกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

ผู้ประเมินประนามจะต้องผ่านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง เช่น การกำหนดดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้ประเมินประนามที่จัดทำขึ้นโดยศาลยุติธรรม ที่ใช้อ้างอิงและเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินประนามประจำศาลได้

5. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประนามเชิงระบบ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของการปฏิบัติงานในฐานะผู้ประเมินประนาม ซึ่งจะพิจารณาตามความสามารถของปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ประกอบด้วย การเพิ่มขีดความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.1 การพัฒนาศักยภาพตามลักษณะงาน (Competency as tasks) เป็นการเพิ่มขีดความสามารถจากการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้

5.2 การพัฒนาศักยภาพตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as results) ลักษณะของการเพิ่มขีดความสามารถที่สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

5.3 การพัฒนาศักยภาพตามผลของการกระทำ (Competency as output) ศักยภาพในลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของผู้มารับบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของการให้บริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกมาเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองต่อความต้องการ

5.4 การพัฒนาศักยภาพตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as knowledge skill and attitude) ผู้ประเมินประนามที่มีความเฉลียวฉลาดนั้นสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกหรือวิธีการในการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของการเพิ่มขีดความสามารถในลักษณะนี้จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ จะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงาน

5.5 การพัฒนาศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as attribute bundle) กระบวนการของการเพิ่มขีดความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำ การจงใจ เป็นต้น

ความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง จากการทบทวนวรรณกรรมและจากประสบการณ์การในการเป็นผู้ประเมินประนาม ทำหน้าที่ที่ใกล้เคียงความขัดแย้งด้านแรงงานของผู้วิจัย สามารถที่จะสรุปความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์กร สามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ ซึ่งอาจเกิดความไม่สอดคล้องกันในแง่ของวิธีการทำงานหรือมุมมองของแนวทางเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการทำงานนั้น ๆ

1.2 ความขัดแย้งด้านการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวกำยในการทำงาน หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือ ในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.4 ความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือ หรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง

1.5 ความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานและพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไป ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

1.6 ความขัดแย้งที่เกิดจากอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ

อาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมี ภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากมาย สภาพเช่นนี้ อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิด การเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

1.7 ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เหมาะสมของเป้าหมาย (Goal incompatibility) เนื่องจากบุคคล กลุ่ม ฝ่าย/แผนก ในองค์กรมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยธรรมชาติอยู่แล้ว เป็น การยากที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรถูกใจทุกฝ่าย

1.8 ความขัดแย้งที่เกิดจากความกดดันในเรื่องเวลา การกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของ งาน (Deadline) ที่น้อยเกินไปโดยไม่คำนึงถึงสภาพของบุคลากร ทรัพยากร และเงื่อนไขสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

1.9 ความขัดแย้งที่เกิดจากระบบการให้ผลตอบแทน (Reward system) ระบบให้ ผลตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งระดับบุคคล กลุ่ม ฝ่าย/แผนก การแข่งขัน แบบแพ้-ชนะ ก่อให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มของตนและขัดขวางกลุ่มอื่น การมุ่งแสวงหาผลตอบแทน ให้กลุ่มหรือตัวเองเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่แพ้หรือ ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม

1.10 ความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน (Uncertainty change) การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ บุคคลจะมีความพึงพอใจ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางที่เขาไม่ต้องการบุคคลย่อมไม่พึงพอใจ นอกจากนั้น ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้เสมอ บุคคลมักจะมี ความเครียดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งความขัดแย้งจำนวนไม่น้อย ที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

2.1 เป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือ คนที่ต้องเสียหน้า ขณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชนจะรู้สึกว่าคุณเสียหายอย่างใหญ่หลวง ก็จะเก็บ เรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอแก้แค้นให้ได้ จึง ส่งผลเสียหายต่อองค์กรและการทำงานกลุ่มอย่างมาก

2.2 ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions) จึง พยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้นั้น ว่าเพราะเหตุใดจึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์

ของตน การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้อยู่บ่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกลียดชังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก

2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty communication) และไม่ถูกต้องกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วโยให้ผู้อื่น โกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณีความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสมวิจารณ์คนอื่นจนทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมากด้วยการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตาม คำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ ดังนั้น การฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง

2.4 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะค่อย ๆ ลดลงจนเปลี่ยนไปเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกระดับและต่อองค์การอีกด้วย

2.5 ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงมีโอกาที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น ได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบที่มีความสุขุมนุ่มนวล ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วย และมักใช้วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

การแก้ไขความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง จากการทบทวนวรรณกรรมและจากประสบการณ์การทำงานของผู้วิจัยในฐานะผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 สามารถที่จะสรุปการแก้ไขความขัดแย้งเรื่องแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้ดังต่อไปนี้

1. เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก (Begin with a positive overture) จากการศึกษาแนวคิดด้านการเจรจาต่อรองพบว่า การเริ่มต้นหยาบคายไม่ตรีด้วยการแสดงความอ่อนปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้น การเปิดฉากแง่ดี ยอมให้ส่วนหนึ่งก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน

2. ระบุที่ตัวปัญหา แต่มิใช่ตัวคนหรือบุคลิกภาพ (Address problems, not personalities) โดยมุ่งเน้นที่ประเด็นที่ใช้ในการเจรจาต่อรองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการพุดคุยเรื่องส่วนตัวของคู่พิพาท โดยเฉพาะในระหว่างการเจรจาที่ตึงเครียด เพราะจุดยืนหรือความคิดของผู้นั้นต่างหากที่ท่านไม่เห็นด้วยแต่ไม่ใช่ตัวผู้นั้น จึงต้องแยกคนออกจากปัญหาและต้องไม่พุดคุยเกี่ยวกับความต่างของบุคคล

3. สนใจต่อข้อเสนอในครั้งแรกเพียงเล็กน้อย (Pay little attention to initial offers) โดยมองว่ามันเป็นจุดเริ่มต้นของการเจรจา ซึ่งโดยปกติทั่วไปทุกฝ่ายจะมีข้อเสนอครั้งแรกเสมอและส่วนใหญ่จะมากเกินไป ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการความขัดแย้งจึงต้องเข้าใจและปฏิบัติตัวให้ถูกต้องโดยการให้ความสนใจแค่เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น

4. สร้างเป้าประสงค์ หรือค่านิยมร่วม (Build a superordinate goal) ในบางครั้งต้องพยายามทำให้เกิดความรวมตัวกันหรือมีค่านิยมหรือเป้าประสงค์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งและเป้าประสงค์หลักขององค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ซึ่งวิธีการได้มาซึ่งเป้าประสงค์หลักหรือค่านิยมร่วมนั้นจะมาจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น โดยมี การยอมรับและความพึงพอใจเป็นที่ตั้ง

5. สร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Build mutual trust) แต่ละคนต้องแลกเปลี่ยนความเชื่อและความคิดเห็นกัน เปิดใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะให้และรับแนวคิดต่าง ๆ อย่างจริงใจเปิดเผยและมีความเชื่อมั่นในกันและกัน มองปัญหาเป็นเรื่องที่สามารถหาทางออกร่วมกันได้ สร้างทางเลือกอื่น ๆ เพื่อเป็นตัวเล็งในการนำไปสู่การหาข้อยุติร่วมกันทั้งสองฝ่าย ที่สำคัญจะต้องให้ความเชื่อมั่นต่อกันว่าจะสามารถคุยและตกลงกันได้

6. สร้างความเห็นอกเห็นใจ (Build empathy) ในสถานการณ์แห่งความขัดแย้งนั้นแต่ละกลุ่มจะตระหนักถึงเป้าประสงค์ ความสนใจและความรู้สึกสำหรับกลุ่มตนเอง น้อยครั้งที่กลุ่มอื่นจะเข้าใจด้วย ดังนั้น ต้องให้แต่ละคนสามารถที่จะคิดเข้าใจความต้องการของผู้อื่นก็จะสามารถลดความขัดแย้งได้

7. แยกคนออกจากปัญหา ทุกปัญหาจะเกี่ยวข้องกับประเด็นเนื้อหาและประเด็นสัมพันธภาพ ด้วยการแยกประเด็นเนื้อหา คือ ปัญหา ออกจากสัมพันธภาพ ซึ่งหมายถึงบุคคล คู่กรณี ที่อาจจะมีอารมณ์มุมมองหรือความเข้าใจผิดออกไป ทำให้คู่กรณีแต่ละฝ่ายมองเห็นตัวเองแต่ละด้าน ผู้บริหารต้องใช้ความอ่อน โยนและเอาจริงเอาจังกับปัญหา

8. มุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์หรือความต้องการของคู่กรณี ที่ไม่ใช่จุดยืน การทำความเข้าใจในความแตกต่างของผลประโยชน์และจุดยืนเป็นสิ่งสำคัญ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีแรงจูงใจแฝงอยู่เพื่อแสดงจุดยืนในปัญหา

9. หาทางเลือกที่จะให้ประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ใช้หลักการระดมสมองเพื่อหาทางเลือกที่หลากหลาย บนพื้นฐานการไม่วิจารณ์หรือประเมินความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายสำหรับการหาทางเลือกนั้น เป็นการสร้างทางเลือกที่มากที่สุด

10. วางเกณฑ์ที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน ทำให้ข้อตกลงมีมาตรฐาน ที่จะทำให้ความเป็นธรรมกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ซึ่งเกณฑ์กติกาจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนด

11. มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win solution) นักเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลของการเจรจาที่ตนต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอ โดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหายอย่างไร ดังได้กล่าวมาแล้วถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสองฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้ ดังนั้น ถ้าโอกาสเอื้ออำนวย การหาข้อยุติแบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม ขอให้ท่านลองพิจารณาใช้กรอบความคิดในการต่อรองของพิงค์เลย์ (Pinkley's cognitive frames) ที่ได้กล่าวมาแล้วมาทำการวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของกลุ่มขัดแย้งและของตนเอง แล้วจึงปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ คือ เป็นผู้ชนะทั้งคู่

12. สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Create an open and trusting climate) นักเจรจาต่อรองที่ชำนาญจะมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้การซักถามเป็นระยะ ๆ แต่อยู่ในกรอบของการเจรจา ไม่พยายามปกป้องตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น กล่าวโดยสรุปก็คือ พยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเองและมีความไว้วางใจต่อกันเพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการนั่นเอง

สรุปคุณสมบัติ อำนาจหน้าที่และค่าตอบแทนของผู้ประณีประนอม ไกล่เกลี่ยประจำศาลยุติธรรม มีดังต่อไปนี้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

1. คุณสมบัติผู้ไกล่เกลี่ย

- 1.1 มีอายุไม่ต่ำกว่าสี่สิบปีบริบูรณ์ ในวันขึ้นบัญชีรายชื่อเป็นผู้ไกล่เกลี่ย
- 1.2 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางกฎหมายขึ้นไป
- 1.3 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
- 1.4 มีประสบการณ์หรือผ่านการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย
- 1.5 ไม่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ
- 1.6 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ หรือคนวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- 1.7 ไม่เป็นผู้เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- 1.8 ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง กรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งรับผิดชอบการบริหารพรรคการเมือง ที่ปรึกษาพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- 1.9 ไม่เป็นผู้เคยถูกถอดถอนให้พ้นจากบัญชีรายชื่อ
- 1.10 ไม่ประกอบวิชาชีพทนายความ หรือเว้นจากการประกอบวิชาชีพทนายความมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2. อำนาจหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ย

ทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ดำเนินการให้คู่กรณีตกลงยินยอมผ่อนผันให้แก่กัน โดยอาจให้คู่กรณีเสนอทางเลือกหรือเป็นผู้เสนอทางเลือกให้แก่คู่กรณีพิจารณาเพื่อยุติข้อพิพาท แต่ห้ามมิให้ผู้ไกล่เกลี่ยชี้ขาดข้อพิพาทหรือกำหนดผลลัพธ์ใดจากการเจรจาไกล่เกลี่ย

3. ค่าตอบแทนผู้ไกล่เกลี่ย

ผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการขึ้นทะเบียนแล้ว ต้องมาปฏิบัติหน้าที่การไกล่เกลี่ยในวันเวลาตามที่ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้แจ้งไป และจะได้รับค่าตอบแทนคดีละ 1,000 บาท (หนึ่งพันบาทถ้วน)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมในสาขาศุติธรรม: กรณีศึกษาศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประณีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประณีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ขั้นตอนในการวิจัย
3. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

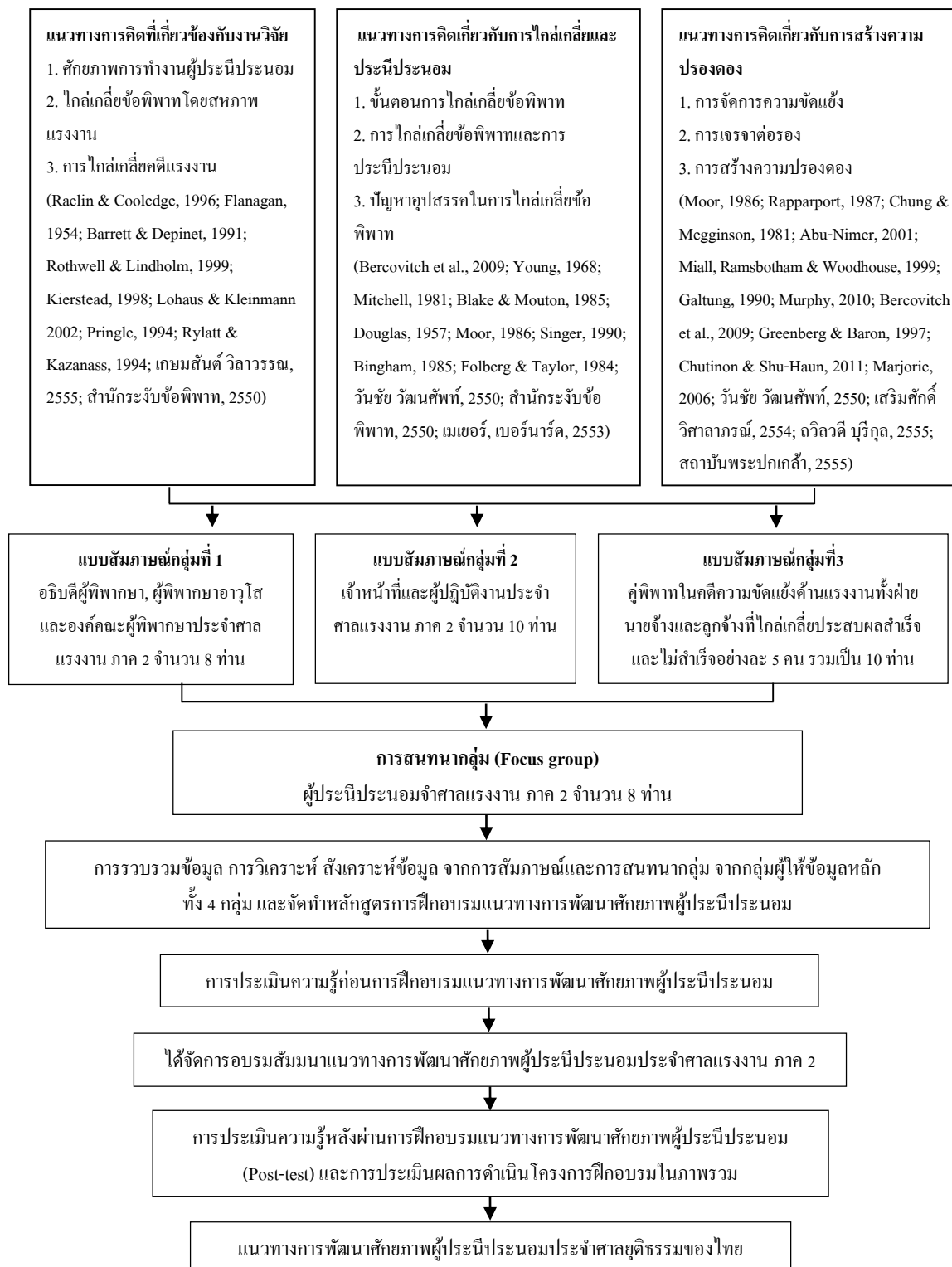
รูปแบบการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์วิธี (Mixed method research) ซึ่งประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบไปด้วย การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ผู้วิจัยได้จัดให้มีการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 พร้อมทั้งทำการประเมินผลก่อนและหลังการอบรม รวมไปถึงได้มีการติดตามผลจากการจัดการอบรมสัมมนาครั้งนี้ด้วย ผลของแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอม จะนำไปสู่การสร้างคู่มือรูปแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลยุติธรรมของประเทศไทย เพื่อใช้เป็นมาตรฐานและเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลยุติธรรมของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

ขั้นตอนในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ (Mixed method research) ซึ่งประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3-1 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 3-1 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย สามารถอธิบายขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยละเอียดได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัย นั่นคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) ที่จะนำไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) จากขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำไปใช้สำหรับสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย

กลุ่มที่ 1 คือ ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ซึ่งได้แก่ อธิบดีศาลแรงงาน ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้พิพากษา และองค์คณะผู้พิพากษาจำนวน 8 คน ได้แก่

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. นายสรศักดิ์ จันเกษม | ตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 2. นายบุญชู ทศนประพันธ์ | ตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2
ปี พ.ศ. 2558 |
| 3. นายประพนธ์ กองมะลิกันแก้ว | ตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโสศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 4. นายธวัช นกแสง | ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 5. นายอัศวิน ครุฑปราการ | ตำแหน่งผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 6. นายชนุดม ปิติฤกษ์ | ตำแหน่งเลขานุการศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 7. นายธนาชัย ชัยเจริญกุล | ตำแหน่งผู้พิพากษาศมทบศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 8. ดร.ศุภชัย ผ่องแผ้ว | ตำแหน่งผู้พิพากษาศมทบศาลแรงงาน ภาค 2 |

กลุ่มที่ 2 คือเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ นิติกร เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทจำนวน 10 คน ได้แก่

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางสาววรรณิ กาญจนศิริวิมล | ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานศาลแรงงาน
ภาค 2 |
| 2. นายเมธาพัฒน์ กอบโชคโชติพันธ์ | ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ |
| 3. นางสาววันเพ็ญ ประทีปถนอมศรี | ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ |
| 4. นายเกิดศิริ คำนึ่งกิจ | ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ |
| 5. นายอดิศักดิ์ ศรีเอกกวีรัตน์ | ตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 6. นางสาวสุกัญญา ต้นเจริญ | ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ |
| 7. นางสาวเกษร เจริญทอง | ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ |
| 8. นางสาวศศิธร มีเย็น | ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ |

9. นางสาวสุชานาถ กาญจนโสภาค ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

10. นางสาวชอุณา ประถมวงษ์ ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ

กลุ่มที่ 3 คู่พิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง จำนวน 10 คน (กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีความประสงค์ไม่ขอเปิดเผยชื่อ-นามสกุล เพราะอาจกระทบต่อคดีความ)

ขั้นตอนที่ 3 การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกไปทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ประจำปี พ.ศ. 2557-2558 จำนวน 8 คน ดังต่อไปนี้

1. นายอนันต์ จิตตานนท์ ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

2. นางกัญญา วรรณไพเราะ ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

3. นางนงนภัส ชำรงโรจนกิจ ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

4. นายอภิชัย เอกรัมย์ ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

5. นางสาวนภสร ไตรรัตนวิคุณ ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

6. นายสร้างสันต์ ทองสุข ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

7. นายมานัดต์ บุญปาน ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

8. นายสวัสดิ์ ชูวิทย์ตรีเมธา ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการรวบรวมข้อมูล การใส่รหัส การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบและการพิจารณาองค์ความรู้ในการอบรมสัมมนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความรู้ผู้ประนีประนอม ก่อนการอบรมสัมมนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม (Pre-test)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการอบรมสัมมนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 โดยที่ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมและแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรมที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ปฏิบัติอยู่จริง โดยมีวิทยากรและผู้ประนีประนอม ผู้เข้าอบรม ดังต่อไปนี้

1. รายชื่อวิทยากร

1.1 นายสรศักดิ์ จันเกษม ตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2

1.2 นายชนุคม ปิติฤกษ์ ตำแหน่งเลขานุการศาลแรงงาน ภาค 2

1.3 นายอัสวิน ครุฑปรากร ตำแหน่งผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2

1.4 นายอดิศักดิ์ ศรีเอกกวีรัตน์ ตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการศาลแรงงาน ภาค 2

2. รายชื่อผู้ประเมินประนอมที่เข้าอบรม

2.1 นายมานัดต์ บุญปาน	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.2 นางสาวนงนภัส ชำรงโรจนกิจ	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.3 นางสาวนภสร ไตรรัตน์ชุกุล	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.4 นายญาณพัฒน์ คุ่มตะโก	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.5 นายบุญชรัสมิ์เผ่า ศุภัญญาเดชากุล	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.6 นางสาวณัฐฐา ศศิวิมลพันธุ์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.7 นางอริยา ธรรมาภิมุข	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.8 นายสุรชัย คำแพง	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.9 นางสาวลัดดา ธนสัมพันธ์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.10 นายธนยศ คงชนสุกร	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.11 นายชาญชัย นุ่มสำอาง	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.12 นายจักริน เขียงเจริญ	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.13 นายวิบูลย์ รักทองสุข	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.14 นายพงษ์ศักดิ์ สองบัณฑิต	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.15 นายสร้างสัมพันธ์ ทองสุข	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.16 นางสาวนาวรรณ ทรงวสิน	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.17 นางสาวปัทมารัตน์ เสถียรภาพงษ์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.18 นายวิชาญ สุธรรมพงษ์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.19 นายสมภพ รุ่งโรจน์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.20 นายสวัสดิ์ ชูวิทย์ตรีเมธา	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.21 นายอภิชัย เอกรัมย์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.22 นายอนันต์ จิตตานนท์	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.23 นางกัญญา วรรณไพเราะ	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2.24 นางนิภาพร สกลคิด	ผู้ประเมินประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ตัวแทนจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1

คน คือ นางสาวชานี ปลูกผลงาม

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินความรู้ของผู้ประเมินประนอมหลังผ่านอบรมสัมมนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประนอม (Post-test) และการประเมินผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมในภาพรวม

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการศึกษา และจัดทำคู่มือรูปแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมของประเทศไทยฉบับสมบูรณ์ ที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานและแนวทางในการปฏิบัติได้จริง กับผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมของประเทศไทยต่อไป ซึ่งคู่มือนี้ต้องได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในด้านการประนีประนอมไกล่เกลี่ยก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งประกอบไปด้วย อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ และองค์คณะผู้พิพากษา

การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาประชากร 4 กลุ่ม คือ

1. ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะและองค์คณะผู้พิพากษาจำนวน 8 คน
2. ผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ที่ผู้ประนีประนอม ที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ประจำปี พ.ศ. 2557 จากทั้งหมด 64 คน โดยใช้วิธีเลือกตามความสะดวกจำนวน 8 คน
3. เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ นิติกร เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประนีประนอมจำนวน 10 คน
4. คู่พิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่ไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จและไม่สำเร็จอย่างละ 5 คน รวมเป็น 10 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 8 แบบ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นการสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured interview) ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี และมุมมองในเรื่องของแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมให้มีมาตรฐานในการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

เครื่องมือชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured interview) ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปที่สำคัญ บทบาท หน้าที่ และความ

รับผิดชอบของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 รวมไปถึงการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางศาลแรงงาน ภาค 2 ได้จัดให้มีขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เครื่องมือชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์คู่พิพาทในคดีแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured interview) ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปที่สำคัญ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมไปถึงระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน

เครื่องมือชุดที่ 4 แบบสนทนากลุ่ม เป็นลักษณะการแสดงความคิดเห็นจากหัวข้อซึ่งเป็นผลมาจากการสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่มแรก ซึ่งลักษณะการแสดงความคิดเห็นเป็นไปอย่างเสรี การวิภาควิจารณ์ข้อมูลที่ได้มาและการเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม

เครื่องมือชุดที่ 5 คู่มือหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตร “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี”

เครื่องมือชุดที่ 6 แบบประเมินความรู้ก่อนการอบรมเป็นลักษณะแบบทดสอบความรู้ความสามารถก่อนผ่านการอบรมของผู้เข้าอบรมชนิด 4 ตัวเลือก ก-ง ทั้งหมด 3 ชุด ชุดละ 20 ข้อ

เครื่องมือชุดที่ 7 แบบประเมินความรู้หลังการอบรมเป็นลักษณะแบบทดสอบความรู้ความสามารถหลังผ่านการอบรมของผู้เข้าอบรมชนิด 4 ตัวเลือก ก-ง ทั้งหมด 3 ชุด ชุดละ 20 ข้อ

เครื่องมือชุดที่ 8 แบบประเมินผลการดำเนินโครงการในภาพรวม เป็นลักษณะแบบสอบถามระดับความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ได้แก่ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปฏิบัติการ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) เป็นการศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยด้านการไกล่เกลี่ยประนีประนอม การจัดการความขัดแย้ง ตลอดจนแนวทางการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ประนีประนอม

1.2 การสังเกตการณ์ แบ่งออกเป็นดังนี้

1.2.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) เป็นการเข้าไปสังเกตและมีส่วนร่วมอยู่ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ (Completion participant) โดยผู้สังเกตจะทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มและทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่นเดียวกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ในการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ประนีประนอม

1.2.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้ประนีประนอมในระหว่างการเจรจาใกล้เกี่ยวข้องกับพิพาท ที่จะช่วยให้ไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการเจรจา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) ในการติดตามประเมินผลหลังจากที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักผ่านการอบรมสัมมนาหลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมแล้ว และจะกระทำในขณะที่ผู้ประนีประนอมกำลังปฏิบัติหน้าที่จริง

1.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่

1.3.1 การสัมภาษณ์ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) เป็นสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี และมุมมองในเรื่องของแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมให้มีมาตรฐานในการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

1.3.2 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปที่สำคัญ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ประนีประนอม รวมไปถึงการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางศาลแรงงาน ภาค 2 ได้จัดให้มีขึ้น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1.3.3 การสัมภาษณ์คู่พิพาทในคดีแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured interview) ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปที่สำคัญ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมไปถึงระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ประจำศาลแรงงานในปัจจุบัน

1.3.4 การสนทนากลุ่ม (Focus group) ในทางปฏิบัติจะรวมไปถึงการปรึกษาหารือ

(Consultation) ซึ่งเป็นเทคนิคและวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งของการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะสภาพปัญหาในระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี เพื่อค้นหาปัญหาเชิงพัฒนา โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตการณ์ตรวจสอบแบบสามด้าน (Triangulation) ด้านข้อมูลและการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic induction)

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) โดยการกำหนดแนวทางในการนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพให้แก่ผู้ประนีประนอม เพื่อนำไปสู่การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี โดยการนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) และผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) มากำหนดหัวข้อในการจัดทำหลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพให้แก่ผู้ประนีประนอม โดยผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ที่แสดงไว้ในบทที่ 4 สามารถแบ่งหัวข้อหลัก ๆ ที่จะนำไปใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรมได้ดังนี้

หัวข้อที่ 1 แนวทางการพัฒนาศักยภาพ ด้านความรู้ ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของกฎหมายฉบับต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่จะต้องใช้ในการแจ้งสิทธิของแต่ละฝ่ายในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายด้านแรงงานของไทย

หัวข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เป็นความรู้และพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

หัวข้อที่ 3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ เป็นความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญจากการสนทนากับคู่พิพาท เพื่อให้สามารถทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้ตรงประเด็น ใช้เวลาสั้นและได้ผลตามที่ต้องการ

พร้อมทั้งจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้แก่ผู้ประนีประนอม พร้อมทั้งประเมินความรู้ก่อนและหลังการอบรม เพื่อเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของความรู้ผู้ประนีประนอมว่ามีการเพิ่มขึ้นมากน้อยอย่างไร รวมไปถึงการประเมินผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมในภาพรวมอีกด้วย

การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล และองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย ด้านการใกล้เคียงประนีประนอม การจัดการความขัดแย้ง ตลอดจนแนวทางการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ประนีประนอม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำเครื่องมือในการวิจัยต่อไป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และการสัมภาษณ์ผู้พิพากษาในคดีแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) ผู้วิจัยได้จำแนกข้อมูลจากจำนวนคนที่ตอบคำถามสัมภาษณ์ แต่ละข้อของแต่ละกลุ่ม แล้วใช้การจัดกลุ่มประเด็นข้อมูลในแต่ละด้านออกมา เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย จากนั้นจึงนำผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรการอบรมสัมมนาต่อไป
3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในทางปฏิบัติจะรวมไปถึง การปรึกษาหารือ (Consultation) การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสภาพปัญหาในระบบการใกล้เคียงข้อพิพาทในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี โดย ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ในการสนทนากลุ่ม (Focus group) ของผู้ประนีประนอมและผู้วิจัยได้จำแนกข้อมูลจากความเห็นของแต่ละบุคคล แล้วใช้การจัดกลุ่มประเด็นข้อมูลในแต่ละด้านออกมา เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย จากนั้นจึงนำผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) มาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เป็นการตรวจสอบเครื่องมือวัดที่มีข้อคำถามตรงตามเรื่องที่ต้องการจะวัดหรือเรื่องที่กำลังศึกษา โดยมีวิธีการดังนี้

ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในการตรวจสอบความความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 5 คน ช่วยประเมินเป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1. ดร.ศรัญญา เลิศพุทธรักษ์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง ตำแหน่งอาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ดร.ทักษญา สง่าโยธิน ตำแหน่งอาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

4. ดร.นุจรี ภาคาสัตย์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

5. ดร.ธีทัต ตรีศิริ โชติ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จะให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ถ้าข้อคำถามวัดได้ตรงจุดประสงค์ ได้ +1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงจุดประสงค์หรือไม่ ได้ 0 คะแนน

ถ้าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงจุดประสงค์ ได้ -1 คะแนน

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมิน มากรอกลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of item objective congruence) (บุญเชิด ภิญ โยอนันตพงษ์, 2544) สำหรับข้อคำถามแต่ละข้อ

เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม (Rovinelli & Hambleton, 1977)

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 ข้อคำถามสามารถนำไปใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์จำนวน 5 คน สามารถสรุปผลได้ว่า ข้อคำถามที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 0.60 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์อ้างอิงต่ำสุดของ Rovinelli and Hambleton (1977) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 0.50 แสดงว่าข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และสามารถนำไปตรวจสอบจริยธรรมและทำการสัมภาษณ์จริงในขั้นตอนต่อไปได้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายเชิงพรรณนาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ทำการศึกษา ได้แก่ อายุ การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน/หน่วยงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งประกอบไปด้วย สถิติดังต่อไปนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{x})

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งสามารถนำผลการวิเคราะห์นั้นไปสรุปอ้างอิงถึงประชากรได้ โดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น สถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย การประมาณค่า และการทดสอบสมมติฐาน

2.1 ค่า Dependent sample t-test สำหรับทดสอบความแตกต่างของผลการประเมินความรู้ก่อนและหลังของผู้เข้าอบรม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาคุณสมบัติและ ศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษา แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัย ได้แบ่งหัวข้อในการศึกษาเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) และ การสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในหัวข้อและประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอม

1. คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2
2. ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน ต้องมี ศักยภาพด้านใดบ้าง
3. ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก มีอะไรบ้าง
4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดี ด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง
5. ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานใน ปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับแนวทางการพัฒนาทันที หรือโดยเร็วที่สุดอะไรบ้าง
6. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม
7. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดี ด้านแรงงาน มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไร

ประเด็นที่ 2 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

1. คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง
2. มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจาก สาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไรบ้าง
3. การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร

ประเด็นที่ 3 การไถ่เปลี่ยนประนีประนอมข้อพิพาท

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไถ่เปลี่ยนข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง
2. ปัญหาและอุปสรรคในการไถ่เปลี่ยนประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้ง ด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง
3. การที่จะประสบความสำเร็จในการไถ่เปลี่ยนประนีประนอมข้อพิพาท ในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง

ประเด็นที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 คู่พิพาทในคดีแรงงาน ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง และผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ให้ความเห็นเพิ่มเติม ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม โดยที่สามารถแยกกลุ่มตัวอย่างออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview)

1. ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 ผู้พิพากษาอาวุโส หัวหน้าคณะผู้พิพากษาและองค์คณะผู้พิพากษา จำนวน 8 ท่าน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2

1. เพศ

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของเพศผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	8	100.00
หญิง	0	0.00
รวม	8	100

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 คน เป็นเพศชาย

2. การศึกษา

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	3	37.50
ปริญญาโท	4	50.00
ปริญญาเอก	1	12.50
รวม	8	100

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 คน มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป โดยแบ่งเป็นระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ระดับปริญญาโทจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และระดับปริญญาเอกจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	1	12.5
6-10 ปี	2	25
10-15 ปี	3	37.5
มากกว่า 15 ปี	2	25
รวม	8	100

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 คน มีประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งเป็น 1-5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5, 6-10 ปี จำนวน

2 คน คิดเป็นร้อยละ 25, 10-15 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และมากกว่า 15 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 25

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

1. เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ นิติกร เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประนีประนอม จำนวน 10 คน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2

1. เพศ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของเพศเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	3	30.00
หญิง	7	70.00
รวม	10	100

จากตารางที่ 4-4 พบว่า เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และ เป็นเพศหญิง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70

2. การศึกษา

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	8	80.00
ปริญญาโท	2	20.00
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	10	100

จากตารางที่ 4-5 พบว่า เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป โดยแบ่งเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	4	40
6-10 ปี	3	30
10-15 ปี	2	20
มากกว่า 15 ปี	1	10
รวม	10	100

จากตารางที่ 4-6 พบว่า เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงานภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งเป็น 1-5 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40, 6-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30, 10-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และมากกว่า 15 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

กลุ่มที่ 3 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview)

1. คู่พิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างที่ใกล้เคียงประสบผลสำเร็จและไม่สำเร็จอย่างละ 5 คน รวมเป็น 10 คน ประกอบด้วย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ 3 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก คู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

1. เพศ

ตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละของเพศคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	6	60.00
หญิง	4	40.00
รวม	10	100

จากตารางที่ 4-7 พบว่า คู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเป็นเพศหญิง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40

2. การศึกษา

ตารางที่ 4-8 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	60.00
ปริญญาตรี	3	30.00
ปริญญาโท	1	10.00
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	10	100

จากตารางที่ 4-8 พบว่า คู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีระดับการศึกษาแบ่งเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

3. สาเหตุของข้อพิพาท

ตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละของสาเหตุของข้อพิพาทคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

สาเหตุพิพาท	จำนวน	ร้อยละ
ค่าจ้าง ค่าชดเชย	3	30
เลิกจ้างไม่เป็นธรรม	4	40
สภาพแรงงาน	2	20
การทุจริต	1	10
รวม	10	100

จากตารางที่ 4-9 พบว่า คู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีสาเหตุของข้อพิพาท แบ่งเป็นเรื่องค่าจ้าง ค่าชดเชย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 เลิกจ้างไม่เป็นธรรม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40 สภาพแรงงานจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และการทุจริต จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

กลุ่มที่ 4 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) ได้แก่ ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จำนวน 8 ท่าน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ 4 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน

ภาค 2

1. เพศ

ตารางที่ 4-10 จำนวนและร้อยละของเพศผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	5	62.50
หญิง	3	37.50
รวม	8	100

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 และเป็นเพศหญิง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5

2. การศึกษา

ตารางที่ 4-11 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	12.50
ปริญญาตรี	4	50.00
ปริญญาโท	3	37.50
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	8	100

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 มีระดับการศึกษาแบ่งเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และระดับปริญญาโทจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4-12 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
1 ปี	2	25
2 ปี	4	50
3 ปี	1	12.5
4 ปี ขึ้นไป	1	12.5
รวม	8	100

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งเป็น 1 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25, 2 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็น

ร้อยละ 50, 3 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และตั้งแต่ 4 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

ผลจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) และทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) สามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ แบ่งตามประเด็น ได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประเมินประเมิน

ประเด็นที่ 2 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

ประเด็นที่ 3 การใกล้ชิดกับผู้ประเมินข้อพิพาท

ประเด็นที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประเมิน

ประจำศาลยุติธรรม

โดยแบ่งกลุ่มการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) จำนวน 26 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 8 คน

ผลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม สามารถแสดงได้ตามตารางสังเคราะห์ผล แบ่งตามประเด็นได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากคำสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์																				ความถี่	ร้อยละ									
		ผู้พิพากษาคนที่ 1	ผู้พิพากษาคนที่ 2	ผู้พิพากษาคนที่ 3	ผู้พิพากษาคนที่ 4	ผู้พิพากษาคนที่ 5	ผู้พิพากษาคนที่ 6	ผู้พิพากษาคนที่ 7	ผู้พิพากษาคนที่ 8	เจ้าหน้าที่คนที่ 1	เจ้าหน้าที่คนที่ 2	เจ้าหน้าที่คนที่ 3	เจ้าหน้าที่คนที่ 4	เจ้าหน้าที่คนที่ 5	เจ้าหน้าที่คนที่ 6	เจ้าหน้าที่คนที่ 7	เจ้าหน้าที่คนที่ 8	เจ้าหน้าที่คนที่ 9	เจ้าหน้าที่คนที่ 10	นายจ้างคนที่ 1	นายจ้างคนที่ 2			นายจ้างคนที่ 3	นายจ้างคนที่ 4	นายจ้างคนที่ 5	ลูกจ้างคนที่ 1	ลูกจ้างคนที่ 2	ลูกจ้างคนที่ 3	ลูกจ้างคนที่ 4	ลูกจ้างคนที่ 5	
3.1 คดีความขัดแย้ง ด้านแรงงานระหว่าง นายจ้างและลูกจ้างที่ มีการฟ้องร้องในศาล แรงงาน ภาค 2 มี สาเหตุมาจาก อะไรบ้าง ให้ท่าน บอก 5 อันดับแรก ที่ ท่านพบเจอเป็น ประจำ	1. เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชย แรงงานที่ไม่เป็นธรรม				✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	16	25.81	
	2. การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์การเลิกจ้าง				✓	✓																								2	3.23	
	3. การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของตนในสิทธิหน้าที่ของ นายจ้างลูกจ้าง	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											✓	✓	✓	✓	✓					13	20.97	
	4. ความไม่ขอมกัน ไม่มีโอกาส ปรับความเข้าใจกัน			✓			✓	✓																						3	4.84	
	5. การรับฟังบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ คู่กรณี โดยตรงมากเกินไป							✓	✓	✓																				3	4.84	
	6. ความไม่เข้าใจกัน						✓	✓	✓																	✓	✓	✓	✓	✓	8	12.90
	7. ความรู้ด้านกฎหมายแตกต่างกัน									✓																				1	1.61	
	8. ความคลาดเคลื่อนของ ข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้าง		✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	16	25.81

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากคำสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์																				ความถี่	ร้อยละ															
		ผู้พิพากษาคนที่ 1	ผู้พิพากษาคนที่ 2	ผู้พิพากษาคนที่ 3	ผู้พิพากษาคนที่ 4	ผู้พิพากษาคนที่ 5	ผู้พิพากษาคนที่ 6	ผู้พิพากษาคนที่ 7	ผู้พิพากษาคนที่ 8	เจ้าหน้าที่คนที่ 1	เจ้าหน้าที่คนที่ 2	เจ้าหน้าที่คนที่ 3	เจ้าหน้าที่คนที่ 4	เจ้าหน้าที่คนที่ 5	เจ้าหน้าที่คนที่ 6	เจ้าหน้าที่คนที่ 7	เจ้าหน้าที่คนที่ 8	เจ้าหน้าที่คนที่ 9	เจ้าหน้าที่คนที่ 10	นายอัยการคนที่ 1	นายอัยการคนที่ 2			นายอัยการคนที่ 3	นายอัยการคนที่ 4	นายอัยการคนที่ 5	ผู้อัยการคนที่ 1	ผู้อัยการคนที่ 2	ผู้อัยการคนที่ 3	ผู้อัยการคนที่ 4	ผู้อัยการคนที่ 5							
4.3 การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง	1. คุณลักษณะและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม	✓																																		1	1.59	
	2. ผู้ร้องและผู้ถูกร้องต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมด้วยตนเอง และมีอำนาจเต็ม		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													20	31.75
	3. ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง มีความเป็นกลาง						✓		✓												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	19.05
	4. การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองตามกฎหมายทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง					✓	✓	✓													✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	20.63	
	5. คู่พิพาทจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับข้อพิพาทและบทบาทหน้าที่ของตน								✓																										1	1.59		
	6. การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																16	25.40	

ตารางที่ 4-14 ผลสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

สรุปผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก				
คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
2.1 คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 นอกจากจะประกอบไปด้วยข้อกำหนดของศาลในปัจจุบันแล้ว ท่านเห็นว่าการมีการเพิ่มเติมหรือลดคุณสมบัติในด้านใดบ้าง อย่างไร	1. จบปริญญาตรีขึ้นไป	3	6.98	4
	2. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	12	27.91	1
	3. เป็นที่ยอมรับทางสังคม	1	2.33	6
	4. มีจิตอาสาและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน	5	11.63	3
	5. มีความรู้ด้านการบริหารกิจการ	5	11.63	3
	6. ข้อกำหนดที่มีอยู่เดิม	5	11.63	3
	7. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์	2	4.65	5
	8. มีความรู้ด้านคดีแรงงาน	10	23.26	2
2.2 ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพในด้านใดบ้างอย่างไร	1. ด้านความรู้ความสามารถในการไกล่เกลี่ย	3	5.17	5
	2. ด้านประสบการณ์ในงานทั่วไป และประสบการณ์ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง	8	13.79	3
	3. ด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	25	43.10	1
	4. ด้านความเป็นกลาง	14	24.14	2
	5. ไม่มีผลประโยชน์กับคู่ความ	1	1.72	6
	6. ด้านแรงงานสัมพันธ์	1	1.72	6
	7. มีประสบการณ์ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างน้อย 1 ปี	1	1.72	6
	8. ด้านการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง	5	8.62	4
2.3 ให้ท่านบอกศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจำเป็นต้องมีทุกคน	1. ด้านความรู้ความสามารถด้านวิชาการและด้านอื่นๆทั่วไป	8	3.85	5
	2. ด้านความรู้ในกฎหมายแรงงาน	18	18.95	2
	3. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์	2	2.11	7
	4. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย	15	15.79	3
	5. ด้านความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต	27	28.42	1
	6. ด้านการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือ และมีความน่าเชื่อถือในคำพูด	6	6.32	6
	7. มีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี	1	1.05	8
	8. เป็นผู้ฟังที่ดีและให้คำปรึกษาได้	1	1.05	8
	9. มีความตรงต่อเวลา เป็นที่ไว้วางใจ	1	1.05	8
	10. ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆในงานเสมอ	10	10.53	4
	11. ด้านการเข้าใจในสถานการณ์	6	6.32	6

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

สรุปผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก				
คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
2.4 ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง ท่านเห็นว่าควรมีอะไรบ้าง อย่างไร	1. ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	26	3.53	1
	2. จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอมเก่า	14	16.47	4
	3. จัดให้มีกิจกรรมสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว	17	20.00	2
	4. ศึกษาแนวทางในสำนวนคดี รู้จุดประสงค์ที่แท้จริงของคำร้อง	15	17.65	3
	5. มีการปฐมนิเทศน์ให้ความรู้แก่ผู้ประนีประนอมใหม่	4	4.71	6
	6. การต่อยอดความรู้แก่ผู้ประนีประนอมเก่า	1	1.18	7
	7. การพัฒนาด้านการใช้คำพูดในการไกล่เกลี่ยคู่ความ	1	1.18	7
	8. ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง	7	8.24	5
2.5 ท่านคิดว่าปัจจุบันศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานด้านใด 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด	1. จริยธรรมของผู้ประนีประนอม	1	6.82	4
	2. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	26	35.14	1
	3. การเจรจาการใช้คำพูดในการไกล่เกลี่ย	3	4.05	3
	4. การวางตัวของผู้ประนีประนอม	4	5.41	2
	5. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์	4	5.41	2
	6. การวางตัวเป็นกลาง	4	5.41	2
	7. ทัศนคติและมนุษยสัมพันธ์	1	1.35	4
	8. ด้านการเข้าใจ โครงสร้างขององค์กร	1	1.35	4
	9. ด้านภาวะผู้นำและการควบคุมอารมณ์	1	1.35	4
	10. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยคดีที่ประสบความสำเร็จ	1	1.35	4
2.6 ในภาพรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับ	1. พอใจในระดับดีมาก	21	28.38	1
	2. พอใจในระดับดีมากที่สุด	7	9.46	2
2.7 ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไรบ้าง	1. มีประโยชน์มาก จะทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น	8	8.11	2
	2. ทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา	7	18.92	3
	3. ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว	10	27.03	1
	4. ทำให้คู่ความสามารถตกลงกันได้และได้รับความเป็นธรรมทั้ง 2 ฝ่าย	5	13.51	4
	5. ลดจำนวนคดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาในศาล	2	5.41	5
	6. ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ	5	13.51	4

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

สรุปผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก				
คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
3.1 คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้างให้ท่านบอก 5 อันดับแรกที่ท่านพบเจอเป็นประจำ	1. เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม	16	25.81	1
	2. การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง	2	3.23	5
	3. การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง	13	20.97	2
	4. ความไม่ยอมกัน ไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน	3	4.84	4
	5. การรับฟังบุคคลอื่นที่ไม่ใช่คู่กรณี โดยตรงมากเกินไป	3	4.84	4
	6. ความไม่เข้าใจกัน	8	12.90	3
	7. ความรู้ด้านกฎหมายแตกต่างกัน	1	1.61	6
	8. ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง	16	25.81	1
3.2 มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆเหล่านั้นอย่างไรบ้าง	1. นำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้	2	4.44	4
	2. อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ	25	55.56	1
	3. การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย	1	2.22	5
	4. เปิดโอกาสให้ได้รับฟังซึ่งกันและกันอย่างเข้าใจ	13	28.89	2
	5. คุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง	4	8.89	3
3.3 การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร	1. ผู้ที่ทำการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ	6	8.45	5
	2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง	7	9.86	4
	3. ยึดศักดิ์ศรี ฐิติมานะมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกันและไม่เข้าใจกัน	18	25.35	1
	4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้อง	12	16.90	3
	5. ต้องการให้การตัดสินใจคดีเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน	12	16.90	3
	6. ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย	2	2.82	6
	7. การไม่รู้สิทธิและหน้าที่ของคู่ความ	1	1.41	7
	8. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน	13	18.31	2

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

สรุปผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก				
คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
4.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้ ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความ ขัดแย้งด้านแรงงานระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง	1. บทบาทและหน้าที่ค้ำบอรมณ์ของคู่ความและสร้างบรรยากาศในการ เจรจา	1	1.37	6
	2. บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียง เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	27	36.99	1
	3. บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างมีหลักการ	16	21.92	2
	4. บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัว ของตนเอง	15	20.55	3
	5. บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ฟังที่ดีและกำหนดประเด็นและให้ คำแนะนำได้	10	13.70	4
	6. บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย	4	5.48	5
4.2 ปัญหาและอุปสรรคในการ ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อ พิพาทในคดีความขัดแย้งด้าน แรงงานระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้าง มีอะไรบ้าง อย่างไร	1. ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของคู่กรณี	16	23.53	2
	2. ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ	18	26.47	1
	3. การตั้งธงไม่ยอมประนีประนอมแต่แรก	10	14.71	3
	4. การไม่ได้ในสิ่งที่เรียกร้อง	10	14.71	3
	5. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน	10	14.71	3
	6. การวางตัวไม่เป็นกลางของผู้ประนีประนอม	4	5.88	4
4.3 การที่จะประสบความสำเร็จ ในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทในคดี ความขัดแย้งด้านแรงงาน ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ สำคัญอะไรบ้าง	1. คุณลักษณะและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม	1	1.59	5
	2. ผู้ร้องและผู้ถูกร้องต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ด้วยตนเอง และมีอำนาจเต็ม	20	31.75	1
	3. ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง มีความเป็นกลาง	12	19.05	4
	4. การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองตามกฎหมายทั้งฝ่าย นายจ้างและลูกจ้าง	13	20.63	3
	5. คู่พิพาทจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับข้อพิพาทและบทบาทหน้าที่ของตน	1	1.59	5
	6. การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน	16	25.40	2

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

สรุปผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก				
คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการประจำศาลยุติธรรม	1. ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสารตัวอย่างในการศึกษาของผู้ประเมินที่จะมาทำหน้าที่	2	4.26	4
	2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง	5	10.64	3
	3. การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	25	53.19	1
	4. ศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะตอบแทนได้ให้ผู้ประเมิน เช่น การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์	1	2.13	5
	5. ผู้ประเมินควรมีใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	9	19.15	2
	6. ผู้ประเมินจะต้องไม่หวังผลตอบแทน	1	2.13	5
	7. สร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	2.13	5
	8. มีการประชุมสัมมนาเป็นครั้งคราวระหว่างผู้ประเมินและศาลยุติธรรม	1	2.13	5
	9. มีความเข้าใจสำนวนคดีเป็นอย่างดี	1	2.13	5
	10. มีใจเมตตาและเป็นกันเอง	1	2.13	5

ความเห็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษาทั้ง 8 ท่าน ในแต่ละประเด็น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปเป็นหัวข้อในการทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในส่วนถัดไปของการวิจัย

ประเด็นที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประเมิน

ตารางที่ 4-15 คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมประจำ
ศาลแรงงาน ภาค 2

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	ผู้ประนีประนอม นอกจากจะมีความรู้ทั่วไปแล้ว ความรู้เฉพาะทาง เช่น กฎหมายแรงงานก็ควรที่จะมี เพื่อใช้ในงานใกล้เคียงด้านคดีแรงงานเพราะ หากไม่มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน อาจทำให้คู่ความไม่สามารถตกลงกันได้
คนที่ 2	การมีจิตอาสาเป็นของผู้ประนีประนอมที่สำคัญ ระดับการศึกษาต้องจบปริญญาตรีขึ้นไป จึงจะเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นที่น่าเชื่อถือของคู่ความ
คนที่ 3	คุณสมบัติของผู้ประนีประนอม คือ ระดับการศึกษาต้องจบปริญญาตรีขึ้นไป อายุ 30 ปี ขึ้นไป ควรมีความรู้เฉพาะทาง เช่น กฎหมายแรงงานอยู่ในสังคมที่เป็นที่ยอมรับ
คนที่ 4	คุณสมบัติที่สำนักกระงับข้อพิพาทกระทรวงยุติธรรมกำหนดไว้นั้น ได้เพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องมีเพิ่มเติมก็ได้
คนที่ 5	คุณสมบัติที่สำคัญได้กำหนดไว้แล้วในข้อกำหนดของศาลยุติธรรมคงไม่เพิ่มหรือลดลง ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ก็เป็นผู้มีจิตอาสา และไม่ได้มุ่งหวังสิ่งตอบแทนใด ๆ อยู่แล้ว จึงนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม
คนที่ 6	ผู้ประนีประนอมควรมีความรู้ด้านนิติศาสตร์มีจิตอาสา ผู้ประนีประนอมระดับการศึกษาต้องจบปริญญาตรีขึ้นไป มีคุณสมบัติครบตามประกาศของสำนักกระงับข้อพิพาท กระทรวงยุติธรรม
คนที่ 7	ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามประกาศของสำนักกระงับข้อพิพาท กระทรวงยุติธรรม มีจิตอาสาที่จะทำงานเพื่อกระงับข้อพิพาท
คนที่ 8	ผู้ประนีประนอมจะต้องมีจิตอาสาและเข้าใจกฎหมายแรงงานเป็นผู้มีคุณสมบัติตามประกาศของสำนักกระงับข้อพิพาท กระทรวงยุติธรรม

ตารางที่ 4-16 ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานต้องมี ศักยภาพด้านใดบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
1. ท่านอัสวิน ครุฑปรากร	ศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม โดยทั่วไปก็จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในงานทั่วไป และที่สำคัญต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
2. ท่านธนาชัย ชัยเจริญกุล	ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในงานทั่วไป มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เป็นผู้มีความเป็นกลาง
3. ท่าน ดร. ศุภชัย ผ่องแผ้ว	ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในงานทั่วไป และที่สำคัญต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
4. ท่านสรศักดิ์ จันเกษม	เป็นผู้ไม่มีผลประโยชน์ต่อคู่ความก็เพียงพอแล้ว ส่วนความรู้ประสบการณ์นั้น ผู้ประนีประนอมมีคุณสมบัติพื้นฐานเพียงพอแล้ว
5. ท่าน ประพนธ์ กองมะลิกันแก้ว	ควรมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานสำคัญที่สุดในการไกล่เกลี่ยคู่ความ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประนีประนอมในคดีแรงงานจะต้องมีความรู้ด้านคดีอยู่พอสมควร มีกฎหมายที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับคดีแรงงานอยู่หลายฉบับ ผู้ประนีประนอมต้องหมั่นค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และมีคดีด้านแรงงานหลากหลายประเภท ผู้ประนีประนอมจึงต้องมีความหลากหลายในด้านความรู้ด้วยเช่นกัน
6. ท่านรัช นกแสง	ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในงานทั่วไป มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เป็นผู้มีความเป็นกลาง มีความรู้เรื่องประกันสังคมและสิทธิต่าง ๆ ของกฎหมายแรงงาน

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 7	มีความสามารถด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย สามารถรับฟังและค้นหาความต้องการที่แท้จริงได้ ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในงานทั่วไป มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เป็นผู้มีความเป็นกลาง มีความรู้เรื่องประกันสังคมและสิทธิต่าง ๆ ของกฎหมายแรงงาน
คนที่ 8	มีความสามารถด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย สามารถรับฟังและค้นหาความต้องการที่แท้จริงได้ ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในงานทั่วไป มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เป็นผู้มีความเป็นกลาง มีความรู้เรื่องประกันสังคม และสิทธิต่าง ๆ ของกฎหมายแรงงาน

ตารางที่ 4-17 ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	ศักยภาพของผู้ประนีประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ <ol style="list-style-type: none"> 1. ประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านประกอบกัน 2. มีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายแรงงาน 3. ประสบการณ์ในการทำงานด้านการเป็นนายจ้าง-ลูกจ้าง ความเข้าใจทั้งสองฝ่าย 4. มีความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง 5. มีบุคลิกลักษณะการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือ

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 2	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ความเข้าใจด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย 2. มีความเข้าใจในสำนวนคดีข้อพิพาท 3. มีความรู้โดยทั่วไปเป็นอย่างดี 4. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 5. ความเป็นกลาง และซื่อสัตย์สุจริต
คนที่ 3	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีจิตอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม 2. มีความรู้ความเข้าใจด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย 3. มีความรู้โดยทั่วไปเป็นอย่างดี 4. ความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง 5. มีบุคลิกลักษณะ การวางตัว ที่เป็นที่เชื่อถือ มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
คนที่ 4	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ความเข้าใจด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย 2. มีความเข้าใจในสำนวนคดีข้อพิพาท 3. มีความรู้โดยทั่วไปเป็นอย่างดี 4. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 5. ความเป็นกลาง และซื่อสัตย์สุจริต
คนที่ 5	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความซื่อสัตย์สุจริต 2. ความเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด 3. ความตรงต่อเวลา 4. ความน่าเชื่อถือในการใช้คำพูดในการไกล่เกลี่ยคู่ความให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย 5. ความไว้วางใจของคู่พิพาทต่อผู้ประเมินประนอม

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 6	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ทางด้านวิชาการ 2. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์ 3. มีความรู้โดยทั่วไปเป็นอย่างดีด้านเจรจาไกล่เกลี่ย 4. ความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง 5. มีบุคลิกลักษณะ การวางตัว ที่เป็นที่เชื่อถือ
คนที่ 7	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ทางด้านวิชาการ 2. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์ 3. มีความรู้โดยทั่วไปเป็นอย่างดีด้านเจรจาไกล่เกลี่ย 4. ความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง 5. มีบุคลิกลักษณะ การวางตัว ที่เป็นที่เชื่อถือ
คนที่ 8	<p>ศักยภาพของผู้ประเมินประนอม 5 อันดับแรก ที่จำเป็นต้องมี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ทางด้านวิชาการ 2. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์ 3. มีความรู้โดยทั่วไปเป็นอย่างดีด้านเจรจาไกล่เกลี่ย 4. ความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง 5. ชอบค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ ในงานอยู่เสมอ

ตารางที่ 4-18 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้าน
แรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง 2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว 3. อธิบายให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจในกฎหมายแรงงาน โดยอบรมด้านกฎหมายแรงงานให้กับผู้ประนีประนอมอย่างเข้มข้น 4. ให้ความรู้แก่ผู้ประนีประนอมใหม่ และ 5. จัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศ ให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
คนที่ 2	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น 2. จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอมเก่า 3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว 4. การศึกษาแนวทางในสำนวนคดี รู้จุดประสงค์ที่แท้จริงของคำร้อง และ 5. ผู้ประนีประนอมสามารถนำคดีเข้าปรึกษาที่ปรึกษาในศาลแรงงานได้
คนที่ 3	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประมวลความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยให้ผู้ประนีประนอมได้ศึกษา 2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว 3. จัดอบรมด้านกฎหมายแรงงาน 4. ให้ผู้ประนีประนอมใหม่ได้ฝึกเรียนรู้ในการทำสำนวนคดีไกล่เกลี่ยกับผู้ประนีประนอมเก่า และ 5. จัดสัมมนาเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างหมุ่คณะ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าใจกันในการไกล่เกลี่ยเป็นองค์คณะ

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 4	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้ 1. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว</p> <p>3. อบรมด้านกฎหมายแรงงานให้กับผู้ประนีประนอมอย่างเข้มข้น</p> <p>4. การเข้าใจฝ่ายเดียวของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง การอธิบายและย้อนมาดูเหตุผลที่เป็นข้อเท็จจริงของทั้งสองฝ่ายจะทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น</p> <p>และ 5. การเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงการลดความต้องการจะเอาชนะซึ่งกันและกันจะทำให้การไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น</p>
คนที่ 5	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้ 1. ประมวลความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยให้ผู้ประนีประนอมได้ศึกษา 2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว 3. จัดอบรมด้านกฎหมายแรงงาน 4. ให้ผู้ประนีประนอมใหม่ได้ฝึกเรียนรู้ในการทำสำนวนคดีไกล่เกลี่ยกับผู้ประนีประนอมเก่า และ 5. จัดสัมมนา เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างหมูกณะ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าใจกันในหว่างการไกล่เกลี่ยเป็นองค์คณะ</p>
คนที่ 6	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาการใช้คำพูดของผู้ประนีประนอมในการไกล่เกลี่ยคู่ความ ซึ่งผู้ประนีประนอมจะต้องแสดงให้คู่ความไว้ใจและเชื่อว่าจะได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน จะต้องไม่พูดโน้มน้าว ชักชวนฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด อันจะก่อความรู้สึกละเมิดสิทธิหรือเกิดความเอนเอียงให้แก่คู่ความ</p>
คนที่ 7	<p>แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้ 1. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว</p> <p>3. อธิบายให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจในกฎหมายแรงงานโดยอบรมด้านกฎหมายแรงงานให้กับผู้ประนีประนอมอย่างเข้มข้น 4. ให้ความรู้แก่ผู้ประนีประนอมใหม่ และ 5. จัดให้มีการอบรม ปฐมนิเทศ ให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน</p>

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 8	แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม 5 แนวทาง มีดังนี้ 1. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง 2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว 3. อธิบายให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจในกฎหมายแรงงานโดยอบรมด้านกฎหมายแรงงานให้กับผู้ประนีประนอมอย่างเข้มข้น 4. ให้ความรู้แก่ผู้ประนีประนอมใหม่ และ 5. จัดให้มีการอบรม ปฐมนิเทศ ให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

ตารางที่ 4-19 ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือ โดยเร็วที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันที ได้แก่ 1. มีมนุษยสัมพันธ์มีความรู้ด้านไกล่เกลี่ย ประนีประนอม 2. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์ 3. วางตัวเป็นกลาง 4. กฎหมายแรงงาน และ 5. มีคุณสมบัติครบตามคุณสมบัติของผู้ประนีประนอม
คนที่ 2	ในส่วนตัวมองว่า ผู้ประนีประนอมยังไม่มีความรู้ด้านข้อกฎหมายแรงงาน ดังนั้น การอบรมด้านกฎหมายแรงงานจึงเป็นสิ่งสมควรทำเร่งด่วนที่สุดในอันดับแรก ส่วนประสบการณ์ด้านอื่น ๆ สามารถเพิ่มเติมได้อยู่แล้วในการทำงานไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท
คนที่ 3	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ควรได้รับการพัฒนาทันที คือ ด้านกฎหมายแรงงาน ควรได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น
คนที่ 4	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ควรได้รับการพัฒนาทันที 5 อันดับแรก คือ 1. จัดให้มีการอบรมความรู้ด้านจริยธรรมของผู้ ประนีประนอม 2. จัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายและการเจรจาไกล่เกลี่ย 3. เน้นเรื่องการมาปฏิบัติหน้าที่การวางตัวของผู้ประนีประนอม 4. มีการศึกษาเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในสำนวนคดีต่าง ๆ และ 5. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 5	ด้านกฎหมายแรงงาน ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมที่สำคัญ ส่วนการอบรมด้านอื่น ๆ ของการเจรจาไกล่เกลี่ยก็เป็นองค์ประกอบพื้นฐานอยู่แล้ว
คนที่ 6	ด้านการใช้คำพูดในการไกล่เกลี่ยคู่ความของผู้ประนีประนอม ซึ่งจะต้องพูดด้วยความอ่อนน้อม เป็นกันเองกับทุกฝ่าย ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดความสงสัยว่าตัวเองจะไม่ได้รับความยุติธรรม ดังนั้นการใช้คำพูดประกอบกับกริยาท่าทางจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็ว
คนที่ 7	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันที ได้แก่ 1. มีมนุษยสัมพันธ์มีความรู้ด้านไกล่เกลี่ยประนีประนอม 2. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์ 3. วางตัวเป็นกลาง 4. กฎหมายแรงงาน และ 5. มีคุณสมบัติครบตามคุณสมบัติของผู้ประนีประนอม
คนที่ 8	ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันที ได้แก่ 1. มีมนุษยสัมพันธ์มีความรู้ด้านไกล่เกลี่ยประนีประนอม 2. มีความรู้ด้านนิติศาสตร์ 3. วางตัวเป็นกลาง 4. กฎหมายแรงงาน และ 5. มีคุณสมบัติครบตามคุณสมบัติของผู้ประนีประนอม

ตารางที่ 4-20 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	ผู้ประนีประนอมในปัจจุบันสามารถทำงานได้พอใจในระดับดีมาก ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง
คนที่ 2	ปัจจุบันพอใจในระดับดีมาก เท่าที่ประสบมา การไกล่เกลี่ยคดีสามารถทำตามได้ตรงตามแนวทางที่ได้วางไว้ครบถ้วน ตามกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ไม่มีข้อที่ควรปรับปรุง มีแต่ด้านที่ควรพัฒนา ก็คือ ด้านการให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานให้เพิ่มมากขึ้น
คนที่ 3	ผู้ประนีประนอมมีผลการปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พอใจในระดับดีมาก

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 4	พอใจในระดับดีมาก ผู้พิพากษาสมทบ และผู้ประนีประนอม มีส่วนช่วยทำให้คดีสามารถตกลงกันได้ ทำให้ปริมาณคดีค้างในศาลลดลงเป็นจำนวนมาก
คนที่ 5	พอใจ แต่ด้านกฎหมายแรงงาน ควรได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น
คนที่ 6	ในปัจจุบันการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทถือได้ว่ามีประสิทธิภาพดี และมีคุณภาพ ซึ่งสามารถสังเกตและเปรียบเทียบได้จากจำนวนคดีที่เข้ามาสู่ศาลแรงงานและจำนวนคดีที่ไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จออกไป ซึ่งไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จเกินกว่าร้อยละ 50
คนที่ 7	ผู้ประนีประนอมสามารถทำงานได้ตามหน้าที่รับผิดชอบมีพอใจในระดับดีมาก
คนที่ 8	ผู้ประนีประนอมทำหน้าที่ได้สำเร็จตามความคาดหวังและมีความรับผิดชอบมีพอใจในระดับดีมาก

ตารางที่ 4-21 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	มีประโยชน์มาก จะทำให้นายจ้างลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น ประชาชนได้ประหยัดทรัพย์ ประหยัดเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ
คนที่ 2	มีประโยชน์มาก จะทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น
คนที่ 3	จะมีประโยชน์มาก จะทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา และเป็นประโยชน์กับคู่ความทั้งสองฝ่าย
คนที่ 4	ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว มีประโยชน์มาก จะทำให้นายจ้างลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น ประชาชนได้ประหยัดทรัพย์ ประหยัดเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 5	มีประโยชน์อย่างยิ่ง จะทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา และเป็นประโยชน์กับคู่ความทั้งสองฝ่าย
คนที่ 6	กระบวนการไกล่เกลี่ยคดีแรงงานเป็นข้อกำหนดตามกำหนด ซึ่งกำหนดให้ดำเนินกระบวนการไกล่เกลี่ยก่อนการนำคดีเข้าสู่กระบวนการของศาล แต่ไม่ได้กำหนดว่า การไกล่เกลี่ยคดีทุกครั้งจะต้องสัมฤทธิ์ผล เป็นเพียงกระบวนการตามกฎหมายที่ต้องกระทำก่อนเท่านั้น
คนที่ 7	มีประโยชน์มาก จะทำให้นายจ้างลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น ประชาชนได้ประหยัดทรัพย์ ประหยัดเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ
คนที่ 8	มีประโยชน์มาก จะทำให้นายจ้างลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น ประชาชนได้ประหยัดทรัพย์ ประหยัดเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

ประเด็นที่ 2 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

ตารางที่ 4-22 คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาล
แรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจาก 1. มีความไม่เข้าใจกัน 2. ไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่งนายจ้างไม่เข้าใจลูกจ้าง ลูกจ้างไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองคิดแต่ว่าจะได้อะไร แต่ไม่รู้ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติอย่างไรต่อนายจ้าง 3. ความไม่ยอมกันไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน 4. การตั้งธงว่าไม่ยอมกันแต่แรก และ 5. การฟังบุคคลอื่นที่ไม่ใช่คู่กรณีโดยตรง
คนที่ 2	ลูกจ้างกับนายจ้างเข้าใจไม่ตรงกัน มีการคลาดเคลื่อนทางข้อเท็จจริง ทำให้เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 3	สาเหตุส่วนใหญ่มาจาก 1. ความเข้าใจผิดต่อกัน 2. ไม่เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง 3. การผิดระเบียบของหน่วยงานที่มีข้อตกลงกันไว้
คนที่ 4	สาเหตุคือความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มาจาก 1. ส่วนมากลูกจ้างกับนายจ้างเข้าใจไม่ตรงกัน ต่างคนต่างเข้าใจผิดกันมีการคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริง 2. ไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง นายจ้างไม่เข้าใจลูกจ้าง ลูกจ้างไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเอง คิดแต่ว่าจะได้อะไร แต่ไม่รู้ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติอย่างไรต่อนายจ้าง 3. ความไม่ยอมกันไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน
คนที่ 5	คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจาก 1. เรื่องค่าตอบแทน 2. ค่าแรงงาน 3. ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม 4. การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง และ 5. การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง
คนที่ 6	คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจาก 1. ปัญหาเศรษฐกิจ การปรับลดกำลังการผลิต ปรับลดบุคลากรในองค์กร 2. ความผิดจากการประพฤติปฏิบัติตัวในการทำงานของตัวลูกจ้างเอง
คนที่ 7	คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจาก 1. มีความไม่เข้าใจกัน 2. ไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่งนายจ้างไม่เข้าใจลูกจ้าง ลูกจ้างไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองคิดแต่ว่าจะได้อะไร แต่ไม่รู้ว่า ตนเองจะต้องปฏิบัติอย่างไรต่อนายจ้าง 3. ความไม่ยอมกันไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน 4. การตั้งธงว่าไม่ยอมกันแต่แรก และ 5. การฟังบุคคลอื่นที่ไม่ใช่คู่กรณีโดยตรง

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 8	คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจาก 1. มีความเข้าใจไม่ตรงกัน 2. ไม่เข้าใจสิทธิหน้าที่ของของตน 3. ความไม่ยอมซึ่งกันและกัน 4. การตั้งธงไว้ว่าต้องการเอาชนะหรือไม่ต้องการยอมความ 5. การไม่พยายามตัดสินใจด้วยตัวเองหรือรับฟังผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องมากเกินไป

ตารางที่ 4-23 จะมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านั้น อย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	คุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ให้ฝ่ายนายจ้างคิดว่าตนเองเป็นลูกจ้างจะทำเช่นไร หรือให้ฝ่ายลูกจ้างคิดว่า หากตนเองเป็นนายจ้างจะทำเช่นไร เมื่อเจอลูกจ้างกระทำแบบนั้น ให้เอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น
คนที่ 2	เมื่อมาที่ศาลแรงงานควรอธิบายให้ทั้งนายจ้างและลูกจ้างเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มีการชี้แนะจนเกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่าย
คนที่ 3	เปิดใจให้มีการพูดคุย ปรับความเข้าใจกันและอธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ
คนที่ 4	คุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ให้ฝ่ายนายจ้างคิดว่าตนเองเป็นลูกจ้างจะทำเช่นไร หรือให้ฝ่ายลูกจ้างคิดว่าหากตนเองเป็นนายจ้างจะทำเช่นไร เมื่อเจอลูกจ้างกระทำแบบนั้น ให้เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อให้เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น
คนที่ 5	วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีดังนี้ 1. พยายามให้เกิดการเปิดใจรับฟังกัน 2. อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ 3. การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 6	วิธีการแก้ไขปัญหาค่าความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่สำคัญที่สุด คือ การนำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของศาลแรงงาน เพราะกระบวนการไกล่เกลี่ยจะช่วยให้คู่ความสามารถที่จะหาทางออกร่วมกันได้ดีกว่าที่จะส่งคดีขึ้นสู่การพิจารณาของศาล ซึ่งผลของการพิจารณาคดีอาจไม่ได้เป็นไปอย่างที่คู่ความคาดหวัง
คนที่ 7	พูดคุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งให้ฝ่ายนายจ้างคิดว่าตนเองเป็นลูกจ้างจะทำเช่นไร หรือให้ฝ่ายลูกจ้างคิดว่าหากตนเองเป็นนายจ้างจะทำเช่นไร เมื่อเจอลูกจ้างกระทำแบบนั้น ให้เอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น
คนที่ 8	จะต้องมีการคุยกันให้ทั้งฝ่ายนายจ้างเอาใจฝ่ายลูกจ้างมาใส่ใจตนเองดู เช่นเดียวกันกับฝ่ายลูกจ้างก็ต้องเข้าใจนายจ้าง และรู้บทบาท หน้าที่และสิทธิของตนเองว่าสามารถกระทำได้แค่ไหน

ตารางที่ 4-24 การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	สาเหตุที่ทำให้การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้ 1. ผู้ไกล่เกลี่ยคดี ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ 2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ยึดศักดิ์ศรีมากเกินไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ฝ่ายนายจ้างต้องการให้คดีตัดสินเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน
คนที่ 2	ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ความไม่เข้าใจข้อเท็จจริงของแต่ละฝ่าย บางครั้งมีความขัดแย้งจากจำนวนเงินเพียง 3-4 พันบาท แต่ทว่าได้ทำการต่อสู้กันไปจนถึงศาลฎีกา

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 3	สาเหตุ 5 อันดับแรก มาจาก 1. ในข้อพิพาทด้านแรงงานที่เกิดขึ้นผู้ใกล้ชิดคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ต้องเลื่อนคดี 2. รับฟังบุคคลคนอื่นมากเกินไป 3. ยึดตัวเองเป็นหลัก มีอคติ 4. ไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน จึงไม่คุยต่อ 5. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกันตั้งแต่ที่แรก
คนที่ 4	สาเหตุการประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบความสำเร็จในศาลแรงงาน ภาค 2 มาจาก 1. ผู้ร้องเรียนขาดการตัดสินใจด้วยตนเอง ให้ผู้อื่นชี้แนะ 2. ผู้ใกล้ชิดคดีตัดสินใจเองไม่ได้ ต้องรอผู้มีอำนาจมาช่วยตัดสินใจ 3. การถือดน มีอคติ 4. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน 5. ไม่ยอมรับข้อเสนอหรือข้อตกลงระหว่างกัน
คนที่ 5	สาเหตุที่ทำให้การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1. ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ 2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกันตั้งแต่ที่แรก
คนที่ 6	สาเหตุที่ทำให้การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีดังนี้ 1. คู่ความตั้งธงไว้ว่าจะต้องได้สิ่งที่ต้องการเท่านั้นและรับฟังคนอื่นมากเกินไป เช่น ทนายความหรือสหภาพแรงงาน ไม่ได้ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง 2. ผู้ประนีประนอมอาจไม่เข้าใจปัญหาของคู่ความอย่างแท้จริง 3. การต่อรองผลประโยชน์ที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ 4. คู่ความขาดความเข้าใจที่ถูกต้องด้านกฎหมาย 5. การไม่รู้สิทธิและหน้าที่ของคู่ความเอง
คนที่ 7	สาเหตุที่ทำให้การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1. ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ 2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ฝ่ายนายจ้างต้องการให้คดีตัดสินเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 8	สาเหตุที่ทำให้การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้ 1. ฝ่ายนายจ้างต้องการให้คดีตัดสินเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐาน 2. ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 3. ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากไปไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง

ประเด็นที่ 3 การไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท

ตารางที่ 4-25 บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน มีดังนี้ 1. ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2. ต้องมีหลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ย 3. ไม่ตัดสินใจเอง แต่ให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง 4. รับฟังอย่างตั้งใจ และมีความเป็นกลาง
คนที่ 2	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมก็เหมือนกับในคดีทั่ว ๆ ไป คุณสมบัติ และศักยภาพอยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน ที่ต้องยึดหลักการความเป็นกลางความซื่อสัตย์สุจริต และให้ความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย
คนที่ 3	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอม คือ ต้องทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง ไม่น้อมน้ำฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้ยอมหรือทำตาม ต้องให้ทุกฝ่ายได้ตัดสินใจด้วยตัวเองเป็นหลักสำคัญ
คนที่ 4	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอม มีดังนี้ 1. ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2. ต้องมีหลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ย 3. ไม่ตัดสินใจเอง แต่ให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 5	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอม คือ ต้องเป็นคนกลางในการรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย โดยใช้หลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ถูกต้อง และให้คู่ความได้เปิดใจพร้อมทั้งตัดสินใจ เพื่อหาข้อตกลงที่ดีที่สุด
คนที่ 6	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน มีดังนี้ 1. ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2. ต้องมีหลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ย 3. ไม่ตัดสินใจเองแต่ให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง 4. รับฟังอย่างตั้งใจ และมีความเป็นกลาง
คนที่ 7	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน มีดังนี้ 1. ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2. ต้องมีหลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ย 3. ไม่ตัดสินใจเอง แต่ให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง 4. รับฟังอย่างตั้งใจ และมีความเป็นกลาง
คนที่ 8	บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน คือ จะต้องมีความเป็นกลางไม่เอนเอียง และรับฟังข้อเสนอจากทั้งสองฝ่ายอย่างตั้งใจ ต้องมีเทคนิคที่ดีในการเจรจาไกล่เกลี่ย และจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายได้คิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง

ตารางที่ 4-26 ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน มีดังนี้ 1. ปัญหาการวางตัวเป็นกลางของผู้ประนีประนอม 2. ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของคู่กรณี 3. ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 2	การที่คู่ความมอบอำนาจให้ผู้อื่นที่ไม่มีสิทธิ์ตัดสินใจแทน มาทำการไกล่เกลี่ยคดีข้อพิพาททำให้ไม่อาจตกลงกันได้ ต้องเลื่อนคดีออกไป เพราะไม่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ
คนที่ 3	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท มีดังนี้ คือ ปัญหาการเข้าใจคู่ความว่าจริง ๆ แล้วทั้งสองฝ่ายมีความต้องการอย่างไร แต่ปัญหาที่พบบ่อย ๆ คือ การวางตัวเป็นกลางของผู้ประนีประนอมไม่เป็นกลาง มีความเอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนปัญหาการตัดสินใจของคู่ความ ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เช่นกัน ผู้ที่เข้ารับการไกล่เกลี่ยไม่สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองได้ ต้องรอ บางครั้งต้องเลื่อนการเจรจาออกไป
คนที่ 4	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท มีดังนี้ คือ ปัญหาการตัดสินใจของคู่ความซึ่งเป็นปัญหาที่พบมากที่สุด คือ คู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่กล้าตัดสินใจ ส่วนใหญ่แล้วเป็นฝ่ายนายจ้างที่มักจะส่งตัวแทนมาเจรจา จึงต้องนำข้อเสนอกลับไปให้ผู้มีอำนาจพิจารณา ซึ่งอาจต้องมีการนัดเจรจาใหม่ทำให้เสียเวลามาก ปัญหาอีกประการคือ การวางตัวไม่เป็นกลางของผู้ประนีประนอมเอง และปัญหาอีกส่วนหนึ่งมาจากการไม่สามารถเข้าใจความต้องการของคู่ความทั้งสองฝ่าย ว่าแท้ที่จริงแล้วทั้งสองฝ่ายมีความต้องการอย่างไร
คนที่ 5	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท ในคดีความขัดแย้งด้านแรงงาน มีดังนี้ 1. การเข้าไปมีผลประโยชน์ของผู้ประนีประนอมทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบกันขึ้น 2. ปัญหาการตัดสินใจในข้อตกลงว่าจะทำได้หรือไม่ได้ ต้องรอบุคคลอื่นช่วย 3. การเข้าถึงและการตอบสนองความต้องการทำได้ยาก เพราะทุกฝ่ายต่างไม่ยอมเสียผลประโยชน์ของตน

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 6	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม คือ 1. คู่ความตั้งธงไว้ว่า จะต้องได้อย่างที่ต้องการเท่านั้นและรับฟังคนอื่นมากไป เช่น ทนายความ หรือสหภาพแรงงาน ไม่ได้ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง 2. ผู้ประนีประนอม อาจไม่เข้าใจปัญหาของคู่ความอย่างแท้จริง 3. การต่อรองผลประโยชน์ที่ไม่ เป็นไปตามความต้องการ 4. คู่ความขาดความเข้าใจที่ถูกต้องด้านกฎหมาย 5. การไม่รู้สิทธิและหน้าที่ของคู่ความเอง
คนที่ 7	ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท มีดังนี้ คือ ปัญหาการเข้าใจคู่ความว่าจริง ๆ แล้วทั้งสองฝ่ายมีความต้องการอย่างไร แต่ปัญหาที่พบบ่อย ๆ คือ การวางตัวเป็นกลางของผู้ประนีประนอมไม่เป็น กลาง มีความเอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนปัญหาการตัดสินใจของคู่ความ ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เช่นกัน ผู้ที่เข้ารับการไกล่เกลี่ยไม่สามารถ ตัดสินใจด้วยตัวเองได้ ต้องรอ บางครั้งต้องเลื่อนการเจรจาออกไป
คนที่ 8	มีความเห็นคล้ายกับท่านธวัช นกแสง คือ ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่ เกลี่ยประนีประนอมส่วนใหญ่จะเกิดจาก 1. คู่ความรับฟังคนอื่นมากไป 2. ผู้ประนีประนอม ไม่เข้าใจปัญหาของคู่ความอย่างแท้จริง 3. ผลประโยชน์ที่ ไม่เป็นไปตามความต้องการ 4. คู่ความขาดความเข้าใจที่ถูกต้องด้านกฎหมาย และ 5. การไม่รู้สิทธิและหน้าที่ของคู่ความเอง

ตารางที่ 4-27 การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดี ความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ที่สำคัญอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	องค์ประกอบที่สำคัญอยู่ที่ผู้ร้องและผู้ถูกร้อง ต้องมาเข้าสู่กระบวนการ ไกล่เกลี่ยประนีประนอมด้วยตนเอง จึงจะมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจและ ต้องมีใจเปิดรับที่จะประนีประนอมยอมรับในข้อตกลงระหว่างกัน มีความ เข้าใจกันและไม่คิดจะเอาชนะ

ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 2	ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะศักยภาพของผู้ประเมินประเมิน เวลาในการไกล่เกลี่ย มีการอธิบายให้คู่ความได้เข้าใจเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกัน โอกาสที่จะจบคดีความได้ก็จะมีสูงยิ่งขึ้น ควรมีตัวอย่างคดีที่ไกล่เกลี่ยสำเร็จและรวบรวมไว้เพื่อเป็นการเรียนรู้ต่อการไกล่เกลี่ย ไม่ต้องมาหาประสบการณ์จากการทำคดีในแต่ละครั้งแต่การศึกษาจากตัวอย่างคดีที่ไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เป็นการต่อยอดทำให้การไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น
คนที่ 3	องค์ประกอบที่สำคัญอยู่ที่ผู้ร้องและผู้ถูกร้อง ต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประเมินประเมินด้วยตนเอง จึงจะมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจและต้องมีใจเปิดรับที่จะประเมินประเมินยอมรับในข้อตกลงระหว่างกัน
คนที่ 4	มีความเห็นตรงกันกับท่าน ดร.ศุภชัย ผ่องแผ้ว คือ องค์ประกอบที่สำคัญนั้น คู่ความจะต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประเมินประเมินด้วยตนเองและต้องมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดใจรับในข้อตกลงที่กระทำร่วมกัน
คนที่ 5	ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. ต้องความเข้าใจปัญหาคู่ความทั้งสองฝ่าย 2. การชี้ให้คู่ความเห็นถึงสิทธิและหน้าที่ของตนเอง 3. การทำความเข้าใจถึงปัญหาการเปิดใจและการพุดจา เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงที่เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย
คนที่ 6	การจะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประเมินประเมินข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความเข้าใจในปัญหาของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง 2. เทคนิคในการไกล่เกลี่ยเจรจาของผู้ประเมินประเมิน ซึ่งต้องชี้ให้คู่ความเห็นถึงสิทธิและหน้าที่ของตนเอง 3. การพุดอธิบายให้คู่ความเข้าใจปัญหาของแต่ละฝ่ายและยอมหันหน้าเข้าหากัน
คนที่ 7	องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การเจรจาจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่ผู้เจรจาสามารถตัดสินใจเองได้ ทำข้อตกลงได้และยินยอมเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย ที่สำคัญ ก็คือ ต้องรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้ามและพยายามหาข้อยุติแบบไม่ได้ตั้งธงมาล่วงหน้า

ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 8	องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ที่เป็นคู่ความจะต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจได้ เมื่อเข้าสู่กระบวนการ โกล่เกลี่ยแล้วก็ต้องเปิดใจคุยกันหันหน้าเข้าหากัน และอภัยให้กัน

**ประเด็นที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม
ประจำศาลยุติธรรม**

ตารางที่ 4-28 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำ
ศาลยุติธรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 1	ควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสม่ำเสมอ เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการไกล่เกลี่ยในคดีที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว เพื่อเป็นกรณีศึกษาแก่ผู้ประนีประนอม เพื่อสร้างความชำนาญในการไกล่เกลี่ย
คนที่ 2	ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสารตัวอย่างในการศึกษาของผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่ เป็น การต่อยอดองค์ความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท
คนที่ 3	ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน การจัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าไกล่เกลี่ยคดีคู่กับผู้ประนีประนอมเดิมที่เคยปฏิบัติหน้าที่มาแล้ว เป็นการฝึกประสบการณ์ในการประนีประนอมสำนวนคดีความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ของคดีแรงงาน
คนที่ 4	ควรจัดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายประกันสังคม หรือกฎหมายอื่น ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการเจรจาไกล่เกลี่ยและอาจจัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเจรจาประนีประนอมเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากคำสัมภาษณ์
คนที่ 5	การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน การจัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าไปใกล้เกลี่ยคดียุกับผู้ประนีประนอมเดิมที่เคยปฏิบัติหน้าที่มาแล้ว เป็นการฝึกประสบการณ์ในการประนีประนอมสำนวนคดีความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ของคดีแรงงาน การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
คนที่ 6	เนื่องจากวาระในการดำรงตำแหน่งของผู้ประนีประนอมมีเพียง 1 ปี เท่านั้น ดังนั้น ผู้ประนีประนอมและทางศาลยุติธรรมควรมีการจัดการประชุมสัมมนา กันเป็นครั้งคราว เช่น 3 เดือนต่อครั้ง หรือ 2 เดือนต่อครั้ง ผู้ประนีประนอมที่มีแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน จะได้มีโอกาสพบปะหรือแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของ ผู้ประนีประนอมเป็นไปได้ด้วยดี
คนที่ 7	ผู้ประนีประนอมเป็นผู้ใช้เวลาให้กับส่วนรวมทางศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะตอบแทนได้ เช่นการให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ประนีประนอม
คนที่ 8	ส่งเสริมความรู้ด้านกฎหมายแรงงานเปิดให้มีการอบรมด้านเจรจาไกล่เกลี่ย บ่อย ๆ อาจจัดสัมมนาด้านการไกล่เกลี่ยคดีให้กับผู้ประนีประนอมจากสำนัก ระวังข้อพิพาท กระทรวงยุติธรรม

จากตารางที่ 4-13 ผลสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง และจากรายละเอียดประเด็นสำคัญจากบทสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษา สามารถที่จะสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนทนา (Focus group) กลุ่มแบ่งตามประเด็นได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอม

1. คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 นอกจากจะประกอบไปด้วย ข้อกำหนดของศาลในปัจจุบันแล้ว ควรมีการเพิ่มเติมในด้านดังต่อไปนี้

สรุปสัมภาษณ์:

- 1.1 จบปริญญาตรีขึ้นไป
- 1.2 มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
- 1.3 เป็นที่ยอมรับทางสังคม
- 1.4 มีจิตอาสาและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน
- 1.5 มีความเป็นกลาง
2. ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพดังต่อไปนี้

สรุปสัมภาษณ์:

- 2.1 ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถในการไกล่เกลี่ย
- 2.2 ศักยภาพในด้านประสบการณ์ในงานทั่วไป
- 2.3 ศักยภาพในด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
- 2.4 ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง
- 2.5 ศักยภาพในการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
3. ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน มีดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

- 3.1 ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ประกอบกัน
- 3.2 ศักยภาพในด้านความรู้ในกฎหมายแรงงาน
- 3.3 ศักยภาพด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย
- 3.4 ศักยภาพในด้านความเป็นกลางซื่อสัตย์สุจริตไม่เอนเอียง
- 3.5 ศักยภาพในการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือ
4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง มีดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

- 4.1 ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น
- 4.2 จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอมเก่า เป็นการฝึกฝนด้านคดีแรงงานไปในตัว
- 4.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว
- 4.4 ศึกษาแนวทางในสำนวนคดีรัฐคู่ประสงฆ์ที่แท้จริงของคำร้อง

4.5 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง

5. ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานด้านใด 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด มีดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

5.1 จริยธรรมของผู้ประนีประนอม

5.2 ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

5.3 การเจรจาไกล่เกลี่ย

5.4 การวางตัวของผู้ประนีประนอม

5.5 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยคดีที่ประสบความสำเร็จ

6. ความพึงพอใจในศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับดังต่อไปนี้

สรุปสัมภาษณ์:

6.1 พอใจในระดับดีมาก

6.2 สามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์

7. แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน คือ

สรุปสัมภาษณ์:

7.1 ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น

7.2 ทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา

7.3 ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว

7.4 มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีประสิทธิภาพ

7.5 ประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลาจบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

ส่วนที่ 2 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

1. คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจาก

สรุปสัมภาษณ์:

1.1 เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม

1.2 การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง

1.3 การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง

1.4 ความไม่ยอมกัน ไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน

- 1.5 ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
2. มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

สรุปสัมพันธภาพ:

- 2.1 นำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้
- 2.2 อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ
- 2.3 การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย
- 2.4 เปิดโอกาสให้ได้รับฟังซึ่งกันและกันอย่างเข้าใจ
- 2.5 คอยค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง
3. การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจาก

สรุปสัมพันธภาพ:

- 3.1 ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดี ไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ
- 3.2 ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง
- 3.3 ยึดศักดิ์ศรีมากเกินไป ทำให้ไม่ยอมตกลงกัน
- 3.4 ไม่พอใจว่า ไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน
- 3.5 ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน

ส่วนที่ 3 การไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีดังนี้

สรุปสัมพันธภาพ:

- 1.1 บทบาทและหน้าที่ที่ดับอารมณ์ของกลุ่มความ และสร้างบรรยากาศในการเจรจา
- 1.2 บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 1.3 บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ย
- 1.4 บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิด ตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง
- 1.5 บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย
2. ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท ในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง อย่างไร

สรุปสัมภาษณ์:

- 2.1 ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของกลุ่ม
- 2.2 ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของกลุ่ม
- 2.3 การตั้งธงไม่ยอมประนีประนอมแต่แรก
- 2.4 การไม่ได้ใส่สิ่งที่เรียกร้อง
- 2.5 ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน
- 2.6 การให้ผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีสิทธิ์เต็ม ในการตัดสินใจเข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ย
3. การที่จะประสบความสำเร็จ ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง

สรุปสัมภาษณ์:

- 3.1 คุณลักษณะและศักยภาพของผู้ประนีประนอม
- 3.2 ผู้ร้องและผู้ถูกร้อง ต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมด้วยตนเอง
- 3.3 ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
- 3.4 การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเอง ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
- 3.5 การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม

ประจำศาลยุติธรรม

สรุปสัมภาษณ์:

1. ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสารตัวอย่าง ในการศึกษาของผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่
2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
4. ผู้ประนีประนอมเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับส่วนรวมทางศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะตอบแทนได้ เช่น การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์
5. สร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ตารางที่ 4-29 สรุปการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความคิดเห็น	ร้อยละ
2.1 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 พบว่า คุณสมบัตินี้สำคัญมีดังนี้ 1. จบปริญญาตรีขึ้นไป 2. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 3. เป็นที่ยอมรับทางสังคม 4. มีจิตอาสาและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน 5. มีความเป็นกลาง ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมหรือลดคุณสมบัติในด้านใดบ้าง อย่างไร	1. ไม่ควรกำหนดการศึกษา	✓							✓	2	6.90
	2. ผ่านตรวจสอบประวัติอาชญากร	✓	✓		✓	✓			✓	5	17.24
	3. ต้องกำหนดความเป็นกลางให้ชัดเจน	✓								1	3.45
	4. มีการดำรงตนที่เหมาะสม	✓	✓		✓	✓			✓	5	17.24
	5. บุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีความมั่นใจ เป็นมิตรกับทุกฝ่าย		✓			✓	✓			3	10.34
	6. ให้เกียรติผู้อื่น		✓							1	3.45
	7. มีความรับผิดชอบสูงและตรงต่อเวลา		✓		✓	✓			✓	4	13.79
	8. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง				✓				✓	2	6.90
	9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน				✓					1	3.45
	10. การมีเวลาให้กับการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอม				✓					1	3.45
	11. ได้รับความกดดันจากการทำคดีได้ดี						✓			1	3.45
	12. การศึกษาม.3 มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป						✓			1	3.45
	13. การศึกษาระดับปวส.ขึ้นไป และรู้เรื่องกฎหมายเป็นหลัก							✓		1	3.45
	14. ไม่ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานก่อนเป็นผู้ประนีประนอม ควรศึกษากฎหมายแรงงานเพิ่มเติมหลังจากเข้าทำหน้าที่						✓			1	3.45

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
2.2 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง สักยภาพผู้ประนีประนอม พบว่า ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพ ดังนี้ 1. สักยภาพในด้านความรู้ความสามารถในการไกล่เกลี่ย 2. สักยภาพในด้านประสบการณ์ในงานทั่วไป 3. สักยภาพในด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 4. สักยภาพในด้านความเป็นกลาง 5. สักยภาพในด้านการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง อย่างไร	1. สักยภาพด้านความเป็นกลาง แยกผิดถูกได้	✓								1	8.33
	2. สักยภาพด้านความเป็นผู้นำที่ดี		✓							1	8.33
	3. สักยภาพด้านปฏิภาณไหวพริบ		✓	✓		✓				3	25.00
	4. สักยภาพด้านเทคนิควิชาการ			✓					✓	2	16.67
	5. สักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ย				✓					1	8.33
	6. สักยภาพด้านการรับฟังและจดจำประเด็นที่สำคัญ				✓	✓				2	16.67
	7. สักยภาพด้านมีความถนัดในการไกล่เกลี่ย							✓		1	8.33
	8. สักยภาพด้านความสามารถในอ่านใจคู่ความได้ดี								✓	1	8.33

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม										
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ	
2.3 จากกรสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาล แรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพ ผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่ง ได้แก่ 1. ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถหลายๆด้านประกอบกัน 2. ศักยภาพในด้านความรู้ในกฎหมายแรงงาน 3. ศักยภาพด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย 4. ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง 5. ศักยภาพในการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร	1. ศักยภาพด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี		✓								1	4.7619
	2. ศักยภาพด้านการเตรียมตัวและให้พร้อมกับผู้ร่วมงาน		✓	✓	✓	✓		✓	✓		6	28.571
	3. ศักยภาพด้านการสร้างบรรยากาศในการเจรจา		✓	✓		✓	✓				4	19.048
	4. ศักยภาพด้านความเข้าใจในการอ่านสำนวนคดี			✓	✓						2	9.5238
	5. ศักยภาพด้านความใจเย็นและการควบคุมอารมณ์		✓			✓					2	9.5238
	6. ศักยภาพด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง						✓				1	4.7619
	7. ศักยภาพด้านการเจรจาและมนุษยสัมพันธ์						✓				1	4.7619
	8. ศักยภาพด้านบุคลิกภาพที่ดี		✓	✓		✓			✓		4	19.048

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม											
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ		
<p>2.4 จากการศึกษาสาระสำคัญของสัมมนาผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง ซึ่งได้แก่</p> <p>1. ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น</p> <p>2. จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอมเก่า เป็นการฝึกฝนด้านคดีแรงงานไปในตัว</p> <p>3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว</p> <p>4. ศึกษาแนวทางในสำนวนคดี รู้จุดประสงค์ที่แท้จริงของคำร้อง</p> <p>5. ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนตัว</p>	1. ศึกษาแนวทางการพิจารณาคดีของผู้พิพากษา กรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จ และต้องนำคดีขึ้นสู่กระบวนการ				✓						1	16.67	
	2. การเข้าใจเรื่องราวที่รับรู้ เข้าถึงจิตใจและเจตนาของคู่ความทั้งสองว่าจะไปในทิศทางใด และปรับจนเข้าหากัน					✓						1	16.67
	3. จัดให้มีการอบรมเรื่องจิตวิทยาในการเจรจา						✓					1	16.67
	4. ควรจัดให้มีการทำ Case study แบบจำลองเหตุการณ์จริง						✓					1	16.67
	5. ควรจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน							✓				1	16.67

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
2.5 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาล แร่งงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่อง ศักยภาพ ผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน ในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด มี ดังนี้ 1. จริยธรรมของผู้ประนีประนอม 2. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 3. การเจรจาไกล่เกลี่ย 4. การวางตัวของผู้ประนีประนอม 5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยคดีที่ประสบความสำเร็จ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะ เพิ่มเติมในส่วนใด	1. การยอมรับในการทำหน้าที่ของผู้ประนีประนอม				✓					1	20
	2. ผู้ประนีประนอมจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี					✓				1	20
	3. ควรมีการอบรมกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมาย ประกันสังคม และมีการจัดทบทวนปีละ 2 ครั้ง							✓		1	20
	4. การดำรงตนอยู่ในสังคมที่ดี ต้องเรียนรู้และนำมาใช้ในการ ไกล่เกลี่ย								✓	1	20
	5. การใช้คำพูดที่ถูกต้องเหมาะสมในการไกล่เกลี่ย							✓		1	20

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
2.6 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม พบว่า ผู้ศึกษาพอใจในระดับดีมาก และสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร	1. พอใจในระดับดีมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
	2. พอใจในระดับดีมากที่สุด										
2.7 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไรบ้าง พบว่า มีประโยชน์ ดังนี้ 1. ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น 2. ทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา 3. ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว 4. มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีประสิทธิภาพ 5. ประหยัดทรัพย์และเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนตัว	1. มีประโยชน์มาก และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอม เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ทำหน้าที่ต่อไป		✓							1	20
	2. ทำให้ลดขั้นตอนคดีศาลแรงงาน ภาค 2				✓					1	20
	3. นำไปให้ความรู้กับสถานประกอบการที่ผู้ประนีประนอมทำงานอยู่ เพื่อเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ				✓					1	20
	4. ช่วยทำให้จัดเวลาในการไกล่เกลี่ยให้เหมาะสม							✓		1	20
	5. ลดจำนวนคดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาในศาล							✓		1	20

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
<p>3.1 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง พบว่า สาเหตุหลัก ๆ มาจาก</p> <p>1. เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม</p> <p>2. การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง</p> <p>3. การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง</p> <p>4. ความไม่ยอมกัน ไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน</p> <p>5. ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง</p> <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	1. ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ				✓					1	20
	2. ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์				✓					1	20
	3. ปัญหาด้านสภาพแรงงานในสถานประกอบการ				✓					1	20
	4. นายจ้างลูกจ้างมีทัศนคติที่ไม่ตรงกัน					✓				1	20
	5. ความไม่รู้ไม่เข้าใจกฎหมายแรงงาน หรือเข้าใจคลาดเคลื่อน						✓			1	20
<p>3.2 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านั้น อย่างไรบ้าง พบว่า วิธีแก้ไข มี ดังนี้</p> <p>1. นำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้</p> <p>2. อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ</p> <p>3. การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย</p> <p>4. เปิดโอกาสให้ได้รับฟังซึ่งกันและกันอย่างเข้าใจ</p> <p>5. คุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง</p> <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	1. ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่นายจ้าง ลูกจ้าง เรื่องกฎหมายแรงงาน แบบเข้าใจง่าย ๆ ในหัวข้อที่มีการมาฟ้องร้องบ่อย ๆ						✓		1	100	

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
<p>3.3 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่อง การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร พบว่า มีสาเหตุมาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ 2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ยึดศักดิ์ศรีมากเกินไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจที่ไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	<p>1. มีไม่พร้อมที่จะประนีประนอม เพราะ ผู้คู่ประกัน ไม่มาเจรจา</p>					✓				1	50
	<p>2. กฎหมายแรงงานบางมาตราให้ความคุ้มครอง ลูกจ้างบางกลุ่มมากเกินไป</p>							✓			1

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
<p>4.1 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง พบว่า บทบาทและหน้าที่มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บทบาทและหน้าที่ที่ค้ำประกันของคู่ความและสร้างบรรยากาศในการเจรจา 2. บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 3. บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ย 4. บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง 5. บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด 	<p>1. แนะนำให้ความรู้ข้อกฎหมายแรงงานแก่คู่ความทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะข้อกฎหมายในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายพิพาทกัน</p>						√			1	100

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
<p>4.2 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง พบว่า ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่</p> <p>1. ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของคู่กรณี</p> <p>2. ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ</p> <p>3. การตั้งธงไม่ยอมประนีประนอมแต่แรก</p> <p>4. การไม่ได้สิ่งที่เรียกร้อง</p> <p>5. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน</p> <p>6. การให้ผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีสิทธิ์เต็มในการตัดสินใจเข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ย</p> <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	1. ปัญหาการยุ่งจากสภาพแรงงานรวมถึงกองเชียร์				✓					1	14.29
	2. ลูกจ้างไม่มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานในการเจรจา				✓					1	14.29
	3. การคาดหวังตามข้อเรียกร้อง ตามคำแนะนำของทนายหรือกองเชียร์ ในประเด็นที่ขอเงินช่วยเหลือ				✓					1	14.29
	4. คู่ความทั้งสองไม่ได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง					✓				1	14.29
	5. ได้รับคำแนะนำที่ไม่ครบ ไม่ถูกต้องจากบุคคลภายนอก						✓			1	14.29
	6. การเป็นตัวแทนทั้ง โจทย์และจำเลยแบบกลุ่มใหญ่ ๆ มีหลากหลายความเห็น ซึ่งอาจไม่ตรงกันทั้งหมด						✓			1	14.29
	7. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน จากมีปัญหาเรื่องความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน						✓			1	14.29

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
<p>4.3 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่อง การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่</p> <p>1. คุณลักษณะและศักยภาพของผู้ประนีประนอม</p> <p>2. ผู้ร้องและผู้ถูกร้องต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมด้วยตนเอง</p> <p>3. ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง</p> <p>4. การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง</p> <p>5. การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน</p> <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	1. การชี้แจงข้อเท็จจริง ในด้านข้อกฎหมายและสิทธิที่ นายจ้างหรือลูกจ้างควรได้รับตามข้อเท็จจริง				✓					1	33.33
	2. การแยกคู่ความทั้งสองฝ่าย เพื่อทราบข้อเท็จจริง				✓					1	33.33
	3. ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมาด้วยตนเอง						✓			1	33.33

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คำถาม	ประเด็นที่ได้จากความเห็นเพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม									
		FOCUS1	FOCUS2	FOCUS3	FOCUS4	FOCUS5	FOCUS6	FOCUS7	FOCUS8	ความถี่	ร้อยละ
<p>5. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม พบว่า ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มีดังนี้</p> <p>1. ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสารตัวอย่างในการศึกษาของผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่</p> <p>2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน</p> <p>4. ผู้ประนีประนอมเป็นผู้ที่เสียเวลาให้กับส่วนรวม ทางศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะตอบแทนได้ เช่น การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์</p> <p>5. สร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	1. ควรมีจัดที่นั่งของคู่พิพาทให้เหมาะสม เพื่อความไม่สับสนของผู้ทำหน้าที่ประนีประนอม	✓								1	6.25
	2. ควรมีการศึกษาดูงานตามโรงงานเพื่อเป็น Case study		✓	✓	✓					3	18.75
	3. ควรจัดให้มีรุ่นพี่พรุน้องเพื่อสานสัมพันธ์		✓					✓		2	12.50
	4. ควรมี Case study ให้ผู้ประนีประนอมได้มีเวทีได้ทดสอบสนาม และใช้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ หลังจากนั้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการประเมินผลตัวผู้ประนีประนอม		✓	✓						2	12.50
	5. ควรมีการติดตามคดีที่ไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จ เพื่อใช้เป็นความรู้เปรียบเทียบในการไกล่เกลี่ยครั้งต่อไปได้				✓		✓			2	12.50
	6. จัดเพิ่มเติมความรู้ในสถานประกอบการ หรือการแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยวิทยากรจากทางศาล					✓				1	6.25
	7. จัดอบรมกฎหมายด้านอื่นๆ เช่น กฎหมายประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน					✓	✓	✓		3	18.75
	8. จัดอบรมสหภาพแรงงาน ฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการเพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มเติมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ					✓				1	6.25
	9. คู่ความและผู้ประนีประนอมควรตรงต่อเวลา						✓			1	6.25

ตารางที่ 4-30 สรุปผลการสนทนากลุ่ม ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
2.1 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญ มีดังนี้ 1. จบปริญญาตรีขึ้นไป 2. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 3. เป็นที่ยอมรับทางสังคม 4. มีจิตอาสาและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน 5. มีความเป็นกลาง ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมหรือลดคุณสมบัติในด้านใดบ้าง อย่างไร	1. ไม่ควรกำหนดการศึกษา	2	6.90	4
	2. ผ่านตรวจสอบประวัติอาชญากร	5	17.24	1
	3. ต้องกำหนดความเป็นกลางให้ชัดเจน	1	3.45	5
	4. มีการดำรงตนที่เหมาะสม	5	17.24	1
	5. บุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีความมั่นใจ เป็นมิตรกับทุกฝ่าย	3	10.34	3
	6. ให้เกียรติผู้อื่น	1	3.45	5
	7. มีความรับผิดชอบสูงและตรงต่อเวลา	4	13.79	2
	8. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง	2	6.90	4
	9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	1	3.45	5
	10. การมีเวลาให้กับการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอม	1	3.45	5
	11. ได้รับความกดดันจากการทำคดีได้ดี	1	3.45	5
	12. การศึกษา ม.3 มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	1	3.45	5
	13. การศึกษาระดับปวส.ขึ้นไป และรู้เรื่องกฎหมายเป็นหลัก	1	3.45	5
	14. ไม่ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานก่อนเป็นผู้ประนีประนอม ควรศึกษากฎหมายแรงงาน	1	3.45	5
2.2 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพผู้ประนีประนอม พบว่า ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพ ดังนี้ 1. ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถในการไกล่เกลี่ย 2. ศักยภาพในด้านประสบการณ์ในงานทั่วไป 3. ศักยภาพในด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 4. ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง 5. ศักยภาพในการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง อย่างไร	1. ศักยภาพด้านความเป็นกลาง แยกผิดถูกได้	1	8.33	3
	2. ศักยภาพด้านความเป็นผู้นำที่ดี	1	8.33	3
	3. ศักยภาพด้านปฏิภาณไหวพริบ	3	25.00	1
	4. ศักยภาพด้านเทคนิควิชาการ	2	16.67	2
	5. ศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ย	1	8.33	3
	6. ศักยภาพด้านการรับฟังและจดจำประเด็นที่สำคัญ	2	16.67	2
	7. ศักยภาพด้านมีความถนัดในการไกล่เกลี่ย	1	8.33	3
	8. ศักยภาพด้านความสามารถในอ่านใจคู่ความได้ดี	1	8.33	3

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
<p>2.3 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งได้แก่</p> <p>1. ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านประกอบกัน</p> <p>2. ศักยภาพในด้านความรู้ในกฎหมายแรงงาน</p> <p>3. ศักยภาพด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย</p> <p>4. ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง</p> <p>5. ศักยภาพในด้านการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร</p>	1. ศักยภาพด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	1	4.76	4
	2. ศักยภาพด้านการเตรียมตัวและให้พร้อม	6	28.57	1
	3. ศักยภาพด้านการสร้างบรรยากาศในการเจรจา	4	19.05	2
	4. ศักยภาพด้านความเข้าใจในการอ่านสำนวนคดี	2	9.52	3
	5. ศักยภาพด้านความใจเย็นและการควบคุมอารมณ์	2	9.52	3
	6. ศักยภาพด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง	1	4.76	4
	7. ศักยภาพด้านการเจรจาและมนุษยสัมพันธ์	1	4.76	4
	8. ศักยภาพด้านบุคลิกภาพที่ดี	4	19.05	2
<p>2.4 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง ซึ่งได้แก่</p> <p>1. ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น</p> <p>2. จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอมเก่า เป็นการฝึกฝนด้านคดีแรงงานไปในตัว</p> <p>3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว</p> <p>4. ศึกษาแนวทางในสำนวนคดี รู้จุดประสงค์ที่แท้จริงของคำร้อง</p> <p>5. ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด</p>	1. ศึกษาแนวทางการพิจารณาคดีของผู้พิพากษา กรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จ และต้องนำคดีขึ้นสู่กระบวนการ	1	16.67	1
	2. การเข้าใจเรื่องราวที่รับรู้ เข้าถึงจิตใจและเจตนาของคู่ความทั้งสองว่าจะไปในทิศทางใด และปรับจนเข้าหากัน	1	16.67	1
	3. จัดให้มีการอบรมเรื่องจิตวิทยาในการเจรจา	1	16.67	1
	4. ควรจัดให้มีการทำ Case study แบบจำลองเหตุการณ์จริง	1	16.67	1
	5. ควรจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	1	16.67	1

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
2.5 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด มีดังนี้	1. การยอมรับในการทำหน้าที่ของผู้ประนีประนอม	1	20	1
	2. ผู้ประนีประนอมจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี	1	20	1
	3. ควรมีการอบรมกฎหมายแรงงานสัมพันธ์	1	20	1
	4. การดำรงตนอยู่ในสังคมที่ดี ต้องเรียนรู้และนำมาใช้ในการไกล่เกลี่ย	1	20	1
	5. การใช้คำพูดที่ถูกต้องเหมาะสมในการไกล่เกลี่ย	1	20	1
2.6 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม พบว่า รู้สึกพอใจในระดับดีมาก และสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร	1. พอใจในระดับดีมาก	8	100	1
	2. พอใจในระดับดีมากที่สุด			
2.7 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไรบ้าง พบว่า มีประโยชน์ดังนี้ 1. ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น 2. ทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา 3. ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว 4. มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีประสิทธิภาพ 5. ประหยัดทรัพย์และเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะมีเพิ่มเติมในส่วนใด	1. มีประโยชน์มาก และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอม เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ทำหน้าที่ต่อไป	1	20	1
	2. ทำให้ลดขั้นตอนคดีศาลแรงงาน ภาค 2	1	20	1
	3. นำไปให้ความรู้กับสถานประกอบการที่ผู้ประนีประนอมทำงานอยู่ เพื่อเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ	1	20	1
	4. ช่วยทำให้จัดเวลาในการไกล่เกลี่ยให้เหมาะสม	1	20	1
	5. ลดจำนวนคดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาในศาล	1	20	1

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
3.1 จากการสังเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง พบว่า สาเหตุหลักๆมาจาก 1. เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม 2. การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง 3. การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง 4. ความไม่ยอมกัน ไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน 5. ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ	1	20	1
	2. ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์	1	20	1
	3. ปัญหาด้านสภาพแรงงานในสถานประกอบการ	1	20	1
	4. นายจ้างลูกจ้างมีทัศนคติที่ไม่ตรงกัน	1	20	1
	5. ความไม่รู้ไม่เข้าใจกฎหมายแรงงาน หรือเข้าใจคลาดเคลื่อน	1	20	1
3.2 จากการสังเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เหล่านั้น อย่างไรบ้าง พบว่า วิธีแก้ไข มีดังนี้ 1. นำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้ 2. อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ 3. การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย 4. เปิดโอกาสให้ได้รับฟังซึ่งกันและกันอย่างเข้าใจ 5. ลุกกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่นายจ้าง ลูกจ้าง เรื่องกฎหมายแรงงาน แบบเข้าใจง่าย ๆ ในหัวข้อที่มีการมาฟ้องร้องบ่อย ๆ	1	100	1

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
3.3 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคูพิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร พบว่า มีสาเหตุมาจาก	1. มีไม่พร้อมที่จะประนีประนอม เพราะผู้คู่ประกันไม่มาเจรจา	1	50	1
	2. กฎหมายแรงงานบางมาตราให้ความคุ้มครองลูกจ้างบางกลุ่มมากเกินไป	1	50	1
1. ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ 2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ 2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน 4. ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน 5. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด			
4.1 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคูพิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง พบว่า บทบาทและหน้าที่ มีดังนี้	1. แนะนำให้ความรู้ข้อกฎหมายแรงงานแก่คู่ความทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะข้อกฎหมายในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายพิพาทกัน	1	100	1
1. บทบาทและหน้าที่ดีบารมณ์ของกลุ่มและสร้างบรรยากาศในการเจรจา 2. บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 3. บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ย 4. บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่าย ได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง 5. บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. บทบาทและหน้าที่ดีบารมณ์ของกลุ่มและสร้างบรรยากาศในการเจรจา 2. บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 3. บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ย 4. บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่าย ได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง 5. บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด			

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
4.2 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคูพิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง พบว่า ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ 1. ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของคู่กรณี 2. ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ 3. การตั้งธงไม่ยอมประนีประนอมแต่แรก 4. การไม่ได้ใส่สิ่งที่เรียกข้อ 5. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน 6. การให้ผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีสิทธิ์เต็มในการตัดสินใจเข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ย ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. ปัญหาการขงจากสหภาพแรงงานรวมถึง	1	14.286	1
	2. ลูกจ้างไม่มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานในการเจรจา	1	14.286	1
	3. การคาดหวังตามข้อเรียกร้อง ตามคำแนะนำของทนาย หรือกองเชียร์ ในประเด็นที่ขอเงินช่วยเหลือ	1	14.286	1
	4. คู่ความทั้งสองไม่ได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง	1	14.286	1
	5. ได้รับคำแนะนำที่ไม่ครบ ไม่ถูกต้องจากบุคคลภายนอก	1	14.286	1
	6. การเป็นตัวแทนทั้ง โจทย์และจำเลยแบบกลุ่มใหญ่ ๆ มีหลากหลายความเห็น ซึ่งอาจไม่ตรงกันทั้งหมด	1	14.286	1
	7. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน จากมีปัญหาเรื่องความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน	1	14.286	1
4.3 จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคูพิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์อะไรบ้าง พบว่า ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ 1. คุณลักษณะและศักยภาพของผู้ประนีประนอม 2. ผู้ร้องและผู้ถูกร้องต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมด้วยตนเอง 3. ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง 4. การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง 5. การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. การชี้แจงข้อเท็จจริง ในด้านข้อกฎหมายและสิทธิที่นายจ้างหรือลูกจ้างควรได้รับตามข้อเท็จจริง	1	33.333	1
	2. การแยกคู่ความทั้งสองฝ่าย เพื่อทราบข้อเท็จจริง	1	33.333	1
	3. ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมาด้วยตนเอง	1	33.333	1

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คำถาม	คำสัมภาษณ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
5. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่มือพิพากษาในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมพบว่า ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มีดังนี้ 1. ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสารตัวอย่างในการศึกษาของผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่ 2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง 3. การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน 4. ผู้ประนีประนอมเป็นผู้ที่ใช้เวลาให้กับส่วนรวม ทางศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะตอบแทนได้ เช่น การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์ 5. สร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะทำเพิ่มเติมในส่วนใด	1. ควรมีจัดที่นั่งของคู่พิพาทให้เหมาะสม เพื่อความไม่สับสนของผู้ทำหน้าที่ประนีประนอม	1	6.25	3
	2. ควรมีการศึกษาดูงานตาม โรงงานเพื่อเป็น Case study	3	18.75	1
	3. ควรจัดให้มีรุ่นพี่พบน้องเพื่อสานสัมพันธ์	2	12.5	2
	4. ควรมี Case study ให้ผู้ประนีประนอมได้มีเวทีได้ทดสอบสนาม และใช้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ หลังจากนั้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้	2	12.5	2
	5. ควรมีการติดตามคดีที่ไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จ เพื่อใช้เป็นความรู้เปรียบเทียบในการไกล่เกลี่ยครั้งต่อไปได้	2	12.5	2
	6. จัดเพิ่มเติมความรู้ในสถานประกอบการ หรือ	1	6.25	3
	7. จัดอบรมกฎหมายด้านอื่น ๆ เช่น กฎหมายประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน	3	18.75	1
	8. จัดอบรมสหภาพแรงงาน ฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการเพื่อลดความขัดแย้ง และเพิ่มเติมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ	1	6.25	3
	9. คู่ความและผู้ประนีประนอมควรตรงต่อเวลา	1	6.25	3

รายละเอียดของประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม แบ่งตามความเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม มีดังนี้

ประเด็นที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอม

ตารางที่ 4-31 คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ประเมินประเมินเพื่อทำหน้าที่
ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาลแรงงาน ภาค 2

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติมในส่วน ไม่ควรกำหนดการศึกษาว่าจบปริญญาตรีขึ้นไป ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีประสบการณ์ได้ทำหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์จะช่วยได้มากจะต้องเป็นที่ยอมรับทางสังคมและผ่านการตรวจสอบประวัติอาชญากรที่สำคัญจะต้องมีความเป็นกลาง และต้องกำหนดความเป็นกลางให้ชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องการดำรงตนเป็นคนดี
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นใจ มีความเป็นมิตรกับทุกฝ่าย ต้องผ่านการตรวจสอบประวัติอาชญากร มีการดำรงตนหลังได้รับการแต่งตั้ง และการวางตัวไม่เหมาะสม ต้องให้เกียรติผู้อื่นและมีความรับผิดชอบเรื่องเวลา คดีตาม และการแลกเวร เป็นต้น
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษาไม่มีเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือควรจบปริญญาตรีขึ้นไปและมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง มีเวลาให้กับการทำหน้าที่ ผ่านการตรวจสอบประวัติอาชญากรและมีประวัติที่ดี มีการดำรงตนภายหลังที่ได้รับการคัดเลือก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบติดตามคดีความที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเลื่อนนัดไกล่เกลี่ย
Focus 5	มีความเห็น สอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือจะต้องเป็นที่ยอมรับทางสังคม ต้องวางตัวให้เหมาะสม อ่อนน้อมถ่อมตน มีจิตเมตตา บุคลิกภาพที่ดี ผ่านการตรวจสอบประวัติอาชญากรภายหลังคัดเลือก การดำรงตน อย่าเอาศาลไปแอบอ้าง มีความรับผิดชอบสูง

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ มีบุคลิกภาพที่เป็นคนใจดีและเป็นคนสามารถรับความกดดันจากการทำคดีได้ดี มีจิตใจใฝ่เรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ควรมีวุฒิกฎหมาย ม.3 ขึ้นไป แต่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ไม่ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน ก่อนเป็นผู้ประนีประนอม แต่หลังจากเป็นแล้วก็ควรศึกษากฎหมายแรงงานเพิ่มเติม
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรมีการศึกษาระดับปวส.ขึ้นไป และรู้เรื่องกฎหมายเป็นหลัก ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน ปฏิบัติตนเป็นคนดีของสังคม มีความเป็นธรรมชาติ สามารถเพื่อให้คู่ความตกลงกันได้ดี
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ไม่จำเป็นต้องจบปริญญาตรี แต่ให้มีประสบการณ์การทำงานควรรู้กฎหมายแรงงานเป็นอย่างดี ควรมีการตรวจสอบประวัติก่อนการคัดเลือก มีการดำรงตนภายหลังได้รับเลือกเป็นผู้ประนีประนอม มีความรับผิดชอบสูงและตรงต่อเวลา

ตารางที่ 4-32 ผู้ที่จะเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพด้านใดบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ศักยภาพด้านความเป็นกลาง คือ จะต้องสามารถแยกเป็นอคติและไม่อคติ ความถูกต้องและไม่ถูกต้อง ถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย เหล่านี้ออกจากกันได้ ความเป็นกลางเป็นหลักใหญ่
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ เป็นผู้นำที่ดี มีไหวพริบสติปัญญา อย่างตั้งตรงไปก่อน โดยดูแลเอกสารแล้วฟัง คู่กรณีให้ข้อมูลให้พิจารณาคดีเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและใส่ใจ

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ มีองค์ความรู้และเทคนิคด้านวิชาการรวมถึงต้องมีปฏิภาณไหวพริบด้วย
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ จะต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย มีการรับฟังข้อมูลจากโจทก์และจำเลยทั้งสองฝ่าย เพื่อทราบรายละเอียดข้อเท็จจริงรวมทั้งการจดประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต่อการเจรจา
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ การรับฟังเรื่องราวแล้วจับประเด็นให้เป็น ใช้ปฏิภาณไหวพริบที่ดีในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของผู้คณะพิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ มีความรู้ ความถนัดในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ สามารถอ่านใจคู่ความได้ดี และมีเทคนิคในการเจรจาต่อรอง

ตารางที่ 4-33 ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ มีการแก้ไขปัญหาเฉพาะได้ดี มีการเตรียมตัวให้ดีให้พร้อมก่อนคู่คดี ต้องมีบุคลิกภาพที่ดีและใจเย็น สามารถสร้างบรรยากาศในการเจรจาได้
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีการวางตัวที่ดี มีการเตรียมความพร้อมโดยการอ่านสำนวนก่อนการเริ่มกระบวนการไกล่เกลี่ย การเตรียมพร้อมก่อนคู่ประนีประนอมด้วยกัน ศักยภาพการสร้างบรรยากาศในการพิจารณาไกล่เกลี่ย ทั้งสองฝ่าย รวมถึงทนายความ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกับการเจรจา

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ศักยภาพการเตรียมตัวก่อนการไกล่เกลี่ย การอ่านคดีความ รวมถึงการสรุปรายละเอียดร่วมกับบัคดีในทิศทาง การเจรจา ก่อนการเริ่มกระบวนการไกล่เกลี่ย
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ การเตรียมความพร้อม การมีบุคลิกภาพที่ดีและตั้งใจเย็น ตำรวมและต้องสร้างบรรยากาศในห้องไกล่เกลี่ยให้เป็นกันเอง
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์ข้อมูล 2. การดำรงตนที่ดีการวางตัวดี 3. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี และ 4. การสร้างบรรยากาศการเจรจาที่ดี
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรมีความพร้อมในการไกล่เกลี่ย
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ศักยภาพในด้านความพร้อมก่อนการไกล่เกลี่ย ศักยภาพทางด้านการมีบุคลิกภาพที่ดี

ตารางที่ 4-34 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดี
ด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรศึกษาแนวทางการพิจารณาคดีของผู้พิพากษา กรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จ และต้องนำคดีขึ้นสู่กระบวนการว่ามีสาเหตุและอุปสรรคอะไร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการเจรจาไกล่เกลี่ย
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ต้องเข้าใจเรื่องราวที่รับรู้แล้วเข้าถึงจิตใจ และเจตนาของคู่ความทั้งสองว่าจะไปในทิศทางใด และจนเข้าหากัน
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของผู้คณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องจิตวิทยาในการเจรจาและควรจัดให้มีการทำ Case study แบบจำลองเหตุการณ์จริง เพื่อฝึกปฏิบัติ
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน แก่ผู้ประนีประนอมเป็น ระยะเวลา ระยะเวลา
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-35 ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือ โดยเร็วที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ต้องมีการยอมรับจากคู่ความในการทำหน้าที่ของผู้ประนีประนอมศาลแรงงานภาค 2 และจะต้องการประเมินผลความพึงพอใจหลังการเจรจาไกล่เกลี่ย
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ผู้ประนีประนอมจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรมีการอบรมกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคมควรมีการจัดทบทวนปีละ 2 ครั้ง
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรมีการดำรงตนอยู่ในสังคมที่ดี ต้องเรียนรู้และนำมาใช้ในการไกล่เกลี่ย ใช้คำพูดที่ถูกต้องในการไกล่เกลี่ย และมีการวางตนอยู่ในสังคม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-36 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี ในภาพรวม

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ความคิดของผู้ประนีประนอมจะต้องมีใจรักและอดทนต่อความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาข้อยุติ
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา คือ อยู่ในระดับดีมาก ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-37 แนวทางการพัฒนาศักยภาพประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดี
ด้านแรงงาน มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน
อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอม เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ทำหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ สามารถลดขั้นตอนคดีศาลแรงงาน ภาค 2 และสามารถให้ความรู้กับสถานประกอบการที่ผู้ประนีประนอมทำงานอยู่ เพื่อเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ควรจัดเวลาในการไกล่เกลี่ยให้เหมาะสม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 2 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

ตารางที่ 4-38 คติความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาล
แรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาด้านสภาพแรงงานในสถานประกอบการ
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ ถ้า นายจ้างลูกจ้างมีทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ควรต้องปรับทัศนคติให้ตรงกันก่อน
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ ความไม่รู้ ไม่เข้าใจกฎหมายแรงงาน หรือเข้าใจคลาดเคลื่อน
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-39 มีวิธีและแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-39 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-40 การไต่ถามเกี่ยวกับประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่นายจ้าง ลูกจ้าง เรื่องกฎหมายแรงงานแบบเข้าใจง่าย ๆ ในหัวข้อที่มีการมาฟ้องร้องบ่อย ๆ
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 3 การไต่ถามเกี่ยวกับประนีประนอมข้อพิพาท

ตารางที่ 4-41 บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไต่ถามข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ แนะนำให้ ความรู้ข้อกฎหมายแรงงานแก่คู่ความทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะข้อกฎหมายใน เรื่องที่ทั้งสองฝ่ายพิพาทกัน
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-42 ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้ง
ด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ การขูขง จากสภาพแรงงานรวมถึงกองเชียร์ ลูกจ้างไม่มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน ในการเจรจา การคาดหวังตามข้อเรียกร้องตามคำแนะนำของทนาย หรือ กองเชียร์ในประเด็นที่ขอเงินช่วยเหลือ
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา เพิ่มเติม คือ คู่ความ ทั้งสองไม่ได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง บางครั้งไม่เป็นผลดีกับการ ประนีประนอม จึงต้องมีวิธีโน้มน้าวให้ทั้งสองยอมรับ แล้วคดีจะจบง่าย
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ ได้รับคำแนะนำที่ไม่ครบ ไม่ถูกต้องจากบุคคลภายนอก การเป็นตัวแทน ผู้แทนของโจทก์หรือจำเลย จากกลุ่มใหญ่ ๆ รวมถึงปัญหาการไม่ยอมรับฟัง กันเอง จากการมีปัญหาเรื่องความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 4-43 การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดี
ความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ
ที่สำคัญอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ จะต้องมีการชี้แจงข้อเท็จจริงในด้านข้อกฎหมายและสิทธิที่นายจ้างหรือลูกจ้างควรได้รับตามข้อเท็จจริง และควรมีการแยกคู่ความทั้งสองฝ่าย เพื่อทราบข้อเท็จจริง
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมาด้วยตนเอง
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม
ประจำศาลยุติธรรม

ตารางที่ 4-44 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำ
ศาลยุติธรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 1	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ ควรจัดที่นั่งเพื่อความไม่สับสนของผู้ทำหน้าที่ เพื่อบุคลิกของผู้ประนีประนอมที่มั่นคง ไม่เอ๋อตั้งแต่เริ่มงาน เช่น โจทย์นั่งขวามือ จำเลยให้นั่งซ้ายมือ ผู้ประนีประนอมนั่งหัวโต๊ะ เป็นต้น
Focus 2	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานตามโรงงานเพื่อเป็น Case study จัดให้มีกิจกรรมรุ่นพี่พบรุ่นน้องควรมี Case study ให้ผู้ประนีประนอมได้มีเวทีได้ทดสอบสนาม และนำความสามารถของตนเองออกมาใช้ หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น ผู้พิพากษา และผู้พิพากษาสมทบมาให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการประเมินผลตัวผู้ประนีประนอม
Focus 3	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ จะต้องมิตัดตามคดีที่ใกล้เคียงไม่สำเร็จเพื่อใช้เป็นความรู้เปรียบเทียบในการใกล้เคียงครั้งต่อไปได้ ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ควรมีการศึกษาดูงานในสถานประกอบการและอบรมกฎหมายอื่น ๆ เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายคดีแรงงาน ควรจัดเวทีให้กับผู้ประนีประนอมได้ซักซ้อมศักยภาพ จึงสามารถประเมินผู้ประนีประนอมได้ ผู้ประนีประนอมควรมีความตรงต่อเวลา
Focus 4	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ จัดเพิ่มเติมความรู้ในสถานประกอบการหรือการแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยวิทยากรจากทางศาลควรมีการอบรมกฎหมายด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น กฎหมายประกันสังคมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน จัดเพิ่มเติมความรู้ให้กับผู้ประนีประนอมศึกษาดูงานในสถานประกอบการ อาจจะโดยการดูงานหรือการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ บุคคล ลูกจ้าง สหภาพแรงงานสถานประกอบการ เป็นต้น ควรจัดอบรมระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับศาลแรงงาน ภาค 2 รวมถึงข้อกำหนด การร้องเรียน การเขียนคำร้องและอื่น ๆ ของนายจ้างและลูกจ้างควรจัดอบรมสหภาพแรงงาน ฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการ เพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มเติมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการเพื่อลดคดีความฟ้องร้องต่อศาลแรงงาน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม
Focus 5	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ คดีใกล้เกลี้ยแล้วไม่สำเร็จ อยากจะให้มีการติดตามคดีเพื่อให้รู้แนวทางต่อไป นายจ้างและลูกจ้างประสบการณ์จะต่างกัน รวมทั้งมุมมองด้วยให้นำกฎหมายประกันสังคม กองทุนประกันสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องพยายามไม่ให้นายจ้างหาทางเล่นงานลูกจ้างลูกจ้าง ก็อย่าแสดงอำนาจจนทำให้มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นมากมาย คู่ความและผู้ประนีประนอมควรตรงต่อเวลา
Focus 6	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม คือ จัดอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงาน เช่น ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานสัมพันธ์กฎหมายประกันสังคม คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งกฎหมายแพ่งบางมาตราที่มักจะเกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงานควรจัดการอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน และจัดทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
Focus 7	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ประเด็นเพิ่มเติม คือ รุ่นพี่รุ่นน้องควรมีข้อแลกเปลี่ยนกันและกัน ต้องรับผิดชอบต่อเวลาที่มาใกล้เกลี้ย จัดเวลาตัวเองให้พร้อมเมื่อศาลมีกิจกรรมใด ๆ ให้มีส่วนร่วมทุก ๆ ครั้ง
Focus 8	มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของคณะผู้พิพากษา ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

จากตารางที่ 4-29 รายละเอียดประเด็นที่สำคัญจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 สามารถที่จะสรุปประเด็นความเห็นสำคัญเพิ่มเติมมาจากประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอม

ก. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่องคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญ มีดังนี้

1. จบปริญญาตรีขึ้นไป
2. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

3. เป็นที่ยอมรับทางสังคม
4. มีจิตอาสาและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน
5. มีความเป็นกลาง

ความเห็นของผู้ประเมินประเมิน ควรมีการเพิ่มเติมคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับ
การคัดเลือกเป็นผู้ประเมินประเมินประจำศาลแรงงานภาค 2 ดังนี้

สรุปสัณยาณ:

1. ไม่ควรกำหนดการศึกษา
2. ผ่านตรวจสอบประวัติอาชญากร
3. ต้องกำหนดความเป็นกลางให้ชัดเจน
4. มีการดำรงคนที่เหมาะสม
5. บุคลิกภาพที่ดูน่าเชื่อถือมีความมั่นใจเป็นมิตรกับทุกฝ่าย
6. ให้เกียรติผู้อื่น
7. มีความรับผิดชอบสูงและตรงต่อเวลา
8. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง
9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
10. การมีเวลาให้กับการทำหน้าที่ผู้ประเมินประเมิน
11. ได้รับความกดดันจากการทำคดีได้ดี
12. การศึกษา ม.3 มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป
13. การศึกษาระดับปวศ.ขึ้นไปและรู้เรื่องกฎหมายเป็นหลัก
14. ไม่ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานก่อนเป็นผู้ประเมินประเมิน ควรศึกษา

กฎหมายแรงงานเพิ่มเติมหลังจากเข้าทำหน้าที่

ข. จากการสังเคราะห์สัณยาณผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และ
คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องศักยภาพผู้ประเมินประเมิน พบว่า ผู้ที่จะเป็นเป็นผู้ประเมินประเมิน
เพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานภาค 2 ต้องมีศักยภาพ ดังนี้

1. ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถในการไกล่เกลี่ย
2. ศักยภาพในด้านประสบการณ์ในงานทั่วไป
3. ศักยภาพในด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
4. ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง
5. ศักยภาพในด้านการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง

ความเห็นของผู้ประเมินประเมิน ควรมีการเพิ่มเติมศักยภาพผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก
เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินประจำศาลแรงงานภาค 2 ดังนี้

สรุปสัมภาระ:

1. ศักยภาพด้านความเป็นกลาง แยกผิดถูกได้
2. ศักยภาพด้านความเป็นผู้นำที่ดี
3. ศักยภาพด้านปฏิภาณไหวพริบ
4. ศักยภาพด้านเทคนิควิชาการ
5. ศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ ในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย
6. ศักยภาพด้านการรับฟังและจดจำประเด็นที่สำคัญ
7. ศักยภาพด้านมีความถนัดในการไกล่เกลี่ย
8. ศักยภาพด้านความสามารถในการอ่านใจ คู่ความได้ดี

ก. จากการสังเคราะห์สัมภาระผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และ
คู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่องศักยภาพผู้ประเมินประเมินที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่ง
ได้แก่

1. ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ประกอบกัน
2. ศักยภาพในด้านความรู้ในกฎหมายแรงงาน
3. ศักยภาพด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย
4. ศักยภาพในด้านความเป็นกลางซื่อสัตย์สุจริตไม่เอนเอียง
5. ศักยภาพในการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือ

ความเห็นของผู้ประเมินศักยภาพที่สำคัญที่สุด ของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก
เป็นผู้ประเมินประเมิน เพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาลแรงงานภาค 2 ดังนี้

สรุปสัมภาระ:

1. ศักยภาพด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
2. ศักยภาพด้านการเตรียมตัวและให้พร้อมไปกับเพื่อนร่วมงาน
3. ศักยภาพด้านการสร้างบรรยากาศในการเจรจา
4. ศักยภาพด้านความเข้าใจในการอ่านสำนวนคดี
5. ศักยภาพด้านความใจเย็นและการควบคุมอารมณ์
6. ศักยภาพด้านการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง
7. ศักยภาพด้านการเจรจาและมนุษยสัมพันธ์
8. ศักยภาพด้านบุคลิกภาพที่ดี

ง. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ที่จะทำหน้าที่ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง ซึ่งได้แก่

1. ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น
2. จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่ เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอม

เก่า เป็นการฝึกฝนด้านคดีแรงงานไปในตัว

3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว
4. ศึกษาแนวทางในตำนานคดี รู้จุดประสงค์ที่แท้จริงของคำร้อง
5. ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง

ความเห็นของผู้ประนีประนอมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประนีประนอม ที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด มีดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

1. ศึกษาแนวทางการพิจารณาคดีของผู้พิพากษา กรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จและต้องนำคดีขึ้นสู่กระบวนการ

2. การเข้าใจเรื่องราวที่รับรู้ เข้าถึงจิตใจและเจตนาของคู่ความทั้งสองว่าจะไปในทิศทางใด และปรับจนเข้าหากัน

3. จัดให้มีการอบรมเรื่องจิตวิทยาในการเจรจา
4. ควรจัดให้มีการทำ Case study แบบจำลองเหตุการณ์จริง
5. ควรจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

จ. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่องศักยภาพผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด มีดังนี้

1. จริยธรรมของผู้ประนีประนอม
2. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
3. การเจรจาไกล่เกลี่ย
4. การวางตัวของผู้ประนีประนอม
5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการไกล่เกลี่ยคดีที่ประสบความสำเร็จ

ความเห็นของผู้ประนีประนอมเกี่ยวกับศักยภาพผู้ประนีประนอม ที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด มีดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

1. การยอมรับในการทำหน้าที่ของผู้ประนีประนอม
2. ผู้ประนีประนอมต้องมีปฏิภาณไหวพริบที่ดี
3. ควรมีการอบรมกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคมและมีการจัดทบทวนปีละ 2 ครั้ง

4. การดำรงตนอยู่ในสังคมที่ดีต้องเรียนรู้และนำมาใช้ในการไกล่เกลี่ย
5. การใช้คำพูดที่ถูกต้องเหมาะสมในการไกล่เกลี่ย

ฉ. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม พบว่า รู้สึกพอใจในระดับดีมาก และสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์ ความเห็นของผู้ประนีประนอมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในปัจจุบัน คือ

สรุปสัมภาษณ์:

1. พอใจในระดับดีมาก

ช. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพประนีประนอม ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไรบ้าง พบว่า มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น

2. ทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา
3. ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว
4. มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีประสิทธิภาพ
5. ประหยัดทรัพย์และเวลาจบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

ความเห็นของผู้ประนีประนอมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน มีประโยชน์ดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

1. มีประโยชน์มากและควรมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ทำหน้าที่ต่อไป

2. ทำให้ลดขั้นตอนคดีศาลแรงงานภาค 2

3. นำไปให้ความรู้กับสถานประกอบการที่ผู้ประนีประนอมทำงานอยู่เพื่อเสริมสร้าง
แรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ

4. ช่วยทำให้จัดเวลาในการไกล่เกลี่ยให้เหมาะสม

ส่วนที่ 2 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

ก. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ
คู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่มี
การฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง พบว่า สาเหตุหลัก ๆ มาจาก

1. เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม
2. การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง
3. การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง
4. ความไม่ยอมกัน ไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน
5. ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

ความเห็นของผู้ประนีประนอม คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
ที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจาก

สรุปสัมภาษณ์:

1. ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
2. ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์
3. ปัญหาด้านสภาพแรงงานในสถานประกอบการ
4. นายจ้างลูกจ้างมีทัศนคติที่ไม่ตรงกัน
5. ความไม่รู้ไม่เข้าใจกฎหมายแรงงานหรือเข้าใจคลาดเคลื่อน

ข. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ
คู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและ
ลูกจ้างอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง พบว่า วิธีแก้ไขมีดังนี้

1. นำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้
2. อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ
3. การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย
4. เปิดโอกาสให้ได้รับฟังซึ่งกันและกันอย่างเข้าใจ
5. คุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

ความเห็นของผู้ประนีประนอม วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง ทำได้ดังนี้

สรุปสัมภาษณ์:

1. ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่นายจ้างลูกจ้าง เรื่องกฎหมายแรงงานแบบเข้าใจง่าย ๆ ในหัวข้อที่มีการมาฟ้องร้องบ่อย ๆ

ก. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องการไต่ถามข้อเท็จจริงประนีประนอมข้อพิพาท เพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร พบว่า มีสาเหตุมาจาก

1. ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไต่ถามข้อเท็จจริง ไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ
2. ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไปไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง
3. ยึดศักดิ์ศรีมากเกินไป ทำให้ไม่ยอมตกลงกัน
4. ไม่พอใจว่า ไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน
5. ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน

ความเห็นของผู้ประนีประนอมการไต่ถามข้อเท็จจริง ประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจาก

สรุปสัมภาษณ์:

1. ไม่พร้อมที่จะประนีประนอม เพราะผู้ค้าประกันไม่มาเจรจา
2. กฎหมายแรงงานบางมาตราให้ความคุ้มครองลูกจ้างบางกลุ่มมากเกินไป

ส่วนที่ 3 การไต่ถามข้อเท็จจริงประนีประนอมข้อพิพาท

ก. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไต่ถามข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีอะไรบ้าง พบว่า บทบาทและหน้าที่มีดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ดับอารมณ์ของกลุ่มความและสร้างบรรยากาศในการเจรจา
2. บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
3. บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไต่ถามข้อเท็จจริง
4. บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่าย ได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง
5. บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย

ความเห็นของผู้ประนีประนอมเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีเพิ่มเติมดังนี้

สรุปสาระสำคัญ:

1. แนะนำให้ความรู้ข้อกฎหมายแรงงานแก่คู่ความทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะข้อกฎหมายในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายพิพาทกัน

ข. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน ในประเด็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีอะไรบ้าง พบว่า ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของคู่กรณี
2. ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ
3. การตั้งธงไม่ยอมประนีประนอมแต่แรก
4. การไม่ได้ใส่สิ่งที่เรียกร้อง
5. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน

6. การให้ผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีสิทธิ์เต็มในการตัดสินใจ เข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ยความเห็นของผู้ประนีประนอมปัญหาและอุปสรรค ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีเพิ่มเติมดังนี้

สรุปสาระสำคัญ:

1. ปัญหาการขู้งานจากสหภาพแรงงาน รวมถึงกองเชียร์
2. ลูกจ้างไม่มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานในการเจรจา
3. การคาดหวังตามข้อเรียกร้องตามคำแนะนำของทนายหรือกองเชียร์ ในประเด็นที่

ขอเงินช่วยเหลือ

4. คู่ความทั้งสองไม่ได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง
5. ได้รับคำแนะนำที่ไม่ครบ ไม่ถูกต้องจากบุคคลภายนอก
6. การเป็นตัวแทนทั้ง โจทย์และจำเลยแบบกลุ่มใหญ่ ๆ มีหลากหลายความเห็น ซึ่งอาจไม่ตรงกันทั้งหมด

7. ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน จากการมีปัญหาเรื่องความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน

ค. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องการทำประนีประนอมสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท ในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. คุณลักษณะและศักยภาพของผู้ประนีประนอม
2. ผู้ร้องและผู้ถูกร้องต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมด้วยตนเอง
3. ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
4. การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเอง ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
5. การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน

ความเห็นของผู้ประนีประนอม การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท ในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ เพิ่มเติมดังนี้

สรุปสัมภาระ:

1. การชี้แจงข้อเท็จจริงในด้านข้อกฎหมายและสิทธิที่นายจ้างหรือลูกจ้างควรได้รับตามข้อเท็จจริง

2. การแยกคู่ความทั้งสองฝ่ายเพื่อทราบข้อเท็จจริง

3. ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมาด้วยตนเอง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม

ประจำศาลยุติธรรม

จากการสังเคราะห์สัมภาระผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาท ในคดีแรงงานในประเด็นเรื่องข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม พบว่า ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มีดังนี้

1. ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสาร

ตัวอย่างในการศึกษาของผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่

2. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

4. ผู้ประนีประนอมเป็นผู้ใช้เวลาให้กับส่วนรวม ทางศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะตอบ

แทนได้ เช่น การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์

5. สร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความเห็นของผู้ประนีประนอมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม มีดังนี้

สรุปสัมภาระ:

1. ควรมีการจัดที่นั่งของกลุ่มพิพาทให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน

2. ควรมีการศึกษาดูงานตามโรงงานเพื่อเป็น Case study

3. ควรจัดให้มีรุ่นพี่พวกรุ่นน้องเพื่อสานสัมพันธ์
4. ควรมี Case study ให้ผู้ประนีประนอมได้มีเวทีได้ทดสอบสนามและใช้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นการประเมินผลตัวผู้ประนีประนอม
5. ควรมีการติดตามคดีที่ใกล้เคียงไม่สำเร็จ เพื่อใช้เป็นความรู้เปรียบเทียบในการใกล้เคียงครั้งต่อไปได้
6. จัดเพิ่มเติมความรู้ในสถานประกอบการหรือการแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยวิทยากรจากทางศาล
7. จัดอบรมกฎหมายด้านอื่น ๆ เช่น กฎหมายประกันสังคมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน
8. จัดอบรมสหภาพแรงงานฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการเพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มเติมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ
9. คู่ความและผู้ประนีประนอมควรตรงต่อเวลา

สรุปเนื้อหาเพื่อจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน และคู่พิพาท ในคดีแรงงาน รวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้ประนีประนอมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ประนีประนอมยังขาดความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่สำคัญ 3 อันดับแรก ซึ่งสามารถสรุปเนื้อหาที่สำคัญสำหรับการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงข้อพิพาท
2. ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
3. ความรู้ความสามารถและทักษะ ในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ

ซึ่งมีรายละเอียดหัวข้อที่จะนำไปจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ดังนี้

หัวข้อที่ 1 ผู้บรรยาย นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2

แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้กฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการใกล้เคียงข้อพิพาท เป็นความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของกฎหมายฉบับต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่จะต้องใช้ในการแจ้งสิทธิของแต่ละฝ่าย ในระหว่างการเจรจาใกล้เคียง เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายด้านแรงงานของไทย ซึ่งประกอบไปด้วย

1. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
2. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
3. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
4. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
5. พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525

หัวข้อที่ 2 ผู้บรรยาย นายชุนคม ปิติฤกษ์ เลขานุการศาลแรงงาน ภาค 2

แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เป็นความรู้และพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วย หัวข้อย่อยต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
2. กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ประกอบไปด้วย
 - 2.1 กลยุทธ์เฉพาะ
 - 2.2 กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง
 - 2.3 กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win)
3. กระบวนการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
4. กรณีศึกษาการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
5. หลักการใช้จิตวิทยาที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง

หัวข้อที่ 3 ผู้บรรยาย นายอัสวิน ครุฑปรากการ ผู้พิพากษาศาลแรงงานภาค 2

แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ เป็นความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญจากการสนทนากับคู่พิพาท เพื่อให้สามารถทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้ตรงประเด็น ใช้เวลาสั้น และได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย หัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
2. การใช้เทคนิค 5W1H ในการวิเคราะห์ปัญหา และจับใจความการสรุปประเด็น
3. หลักการในการฟังเพื่อสรุปประเด็น และวิธีสรุปประเด็นตามลำดับขั้น
4. ปัจจัยที่ทำให้การรับสารด้วยการฟัง เพื่อการสรุปประเด็นมีประสิทธิภาพ
5. ข้อพึงปฏิบัติในการฟัง เพื่อการสรุปประเด็นให้มีประสิทธิภาพ

วิธีการและรายละเอียดการดำเนินโครงการฝึกอบรม

ที่ปรึกษาโครงการ

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช | คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ |
| 2. ดร.ภทธี ปรีสัตต์ | อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ |
| 3. ดร.สุชนนี เมธิโยธิน | อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ |
| 4. นายสรศักดิ์ จันเกษม | อธิบดีศาลผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 5. นายอศวิน ครุขปรากการ | ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 |

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบัน มีปัญหาความขัดแย้งมากมายที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากความขัดแย้งด้านข้อมูล ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม และ โครงสร้าง และได้มีการฟ้องร้องเป็นคดีความจำนวนมากในศาลแรงงาน ภาค 2 ส่งผลให้ศาลแรงงาน ภาค 2 หันมาให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ และเพื่อให้ความขัดแย้งเหล่านี้ได้รับการคลี่คลายและมีทางออกของความขัดแย้ง ก่อนที่คดีความจะเข้าสู่กระบวนการพิจารณา ศาลแรงงาน ภาค 2 จึงได้จัดให้มีผู้ประนีประนอมข้อพิพาทขึ้น เพื่อเป็นคนกลางในการทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งจะเป็นการหาทางออกให้กับปัญหาความขัดแย้ง และช่วยลดจำนวนคดีที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาด้วย

แต่จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ของนางสาวรัชฎ์ชาพัฒน์ ยุกตานนท์ พบว่า ยังมีศักยภาพของผู้ประนีประนอมบางข้อ ที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และประสบผลสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการลดจำนวนของคดีความขัดแย้งด้านแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาได้ในที่สุด ดังนั้น การจัด “โครงการอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2” ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ประนีประนอม ในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ยอมความ ให้ผู้ประนีประนอมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาท รวมถึงประชาชนทั่วไป

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อให้ผู้ประนีประนอมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท

2. เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท

3. เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้แสดงออกถึงแนวคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสบการณ์ รวมไปถึงการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ประนีประนอมในมิติอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากหัวข้อที่มีในการอบรมครั้งนี้ ซึ่งสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการอบรมครั้งต่อไปได้

เป้าหมายของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จำนวนผู้เข้ารับการอบรม คือ 24 คน ซึ่งเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ประจำปี พ.ศ. 2559 และเป็นผู้ที่ยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านแรงงาน ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อจะได้เป็นผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระยะเวลาของการฝึกอบรม

1. ระยะเวลาการอบรม 1 วัน โดยใช้เวลาสำหรับการอบรมทั้งสิ้น 7 ชั่วโมง
2. การอบรมตรงกับวันศุกร์ที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น.
3. สถานที่ ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี

วิธีการดำเนินการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. กิจกรรมระดมสมองแสดงความคิดเห็น
3. วิเคราะห์จากกรณีศึกษา
4. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

วิทยากร

1. นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดีศาลผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2
2. นายชนุดม ปิติฤกษ์ เลขานุการศาลแรงงาน ภาค 2
3. นายอัศวิน ครุฑปรากการ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2

การประเมินผลหลักสูตร

1. การประเมินผลความรู้ก่อนและหลังการอบรม ด้วยแบบประเมินจำนวน 20 ข้อ
2. การประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวม 5 ด้าน จำนวน 19 ข้อ ประกอบด้วย
 - 2.1 สถานที่ในการจัดการอบรม จำนวน 5 ข้อ
 - 2.2 อาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 3 ข้อ

2.3 ด้านตัววิทยากรผู้บรรยาย จำนวน 5 ข้อ

2.4 ด้านเนื้อหาของหลักสูตร จำนวน 5 ข้อ

2.5 ความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม จำนวน 1 ข้อ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรม

1. ผู้ประเมินประเมินมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาทดียิ่งขึ้น และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ผู้ประเมินประเมินได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท
3. เมื่อผู้ประเมินประเมินมีศักยภาพมากขึ้น ย่อมมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประเมินประเมินที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้จำนวนของคดีความขัดแย้งด้านแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลลดลง เป็นการลดภาระของศาลแรงงานอีกด้วย

สรุปผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม

ผลจากการดำเนินงาน โครงการหลักสูตรการฝึกอบรม “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประเมินประจำศาลแรงงาน ภาค 2” ที่จัดให้มีขึ้นในวันอังคารที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น. ณ ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปได้เป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

1. เพศ

ตารางที่ 4-45 จำนวนและร้อยละของเพศผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	15	71.43
หญิง	6	28.57
รวม	21	100

จากตารางที่ 4-45 พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 21 คน เป็นเพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และเป็นหญิง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57

2. การศึกษา

ตารางที่ 4-46 จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	4.76
ปริญญาตรี	18	85.71
ปริญญาโท	2	9.53
รวม	21	100

จากตารางที่ 4-46 พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 21 คน มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ระดับปริญญาตรีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 และระดับปริญญาโทจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.53

3. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอม

ตารางที่ 4-47 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	18	85.71
6-10 ปี	2	9.53
10-15 ปี	1	4.76
รวม	21	100

จากตารางที่ 4-47 พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 21 คน มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม 1-5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71, 6-10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.53 และ 10-15 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ทุกคน จะต้องผ่านการทดสอบความรู้ก่อนการอบรม (Pre-test) และหลังการอบรม (Post-test) เพื่อเป็นการประเมินและตรวจสอบว่า ความรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด ซึ่งหัวข้อในการทดสอบเป็นหัวข้อที่ได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ๆ ละ 20 ข้อ ดังต่อไปนี้

หัวข้อที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จำเป็นต่อการ โกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของกฎหมายฉบับต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ที่จะต้องใช้ในการแจ้งสิทธิของแต่ละฝ่ายในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายด้านแรงงานของไทย

หัวข้อที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพด้านศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เป็นความรู้ และพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

หัวข้อที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถ และทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญเป็นความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ จากการสนทนากับคู่พิพาท เพื่อให้สามารถทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้ตรงประเด็น ใช้เวลาสั้น และได้ผลตามที่ต้องการ

ผลการประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ตารางที่ 4-48 ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมก่อน-หลังการฝึกอบรม

ผู้เข้า อบรม คนที่	แบบทดสอบชุดที่ 1			แบบทดสอบชุดที่ 2			แบบทดสอบชุดที่ 3		
	ก่อน	หลัง	% เพิ่มขึ้น	ก่อน	หลัง	% เพิ่มขึ้น	ก่อน	หลัง	% เพิ่มขึ้น
1	15	18	20.00	7	16	128.57	11	18	63.64
2	11	15	36.36	10	15	50.00	16	16	0.00
3	15	19	26.67	13	15	15.38	16	17	6.25
4	12	16	33.33	8	11	37.50	13	13	0.00
5	16	20	25.00	11	16	45.45	16	18	12.50
6	18	20	11.11	16	18	12.50	19	19	0.00
7	15	20	33.33	13	15	15.38	13	18	38.46
8	17	20	17.65	11	16	45.45	18	18	0.00
9	14	19	35.71	7	15	114.29	15	17	13.33
10	17	18	5.88	12	14	16.67	12	16	33.33
11	17	17	0.00	12	14	16.67	14	17	21.43
12	17	17	0.00	12	15	25.00	17	17	0.00
13	16	19	18.75	15	16	6.67	17	17	0.00
14	14	17	21.43	11	14	27.27	14	17	21.43
15	17	18	11.00	11	17	54.55	16	18	12.50
16	13	15	15.38	11	16	45.45	14	18	28.57
17	17	17	0.00	14	16	14.29	16	17	6.25
18	14	17	21.43	8	16	100.00	13	17	30.77
19	15	16	6.67	6	11	83.33	11	17	54.55
20	15	19	26.67	14	15	7.14	14	15	7.14
21	18	19	5.56	8	12	50.00	16	16	0.00
% เพิ่มขึ้นเฉลี่ย			17.71			43.41			16.67

จากผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วม โครงการฝึกอบรมก่อน-หลังการฝึกอบรมใน ตารางที่ 4-48 พบว่า

1. ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมในแบบทดสอบชุดที่ 1 ศักยภาพ ด้านความรู้ ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการ ใกล้เคียงข้อพิพาท มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 17.71 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยเป็น อันดับที่ 2 จากการพัฒนาความรู้ของแบบทดสอบทั้งหมด 3 ชุด

2. ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมในแบบทดสอบชุดที่ 2 ศักยภาพ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง มีอัตราการพัฒนาความรู้ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 43.41 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 1 จากการพัฒนา ความรู้ของแบบทดสอบทั้งหมด 3 ชุด

3. ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมในแบบทดสอบชุดที่ 3 ศักยภาพ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ มีอัตราการพัฒนา ความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 16.67 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 จาก การพัฒนาความรู้ของแบบทดสอบทั้งหมด 3 ชุด

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน: ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมแนว ทิศทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม แตกต่างกัน ดังนี้

H_0 : ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนา ศักยภาพผู้ประนีประนอม ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนา ศักยภาพผู้ประนีประนอม แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-49 การเปรียบเทียบผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม
แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอม

แบบทดสอบชุดที่	การอบรม	n	\bar{X}	SD	t	P-value
1	ก่อน	21	15.38	1.91	-7.09*	0.000
	หลัง	21	17.90	1.61		
2	ก่อน	21	10.95	2.78	-7.69*	0.000
	หลัง	21	14.90	1.79		
3	ก่อน	21	14.81	2.18	-4.52*	0.000
	หลัง	21	16.95	1.28		

* P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-49 การเปรียบเทียบผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอม โดยใช้สถิติ Pair sample t-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่า ค่า P-value ของผลการประเมินแบบทดสอบทั้ง 3 ชุด มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยที่ผลการประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมหลังผ่านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการฝึกอบรมด้วยแบบประเมินทั้ง 3 ชุด

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวม

จากการดำเนินงานโครงการหลักสูตรการฝึกอบรม “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2” ที่จัดให้มีขึ้นในวันอังคารที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น. ณ ศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดชลบุรี การดำเนินโครงการตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายได้รับการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อหลักสูตรของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมจำนวน 21 คน โดยแบ่งหัวข้อในการประเมินออกเป็นทั้งหมด 5 ด้าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 19 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สถานที่ในการจัดการอบรม จำนวน 5 ข้อ
2. อาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 3 ข้อ
3. ด้านตัววิทยากรผู้บรรยาย จำนวน 5 ข้อ

4. ด้านเนื้อหาของหลักสูตร จำนวน 5 ข้อ
5. ความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม จำนวน 1 ข้อ
ซึ่งผลการประเมินโครงการฝึกอบรมเป็นไปตามตารางที่ 4-50

ตารางที่ 4-50 ผลการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวม

รายการประเมิน	คะแนนประเมิน (ร้อยละ)				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
1. สถานที่ในการจัดการอบรม					
1.1 ความเหมาะสมของสถานที่จัดงาน	52.38	47.62	-	-	-
1.2 สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพออย่างน้อย เพียงใด	47.62	47.62	4.76	-	-
1.3 แสงสว่างในห้องอบรมเพียงพอหรือไม่	42.86	47.62	9.52	-	-
1.4 การเดินทางมายังสถานที่อบรม	38.10	61.90	-	-	-
1.5 สถานที่จอดรถเพียงพอหรือไม่	28.57	57.14	14.29	-	-
2. อาหารและเครื่องดื่ม					
2.1 อาหารว่างและอาหารเที่ยงเพียงพอกับ จำนวนผู้เข้าอบรม	19.05	76.19	-	4.76	-
2.2 อาหารว่างและอาหารเที่ยงมีคุณภาพ สะอาด และรสชาติดี	14.29	80.95	4.76	-	-
2.3 อาหารว่างและอาหารเที่ยงเหมาะสมกับ ผู้เข้าอบรม	19.05	76.19	4.76	-	-
3. วิทยากรผู้บรรยาย					
3.1 ความรู้ความสามารถของวิทยากร	90.48	9.52	-	-	-
3.2 ทักษะในการพูดและทักษะการสื่อสาร	85.71	14.29	-	-	-
3.3 ความเหมาะสมของวิทยากรกับเนื้อหาที่ บรรยาย	71.43	23.81	4.76	-	-
3.4 บุคลิกลักษณะของวิทยากร	71.43	28.57	-	-	-
3.5 การกระตุ้นและแรงจูงใจให้เกิดความ สนใจ	76.19	23.81	-	-	-

ตารางที่ 4-50 (ต่อ)

รายการประเมิน	คะแนนประเมิน (ร้อยละ)				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
4. เนื้อหาหลักสูตรอบรม					
4.1 เนื้อหาของหลักสูตรมีความน่าสนใจและสำคัญต่อผู้เข้าอบรม	42.86	57.14	-	-	-
4.2 เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ	33.33	66.67	-	-	-
4.3 เนื้อหาหลักสูตรครอบคลุมศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนา	28.57	57.14	14.29	-	-
4.4 เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสมกับเวลาในการอบรม	42.86	33.33	9.52	-	14.29
4.5 เนื้อหาหลักสูตรเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าอบรม	52.38	47.62	-	-	-
5. โครงการฝึกอบรมในภาพรวม					
5.1 ระดับความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม	57.14	42.86	-	-	-

จากผลการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวมตามตารางที่ 4-50 พบว่า

1. คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านสถานที่ในการจัดการอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีเพียงปัญหาด้านพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอประเด็นเดียว ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
2. คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านอาหารและเครื่องดื่มอยู่ในระดับดี โดยมีเพียงประเด็นการจัดอาหารว่างและอาหารเที่ยงเท่านั้น ที่อาจจะไม่เพียงพอกับจำนวนผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นเพียงประเด็นเดียวที่มีผลการประเมินของผู้เข้าร่วมโครงการอบรมบางคนอยู่ในระดับพอใช้
3. คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านวิทยากรผู้บรรยายอยู่ในระดับดีมาก มีเพียงประเด็นด้านความเหมาะสมของวิทยากรกับเนื้อหาที่บรรยายประเด็นเดียว ที่มีผลการประเมินของผู้เข้าร่วมโครงการอบรมบางคนเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง

4. คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านเนื้อหาหลักสูตรอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่มีความเห็นของผู้เข้าร่วม โครงการอบรมถึงร้อยละ 14.29 ที่มองว่า เนื้อหาหลักสูตร ไม่มีความเหมาะสมกับเวลาในการอบรมหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เวลาในการอบรมน้อยเกินไป ซึ่งเมื่อเทียบกับเนื้อหาในการบรรยายแล้วเกิดความไม่เหมาะสมกัน
5. คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านระดับความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม อยู่ในระดับดีถึงดีมาก

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรม” กรณีศึกษาศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้พิพากษาเจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง และทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอไว้ทั้งหมด 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 3 สรุปผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี จากผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน แบ่งเป็น 13 ข้อ ดังนี้

1. คุณสมบัติ ประกอบด้วย 1) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป 2) มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ย 3) เป็นที่ยอมรับทางสังคมมีความรับผิดชอบไม่เคยมีประวัติอาชญากร 4) มีจิตอาสา อุทิศเวลา ยอมรับความกดดันและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน และ 5) มีความเป็นกลาง เสมอภาคไม่ลำเอียง

2. ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ประกอบด้วย 1) มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 2) ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง และ 3) มีความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความ และจับประเด็นสำคัญ

3. ด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) มีจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง 2) มีความเข้าใจภารกิจการเป็นผู้ประนีประนอมอย่างถ่องแท้ 3) มีศิลปะการเจรจาต่อรองและการสื่อสารไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง 4) มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบและเป็นผู้ฟังที่ดีและ 5) มีความเชี่ยวชาญในการประนีประนอมไกล่เกลี่ย

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนี ประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย ประกอบด้วย 7 แนวทาง ดังนี้

1. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น รวมถึงกฎหมายด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เช่น กฎหมายประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน

2. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ให้แก่ผู้ประนีประนอมอย่างต่อเนื่อง

3. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้กับผู้ประนีประนอม เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถ และทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ

4. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการรวบรวมตัวอย่างคดีทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งบอกสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เพื่อให้ผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยได้ทำการศึกษาและใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่

5. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการกลุ่มสัมพันธระหว่างผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นเก่า รุ่นใหม่ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต เพื่อให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ๆ ได้นำความรู้และประสบการณ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

6. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการกรณีศึกษา (Case study) เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้ทดสอบ ฝึกฝนการปฏิบัติหน้าที่และใช้ความสามารถ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ

ใกล้เคียงประนีประนอมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ รวมไปถึงการประเมินผลการฝึกปฏิบัติจริง และให้การข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ให้อีกยิ่งขึ้น

7. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้ผู้ประนีประนอมได้ศึกษาดูงานตามสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้เข้าใจสภาพการทำงานหรือสาเหตุบางประการ ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งและคดีความด้านแรงงานได้ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจและมุมมองของ นายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการกับคณะผู้ประนีประนอม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกไปใช้ประโยชน์ ในระหว่างการทำหน้าที่ใกล้เคียงประนีประนอมข้อพิพาท

ส่วนที่ 3 สรุปผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2

จากผลของการดำเนิน โครงการการฝึกอบรม “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2” ที่ได้ ผู้วิจัยสามารถแยกการสรุปผลการดำเนิน โครงการ ออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของผู้เข้าร่วม โครงการที่ได้จากการฝึกอบรม พบว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมในด้านศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 43.41 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยสูงสุด โดยมีศักยภาพด้านความรู้ด้าน กฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการใกล้เคียงข้อพิพาท มีอัตราการพัฒนา ความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 17.71 เป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ มีอัตราการพัฒนา ความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 16.67 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยน้อยที่สุด จากการพัฒนา ความรู้ของแบบทดสอบทั้งหมด 3 ชุด

2. ด้านการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวมของผู้เข้าร่วม โครงการ พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการให้คะแนนประเมินในด้านวิทยากรผู้บรรยายได้รับคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับดีมากสูงสุด ซึ่งคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยถึงร้อยละ 79.05 รองลงมา ได้แก่ คะแนนประเมิน เฉลี่ยด้านอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งอยู่ในระดับดี คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 77.78 โดยที่คะแนน ประเมินเฉลี่ยด้านสถานที่ในการจัดการอบรมและด้านเนื้อหาหลักสูตรอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ดีถึงดีมาก ในขณะที่คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านระดับความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม อยู่ในระดับดีถึงดีมากด้วยเช่นกัน

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน มีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง ศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มศักยภาพออกได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านคุณสมบัติ ประกอบด้วย 5 ข้อ
- 2) ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ประกอบด้วย 3 ข้อ
- และ 3) ด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ข้อ สามารถอภิปรายในแต่ละด้านได้ ดังนี้

ก. ด้านคุณสมบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ประเด็นเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้ประนีประนอม ซึ่งผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน ให้ความเห็นสอดคล้องกันก็คือ ต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย ทั้งนี้เหตุผลก็คือ การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้คู่พิพาทเกิดความเชื่อถือและให้ความเคารพ เพราะคู่พิพาทส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาที่หลากหลาย การยอมรับในตัวผู้ประนีประนอม จึงเป็นเหตุผลข้อแรก ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้การเจรจาดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และปราศจากความครางแครงใจในตัวผู้ประนีประนอมเอง ยิ่งผู้ประนีประนอมมีการศึกษาดีมากเท่าไร การยอมรับทางสังคมและคู่พิพาทเองก็จะมีมากขึ้นตามไปด้วย และที่สำคัญผู้ให้สัมภาษณ์ยังเชื่อว่า การศึกษาที่ดีจะช่วยให้มุมมอง วิสัยทัศน์ แนวคิด การวางตัว และการแสดงออกทางสังคม เป็นที่ยอมรับมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ในขณะที่ความเห็นเรื่องคุณสมบัติด้านการศึกษาของตัวเอง กลับมีความเห็นว่า การศึกษาไม่จำเป็นต้องจบปริญญาตรีขึ้นไป ผู้ประนีประนอมที่จบชั้น ม.3 หรือปวช. และปวส. ก็สามารถที่จะเข้ามาทำหน้าที่นี้ได้ แต่คนเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านการประนีประนอม หรือมีประสบการณ์ด้านวิชาชีพที่หลากหลายมายาวนาน ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้นจะช่วยทดแทนหรือชดเชยการศึกษาที่อาจจะถูกมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นได้ ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมสามารถที่จะวางตัวให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมได้ การมีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะช่วยให้สามารถคิด วิเคราะห์ และใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจและแสดงบทบาทของผู้ประนีประนอมได้อย่างไม่เคอะเขิน มีความรอบคอบ ใจเย็น และปรับใช้ประสบการณ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ ซึ่งจุดเด่นของผู้มีประสบการณ์มากก็คือ สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี มีความรอบคอบ สุขุม ใจเย็น และมีการตัดสินใจที่แน่นอน ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือ คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประนีประนอมนั่นเอง ซึ่งก็สอดคล้องกับสำนักวิจัยข้อพิพาท (2550) ที่ได้กำหนดคุณสมบัติผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยมีข้อกำหนดข้อหนึ่งไว้อย่างชัดเจน ก็คือ ผู้ประนีประนอมจะต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ทางกฎหมายขึ้นไป และจะต้องไม่ประกอบวิชาชีพทนายความ หรือเว้นจากการประกอบวิชาชีพทนายความมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2. มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ย โดยที่ผู้ประนีประนอมที่จะเข้ามาทำหน้าที่นั้น สิ่งที่สำคัญอีกหนึ่งประการก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ความรู้และประสบการณ์จากการทำงานจะช่วยให้ผู้ประนีประนอมมีการวิเคราะห์ โดยการใช้หลักของเหตุและผล มีวิจารณญาณ และมีการตัดสินใจที่ดี ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของจิตติมา อัครนิติพงศ์ (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การไกล่เกลี่ยจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดประการหนึ่งก็คือ คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย คุณสมบัติบางประการที่ผู้ไกล่เกลี่ยควรมี เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณสมบัตินั้นในนั้นก็คือ ผู้ประนีประนอมต้องมีคุณวุฒิทางวิชาชีพ โดยลักษณะของงานไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความรู้และประสบการณ์พอสมควร ถ้าผู้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี ก็จะได้รับยกย่องจากคู่กรณีว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาชีพ อีกประการก็คือ ผู้ประนีประนอมต้องมีความรู้ทางธุรกิจอุตสาหกรรมและระบบแรงงานสัมพันธ์ ผู้ประนีประนอมควรมีความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายและหลักเกณฑ์ด้านแรงงานสัมพันธ์ของประเทศตน ควรทราบการปฏิบัติในด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นไปในประเทศ เช่น การพัฒนาและโครงสร้างขององค์การลูกจ้าง องค์การนายจ้าง วิธีการเจรจาต่อรองร่วมกันนิยมปฏิบัติกัน ระเบียบวิธีการร้องทุกข์ นอกจากนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและบริการต่าง ๆ วิธีการผลิต รวมทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจและข้อพิจารณาทางการเงินอื่น ๆ ของธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ด้วย มากกว่านั้น ผู้ประนีประนอมจะต้องมีความสามารถที่จะถือเอาประโยชน์จากประสบการณ์และการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยถือประโยชน์จากประสบการณ์และการศึกษาวิจัยซึ่งจะช่วยให้ผู้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ในขณะที่สำนักกระบวนข้อพิพาท (2550) ก็ได้กำหนดคุณสมบัติผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยมีข้อกำหนดข้อหนึ่งไว้อย่างชัดเจน ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือผ่านการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยมาแล้ว

3. เป็นที่ยอมรับทางสังคม มีความรับผิดชอบ ไม่เคยมีประวัติอาชญากรรม การวางตัวและการแสดงออกทางสังคมของผู้ประนีประนอมจะต้องได้รับการยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งโดยปกติแล้วบุคคลที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องหรือทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับศาลยุติธรรม จะต้องรับรู้ได้ด้วยตนเองว่า ศาลเป็นสถาบันที่ต้องให้ความเคารพนับถือ และเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับจากสังคม โดยทั่วไปว่า เป็นสถานที่ที่ศักดิ์สิทธิ์และไม่อาจละเมิดได้ ในฐานะที่ผู้ประนีประนอม จัดเป็นเจ้าหน้าที่หรือบุคคลากรภายใต้การกำกับดูแลของศาล หรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นตัวแทนของศาล

ดังนั้น ผู้ประนีประนอมจะต้องแสดงออกถึงการวางตัวและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสม สร้างการยอมรับนับถือและความไว้วางใจให้แก่ประชาชน รวมไปถึงการแสดงบุคลิกภาพ ภิรมยา มารยาท และการสื่อสารทางสังคมด้วย การที่ผู้ประนีประนอมจะได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมได้นั้น จำเป็นต้องใช้เวลา ตลอดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นผู้ประนีประนอมในศาลแรงงาน ผู้ประนีประนอมจะต้องมีวางตัวและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความเชื่อถือให้กับตนเอง และสุดท้ายก็จะส่งผลไปถึงความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อศาลแรงงานในท้ายที่สุด โดยที่สำนักกระบวนวิธีพิพาท (2550) ได้กำหนดคุณสมบัติทางสังคมบางประการของผู้ประนีประนอม ซึ่งสถานะทางสังคมก็เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จะบ่งบอกถึงการยอมรับการทำหน้าที่ของผู้ประนีประนอมได้ โดยกำหนดว่าผู้ประนีประนอมจะต้องทำตัวให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา การวางตัว การแสดงออก จะต้องใช้จิตวิทยาสามารถรองใจคู่ความผู้เข้ารับการไกล่เกลี่ยทั้งสองฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรู้สภาพปัญหาแห่งคดี มีความรู้รอบตัว และทำให้คู่ความเห็นว่า ผู้ไกล่เกลี่ยมีความพร้อมที่จะช่วยเยียวยา บรรเทาความเสียหายของคู่ความทั้งสองฝ่ายได้มากกว่านั้น ผู้ประนีประนอมนั้น จะต้องไม่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ รวมไปถึงจะต้องไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง กรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งรับผิดชอบการบริหารพรรคการเมือง ที่ปรึกษาพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง และไม่เป็นผู้เคยถูกถอดถอนให้พ้นจากบัญชีรายชื่อ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ประนีประนอมจะต้องไม่เป็นคนคลั่งคล้ามละลาย คนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ หรือคนวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ และที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องไม่เป็นผู้เคยได้รับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4. มีจิตอาสา อุทิศเวลา ยอมรับความกดดัน และไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน โดยปกติแล้ว งานด้านการไกล่เกลี่ยประนีประนอมเป็นงานที่ต้องใช้ความสมัครใจ และจะต้องมีจิตอาสา อุทิศเวลาเพื่อช่วยเหลือสังคมโดยไม่ยึดติดกับผลตอบแทนที่จะได้รับ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานเพื่อช่วยเหลือคนอื่นด้วยใจรักนั่นเอง ซึ่งมีสอดคล้องกับความเห็นของจิตติมา อัครธิตินพงศ์ (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่องาน ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความผูกพันต่องาน การไกล่เกลี่ยเป็นงานหนัก ทั้งทางร่างกายและจิตใจ บางกรณีต้องใช้เวลามากทั้งในและนอกสำนักงาน อาจไม่มีเวลาพักผ่อนเพียงพอเหมือนงานทั่วไป ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความเชื่อมั่นอย่างจริงจัง ในความสำคัญและประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย ไม่ควรเห็นว่าการไกล่เกลี่ยเป็นเพียงภารกิจประการหนึ่งที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น

5. มีความเป็นกลาง เสมอภาค ไม่ลำเอียง คุณสมบัติด้านความเป็นกลาง ซึ่งความเป็นกลางเป็นพื้นฐานของการเป็นคนกลางที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การที่บุคคลสองฝ่ายต้องเผชิญหน้ากันภายใต้ความขัดแย้งเดียวกัน แต่มีมุมมองคนละฝ่าย การยุติความขัดแย้งนั้นด้วยการเจรจา ต้องการคนกลางที่มีความเป็นกลางปราศจากอคติใด ๆ ผู้ประนีประนอมเป็นคนกลางที่ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยภายใต้สภาวะที่มีความขัดแย้ง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวางตัวให้อยู่นอกเหนือความขัดแย้งและผลประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น ความเอนเอียงหรือทำให้คู่พิพาทรู้สึกหรือเข้าใจว่ามีความไม่เป็นกลางเกิดขึ้น จะเป็นอุปสรรคให้การเจรจาไกล่เกลี่ยอาจประสบกับความล้มเหลว ความรู้สึกว่ามีความไม่เป็นกลางเกิดขึ้นจะส่งผลต่อความไว้วางใจของคู่พิพาทที่เสียประโยชน์ และจะทำให้ข้อเสนอใดที่จะนำไปสู่ข้อยุติถูกปฏิเสธพร้อม ๆ กับการสร้างเงื่อนไขใหม่ที่อาจเป็นไปได้ที่จะลงเอยหรือหาข้อยุติที่พอใจกันทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นให้กับคู่พิพาททั้งสองฝ่ายด้วยความเป็นกลาง จะช่วยส่งเสริมให้บรรยากาศในการประนีประนอมไกล่เกลี่ยเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมกับทั้งสองฝ่าย และจะช่วยให้การเจรจาสามารถประสบผลสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของจิตติมา อัครจิตพิงส์ (2557) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้ประนีประนอมที่ดีจะต้องมีความเป็นตัวของตัวเองและความไม่ลำเอียง ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความเป็นตัวของตัวเอง และความไม่ลำเอียง นอกจากมีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยควรแสดงให้เห็นชัดว่ามี คุณสมบัติดังกล่าวด้วย เมื่อใดที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดความสงสัยว่าผู้ไกล่เกลี่ยมีความลำเอียงเข้าข้าง ฝ่ายอื่น ความเชื่อมั่นในตัวผู้ไกล่เกลี่ยจะสูญเสียไป ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยจะมีได้ยาก นอกจากนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีความเป็นตัวของตัวเองพอที่จะไม่เอนเอียง หรือตกอยู่ภายใต้ อิทธิพลของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

ข. ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ประกอบด้วย

1. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จากความเห็นของผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 คู่พิพาทในคดีแรงงานและผู้ประนีประนอม ต่างเห็นพ้องต้องกันว่าความรู้ด้านกฎหมายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ และผู้ประนีประนอมจำเป็นต้องมีทุกคน ทั้งนี้ก็เพราะกรณีพิพาทเกือบจะทั้งหมดในศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นคดีที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงาน เช่น การเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรม การค้างค่าแรงหรือไม่ได้จ่ายตามกำหนด การไม่จ่ายค่าชดเชยตามสิทธิ์ที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น ซึ่งคดีความที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงานทั้งสิ้น การตัดสินใจคดีโดยองค์คณะผู้พิพากษาใช้การอ้างอิงจากกฎหมายแรงงานเป็นหลัก ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประนีประนอมทุกคนจะต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานที่สำคัญ ๆ ในเบื้องต้น เพื่อที่จะสามารถอธิบายถึงสิทธิและประโยชน์ที่พึงจะได้รับ ตามตัวบทกฎหมายเบื้องต้นให้แก่

คู่พิพาทได้รับรู้เมื่อยามเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยว่า สิทธิอันชอบธรรมด้วยกฎหมายของคู่พิพาท ทั้งสองฝ่ายนั้น มีมากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับความเห็นของทองทศ สว่างไสว (2550) ควรมีการวางนโยบายในเรื่องการบริการที่คุณภาพให้มีความชัดเจนในทุก ๆ ด้าน ซึ่งก็ประกอบไปด้วย นโยบายด้านการพัฒนาบุคคลและความรู้ด้านกฎหมาย เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ในขณะที่ พจน์ พจนพานิชย์กุล (2556) ก็มีความเห็นคล้ายกัน คือ จะต้องหาความรู้ทางด้านกฎหมายเพิ่มเติมเสมอ โดยความรู้เหล่านี้ เราสามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ประโยชน์กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น มากกว่านั้น สำนักกระบวนข้อพิพาท (2550) ยังได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ประนีประนอมไว้ดีกว่า จะต้องมีความรู้ ความสามารถทักษะด้านกฎหมายที่จำเป็น ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและมีประสบการณ์หรือผ่านการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยอีกด้วย

2. มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ผู้ประนีประนอมจะต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประนีประนอมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติเหล่านั้น ได้แก่ มีความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความสุภาพ มีการรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีอารมณ์มั่นคง มีท่าทีเป็นมิตร มีความอดทนในการรับฟัง มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดที่ฉับไว เป็นต้น ซึ่ง วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันกับผู้วิจัย เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ประนีประนอมในมุมมองของการเจรจาต่อรองไว้ว่า การเป็นนักเจรจาต่อรอง ส่วนหนึ่งมาจากบุคลิกหรือลักษณะ อีกส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากการพัฒนาและการฝึกฝน อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยพื้นฐานหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณาเพื่อให้เข้าใจตนเอง และเข้าใจคู่เจรจาฝ่ายตรงข้าม เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับเพศ บุคลิกลักษณะ รูปแบบการบริหาร และทัศนคติของผู้ที่เข้าร่วมการเจรจา ซึ่งลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดี ผู้ที่เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและสามารถที่จะประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการความขัดแย้ง พร้อมทั้งจะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มากกว่านั้นผู้ประนีประนอมจะต้องเชื่อมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน มีความอดทนต่อการขู่และความก้าวร้าว มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม และการเป็นผู้ฟังที่ดี

3. มีความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความรู้ความสามารถและทักษะที่สำคัญของผู้ประนีประนอมอีกประการ

หนึ่ง ก็คือ การสรุปความและจับประเด็นสำคัญ โดยผู้ประนีประนอมจะต้องทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี ตั้งใจ และสามารถที่จะสรุปเนื้อหาหรือประเด็นใจความสำคัญจากการสนทนาได้ และสามารถที่จะนำประเด็นที่ได้เหล่านั้น ไปใช้เป็นกรอบในการเจรจาต่อรองได้ การเป็นผู้ฟังที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการไกล่เกลี่ยมองเห็นถึงความตั้งใจและจริงใจของผู้ประนีประนอม ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาคาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การจับประเด็นสำคัญไปเป็นหัวข้อในการเจรจา จะช่วยให้การเจรจามีขอบเขตและระยะเวลาที่แน่นอน ไม่ยืดเยื้อและออกนอกเรื่องไปมากเกินไป ซึ่งจะช่วยให้การเจรจาไกล่เกลี่ยได้ข้อสรุปและยุติลงในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) ที่กล่าวว่าไว้ว่า ผู้ประนีประนอมนั้น จะต้องสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อและมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อคู่พิพาททั้งสองฝ่ายได้ โดยที่ผู้ประนีประนอมจะต้องใช้ประโยชน์จากประเด็นที่สามารถสรุปได้ เพื่อมุ่งไปสู่การหาข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win solution) ตามความเห็นของวันชัย วัฒนศัพท์ (2550) และ Miall et al. (1999) ที่กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า นักเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลของการเจรจาที่ตนต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอ โดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหายอย่างไร การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative agreement) และทำการวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของกลุ่มขัดแย้ง แล้วจึงปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ คือ เป็นผู้ชนะทั้งคู่ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้

ค. ด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. มีจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องซึ่งเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว โดยที่จริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญแรกเริ่มของคณิศรและคนที่ได้รับการยอมรับนับถือทางสังคม การดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมเป็นนิจ จะช่วยให้ภาพลักษณ์ของผู้ประนีประนอมในสายตาของประชาชนเป็นไปในทางที่ดี นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ประนีประนอมอย่างเคร่งครัด เป็นกลางและสุจริตแล้ว ผู้ประนีประนอมต้องประพฤติตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและทำนองคลองธรรม สอดคล้องกับสำนักกระบวนวิธีพิพาท (2550) ที่กำหนดไว้ว่า ผู้ประนีประนอมต้องไม่ประพฤติชั่ว ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพล มีหนี้สินรุงรัง เสพของมีเงินมาจนไม่สามารถครองสติได้ เล่นการพนันเป็นอาชญา และต้องอยู่ในมารยาทอันดีงามขณะปฏิบัติหน้าที่ ใช้กิริยาวาจาสุภาพ ให้เกียรติคู่ความทุกฝ่าย มีความสุภาพเรียบร้อย มีอัธยาศัยแก่บุคคลทั่วไป ไม่ใช้ความเป็นผู้ประนีประนอมของตนหรือยอมให้ผู้อื่นใช้ความเป็นผู้ประนีประนอมของตนแสวงหาประโยชน์อันไม่ชอบ ประชาชนส่วนใหญ่ตัดสินใจคนดีหรือไม่ดีจากพื้นฐานทางด้านจริยธรรม ผู้ประนีประนอมที่มีจริยธรรมสูงก็จะประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองครองธรรม มีความเสียสละ ประกอบกรรมดี ไม่กระทำความชั่วหรือสิ่งที่ไม่ดี ซึ่ง

จะส่งให้เกิดการยอมรับนับถือทางสังคมและความเชื่อถือสูง ในทางตรงกันข้าม หากเกิดจุดต่างพริ้วเรื่องจริยธรรมขึ้นกับผู้ประนีประนอมแม้เพียงเล็กน้อย ความเหมาะสมและความชอบธรรมกับการเป็นตัวแทนของศาล ก็จะถูกสังคมปฏิเสธและถูกกำจัดออกไปในที่สุด เช่นเดียวกับทองทศสว่างไสว (2550) ที่ได้กล่าวว่า ประชาชนจะมีความพึงพอใจสูงหากผู้ประนีประนอมใช้จริยธรรมในการให้บริการประชาชน มากกว่านั้น นอกจากตัวผู้ประนีประนอมเองที่ต้องมีการดำรงตนให้อยู่ในจริยธรรมอันดีงามแล้ว ครอบครัว ญาติพี่น้อง ก็จะต้องประพฤติปฏิบัติในลักษณะหรือทิศทางเดียวกันด้วย ถึงแม้ตัวผู้ประนีประนอมจะไม่ได้กระทำผิดจริยธรรม แต่บุคคลในครอบครัวผู้ใดผู้หนึ่งกระทำผิด ก็อาจสร้างความคลางแคลงใจให้กับสังคม ซึ่งก็อาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและขาดความเชื่อมั่นได้ เพราะพื้นฐานทางสังคมจะคิดเสมอว่า คนในครอบครัวจะสามารถสะท้อนผู้นำหรือผู้ดูแลครอบครัวได้ว่าเป็นอย่างไร ถึงแม้ในความเป็นจริงนั้น ตัวผู้ประนีประนอมเองอาจจะไม่ได้กระทำผิดจริยธรรมข้อใดเลยก็ตาม แต่สังคมก็ตัดสินใจไปแล้วจากการมองคนรอบข้างนั่นเอง

2. มีความเข้าใจภารกิจการเป็นผู้ประนีประนอมอย่างถ่องแท้ จากความเห็นของทั้งผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 คู่พิพาทในคดีแรงงาน และผู้ประนีประนอม จะพบว่าผู้ประนีประนอมจะต้องรู้จักและเข้าใจภารกิจ รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีเสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความเห็นของณพชาติ ธรรมศักดิ์ (2550) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยมีลักษณะที่อาจกล่าวรวมกันไปได้ว่า เป็นคนกลางที่มาช่วยทำให้คู่ความทั้งสองฝ่ายกลับมาเข้าใจกันอีกครั้ง โดยการนำคู่พิพาทมาคุยกันต่อหน้าเพื่อเจรจากัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารติดต่อกันและช่วยขจัดความเป็นศัตรูที่มีต่อกัน ช่วยเสาะหาข้อมูลที่จะช่วยให้การเจรจาประสบผลสำเร็จ ช่วยจำกัดความยุ่งยากที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการเจรจาออกไป ช่วยแปลและตีความในบางประเด็นที่อาจไม่เข้าใจ และจะต้องทำให้แน่ใจว่า คู่พิพาททั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกัน และเป็นเรื่องเดียวกัน ช่วยเพิ่มการรับรู้ รวมถึงการทำให้แน่ใจว่าคู่พิพาททั้งสองฝ่าย เข้าใจตรงกันกับสิ่งที่รับรู้ นั่น ให้ความรู้กับคู่พิพาทว่า การเจรจาต่อรองกันมีผลคืออย่างไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร รวมไปถึงคอยอำนวยความสะดวกและเป็นธุระเกี่ยวกับการเจรจาระหว่างคู่พิพาทซึ่งก็สอดคล้องกับณพชาติ ธรรมศักดิ์ (2550) ที่ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในส่วนของหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยว่า สำหรับหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยโดยทั่วไปนั้น จะต้องกำหนดแนวทางของการเจรจาและให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยแก่คู่พิพาท อีกทั้งยังต้องควบคุมการดำเนินการไกล่เกลี่ยและทำให้การเจรจาระหว่างคู่พิพาทดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุด พร้อมทั้งช่วยส่งเสริมให้เกิดการติดต่อเจรจา ปรับทัศนคติ และความเข้าใจของคู่พิพาททั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดความกระจ่างในประเด็นที่พิพาทกัน และทำให้คู่พิพาทยอมเปิดเผยข้อมูลและสิ่งที่ข้องใจ อีกทั้งยังต้องช่วยเหลือและ

สนับสนุนให้มีการมองหาทางเลือกในการเจรจาและเงื่อนไขข้อเสนออื่น ๆ ที่จะช่วยทำให้สามารถตกลงกันได้สำเร็จ

3. มีศิลปะการเจรจาต่อรองและการสื่อสารใกล้เคียงความขัดแย้ง สิ่งปรากฏในระหว่างการเจรจาใกล้เคียงก็คือ การตอบสนองทางด้านจิตใจจะเป็นสิ่งสุดท้ายที่ผู้ประนีประนอมจะสามารถรับรู้ได้จากคู่พิพาททั้งสองฝ่าย โดยที่ความต้องการหรือความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ จะถูกแสดงออกหรือสามารถรับรู้ได้จากการแสดงออกทางกาย เช่น สีหน้า กริยาท่าทาง ความขุ่นเคียว เป็นต้น ผู้ประนีประนอมที่ดีจะต้องมีความสามารถหรือทักษะในการอ่านใจคู่ความได้ว่า ความต้องการที่แท้จริงที่แอบซ่อนอยู่ลึก ๆ ภายในใจของคู่ความทั้งสองฝ่ายนั้นคืออะไร การอ่านใจสามารถกระทำได้จากการเรียนรู้ภาษาากาย คำพูด สีหน้า การนั่ง การหายใจ และท่าทางอื่น ๆ ประกอบกัน สอดคล้องกับวิชัช โดสุวรรณจินดา (2551) ที่กล่าวไว้ว่า นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะทำการศึกษาและวิเคราะห์ฝ่ายคู่เจรจาตรงข้ามก่อนเสมอ โดยนักเจรจาจำเป็นต้องรู้ว่ากำลังเจรจายู่กับใคร ฝ่ายคู่เจรจามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร การทำความรู้จักกับคู่เจรจาก่อนเพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของคู่เจรจา จะทำให้สามารถมองเห็นถึงความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมการเจรจาต่อรอง เช่นเดียวกับความเห็นของสำนักกระงับข้อพิพาท (2550) ที่กล่าวว่า ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นบุคคลที่รักงานใกล้เคียงและมีศิลปะในทางนี้ ต้องใช้ศิลปะวิธีการของผู้ใกล้เคียงเข้าช่วยเพื่อให้คดีเข้าสู่บรรยากาศแห่งการตกลง โดยนักเจรจาต่อรองที่ดีควรมีลักษณะนิสัยของการช่างสังเกตและวิเคราะห์ร่วมด้วย ผู้ประนีประนอมที่มีทักษะในการอ่านใจได้ จะสามารถหาข้อเสนอที่พึงพอใจมานำเสนอและต่อรองได้ หากข้อเสนอที่สร้างคามพึงพอใจให้กับทั้งสองฝ่ายได้ เรื่องทั้งหมดก็จะพบทางออกที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย แต่ถ้าข้อเสนอที่ไม่สามารถที่จะสร้างความพึงพอใจให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ผู้ประนีประนอมก็จำเป็นต้องเปลี่ยนข้อเสนอใหม่ แต่ข้อเสนอที่นั้นจะต้องไม่ออกห่างจากความต้องการที่อยู่ภายในใจของทั้งสองฝ่ายมากเกินไป สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมสามารถทำงานได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของไมเคิล วัตคิน (2551) ที่กล่าวไว้ว่า ควรเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของคู่เจรจา ซึ่งผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์จะพยายามเรียนรู้อะไรต่าง ๆ เกี่ยวกับฝ่ายคู่เจรจาให้ได้มากที่สุด การอ่านใจเป็นศักยภาพที่สำคัญด้านจิตวิทยาแบบหนึ่ง การรับรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความทั้งสองฝ่ายตั้งแต่เนิ่น ๆ จะช่วยให้ทิศทางในการเจรจาใกล้เคียงมีความชัดเจน ตรงประเด็นมากกว่าการไม่รู้อะไรในใจของคู่ความเลย ผู้ประนีประนอมที่ประสบความสำเร็จในการใกล้เคียงส่วนใหญ่มักจะมีทักษะด้านนี้เป็นส่วนประกอบ ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั่นเอง

4. มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบ และเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้ประนีประนอมที่ดี นั้นจะต้องมีคุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำที่ดี มีไหวพริบปฏิภาณที่ดีและที่สำคัญ จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ด้วยการเป็นผู้ที่สามารถนำพาให้การเจรจาดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีบรรยากาศในการเจรจาที่ดี สอดคล้องกับความเห็นของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) ที่ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันกับ ผู้วิจัย เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ประนีประนอมในมุมมองของการเจรจาต่อรองไว้ว่า การเป็นนักเจรจาต่อรอง ส่วนหนึ่งมาจากบุคลิกหรือลักษณะ อีกส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากการพัฒนาและการฝึกฝน อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยพื้นฐานหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณาเพื่อให้เข้าใจตนเอง และเข้าใจคู่เจรจา ฝ่ายตรงข้าม เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ รูปแบบการบริหาร และทัศนคติของผู้ที่เข้าร่วมการเจรจา ซึ่งลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดี ผู้ที่เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติข้อหนึ่งที่สำคัญก็คือ การเป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถจับประเด็นสำคัญจากการฟังได้นั่นเอง

5. มีความเชี่ยวชาญในการประนีประนอมใกล้เคียงเป็นสมรรถนะที่เป็นองค์รวมของคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ซึ่งความเชี่ยวชาญในการประนีประนอมใกล้เคียง เกิดจากประสบการณ์และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับสำนักกระบวนวิธีพิพาท (2550) ที่ได้กำหนดคุณสมบัติ ผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ใกล้เคียงข้อพิพาทไว้ข้อหนึ่งว่า ผู้ประนีประนอมจะต้องมี ประสบการณ์หรือผ่านการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยเสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถสร้างให้เกิดความเชี่ยวชาญกับผู้ประนีประนอมได้ ซึ่งก็ สอดคล้องกับความเห็นของพจน์ พจนพานิชย์กุล (2556) ที่กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพหรือ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในอาชีพ และองค์กร การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเอง เพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และ เป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น โดยที่การพัฒนาศักยภาพหรือ ประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งจะต้องมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความ ตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลง จะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า และจะต้องใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การหาความรู้ เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็น ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายัง ไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมได้ด้วยเช่นกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานรวมถึงตัวผู้ประนีประนอมเอง มีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นเรื่องแนวทางการเพิ่มศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น รวมถึงกฎหมายด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เช่น กฎหมายประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน ผู้ประนีประนอมมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคดีด้านแรงงาน เพื่อที่จะได้ตัดสินใจได้ว่าคดีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับกฎหมายในประเด็นใด และต้องประเมินคู่ความว่า มีความรู้เรื่องกฎหมายเหล่านั้นเพียงใด มากกว่านั้นผู้ประนีประนอมจะต้องสามารถชี้ให้คู่ความเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับกฎหมายอย่างไร คดีถูกเป็นอย่างไร ใครคือผู้ได้ประโยชน์ และใครคือผู้ที่ต้องเสียประโยชน์ จากการอ้างอิงบริบทของกฎหมาย เมื่อคู่ความเข้าใจตรงกันแล้ว การดำเนินกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยก็จะสามารถทำได้ง่าย และสามารถประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นด้วย ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้ประนีประนอม ซึ่งเป็นศักยภาพพื้นฐานของศักยภาพในด้านอื่น ๆ จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำในทันทีหรือเร็ว ที่สอดคล้องกับคำกล่าวของสฤตเชาว์ โรจนแสง (2554) ที่ว่า องค์การต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทหนึ่ง คือ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) เช่นเดียวกับจิตติมา อัครธิตพิงส์ (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ ถือได้ว่าเป็นความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การจัดให้มีการอบรม ให้ความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองให้แก่ผู้ประนีประนอมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจาก ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ในแต่ละวาระนั้น มีทั้งผู้ประนีประนอมที่เป็นคนเก่า และส่วนหนึ่งเป็นผู้ประนีประนอมที่เข้ามาใหม่ สำหรับผู้ประนีประนอมเก่านั้น การอบรมให้ความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยจะเป็นการทบทวนและเพิ่มเติมความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่เดิมให้มีมิติที่หลากหลายขึ้น ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เน้นย้ำในส่วนความรู้เดิมและปรับปรุงเพิ่มเติมความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความทันสมัยมากขึ้นนั่นเอง สอดคล้องกับวิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) ที่กล่าว

ไว้ว่า นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะทำการศึกษาและวิเคราะห์ฝ่ายคู่เจรจาตรงข้ามก่อนเสมอ โดยนักเจรจาจำเป็นต้องรู้ว่ากำลังเจรจากับใคร ฝ่ายคู่เจรจามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร การทำความเข้าใจกับคู่เจรจาก็เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของคู่เจรจา จะทำให้สามารถมองเห็นถึงความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมการเจรจาต่อรองมากกว่านั้น ไมเคิล วัตคิน (2551) ยังให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้ประนีประนอมที่ดีควรเรียนรู้ให้มากที่สุด เกี่ยวกับข้อมูลของคู่เจรจา ซึ่งผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์จะพยายามเรียนรู้อะไรต่าง ๆ เกี่ยวกับฝ่ายคู่เจรจาให้ได้มากที่สุด การอ่านใจเป็นศัพทวิทยาที่สำคัญด้านจิตวิทยาแบบหนึ่ง การรับรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความทั้งสองฝ่ายตั้งแต่เนิ่น ๆ จะช่วยให้ทิศทางในการเจรจาใกล้เคียงมีความชัดเจน ตรงประเด็นมากกว่าการไม่รู้อะไรในใจของคู่ความเลย

3. การจัดให้มีการอบรมให้ความรู้กับผู้ประนีประนอม เกี่ยวกับแนวทางในการอ่านและพิจารณาสำนวนคดี เพื่อให้เกิดเข้าใจที่ถูกต้องและรับรู้ถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของผู้ร้องซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Rylatt and Kazanass (1994) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับการพัฒนาศัพทวิทยาว่า ผลของการฝึกอบรมสามารถประเมินได้จากทั้งความรู้เดิมและผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม จะทำให้มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ทั้งยังช่วยให้ศัพทวิทยาพัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันการฟ้องร้องในคดีแรงงาน ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากเรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งตามข้อกฎหมายด้านแรงงาน ได้เขียนไว้อย่างชัดเจนในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นค่าแรงรวมไปถึงค่าชดเชยต่าง ๆ ที่ถูกจ้างพึงจะได้รับตามสิทธิ โดยที่การฟ้องร้องในแต่ละครั้งจะถูกบันทึกไว้เป็นสำนวนที่จะใช้ในการพิจารณาคดีในศาล ดังนั้น ผู้ประนีประนอมทุกคน ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้ประนีประนอมจะต้องอ่านสำนวนคดีและทำความเข้าใจในสำนวนนั้นอย่างถ่องแท้เสียก่อน เป็นการทำความเข้าใจเป้าประสงค์ของคู่พิพาทอย่างถูกต้องว่าสิ่งที่คู่พิพาทต้องการนั้นมีอะไรบ้าง และในเบื้องต้นนั้นมีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายอะไร มาตราใด การตีความสำนวนคดีจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอีกหนึ่งประการ ที่ผู้ประนีประนอมจะต้องให้ความใส่ใจและระมัดระวังในการให้ความเห็น เพราะอาจส่งผลกระทบต่อรูปคดีได้ในภายหลัง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้ประนีประนอมควรได้รับการอบรม เรียนรู้ถึงเทคนิคและแนวทางในการอ่านสำนวนคดีที่ถูกต้อง มีการฝึกฝนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องสอดคล้องกับสำนักงานศาลยุติธรรม (2550) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ประนีประนอมที่ดีจะต้องฝึกทักษะการอ่านสำนวนคดีอยู่เป็นประจำ และฝึกหัดทำคดีให้เกิดความชำนาญ

4. การจัดให้มีการรวบรวมตัวอย่างคดี ทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งบอกสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เพื่อให้ผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่ ได้ทำ

การศึกษาและใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงในอนาคต ความจริงเรื่องนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นจริง ในกรณีของการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ก็เช่นเดียวกัน การจะพัฒนาผู้ประนีประนอมให้มีศักยภาพสูงขึ้นนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้การเรียนรู้จากอดีต การนำประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมที่ประสบความสำเร็จในอดีตมาให้ผู้ประนีประนอมใหม่ ๆ ได้ศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, Egglan and Maycunich (2002) ที่ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคนรวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว การจัดให้มีการรวบรวมตัวอย่างคดีทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมได้เรียนรู้และนำไปใช้เป็นตัวอย่างในการทำคดีที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ถึงแม้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ความในปัจจุบันจะมีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนไปจากในอดีตอยู่บ้าง ในเนื้อหาหลัก ๆ ของกระบวนการไกล่เกลี่ยก็ยังไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก บทเรียนบางอย่างสามารถที่จะนำมาใช้กับการทำคดีในปัจจุบันได้ทั้งหมด และก็ยังคงเป็นบทเรียนที่มีรูปแบบคงเดิมอยู่เสมอ

5. การจัดให้มีกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นเก่ารุ่นใหม่ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต เพื่อให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ๆ ได้นำความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักกระงับข้อพิพาท (2550) ที่กล่าวว่า ศักยภาพด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเป็นส่วนตัวกับคู่ความฝ่ายใด ทั้งไม่มีประโยชน์ได้เสียในเหตุพิพาทด้วย จะต้องมั่นใจได้ว่าเป็นคนกลางและให้ความเป็นธรรมได้อย่างเสมอภาคทั้งสองฝ่าย แต่สำหรับผู้ประนีประนอมด้วยกันเองแล้ว การฟังพยานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ถือว่ามีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้ประนีประนอมอย่างมาก การจัดให้ผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้องที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประนีประนอมเหมือนกัน ได้พบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องการไกล่เกลี่ยประนีประนอม จะทำให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ๆ ได้เรียนรู้และซึมซับประสบการณ์ดี ๆ จากผู้ประนีประนอมรุ่นพี่ การพบปะพูดคุยกันจะทำให้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งที่เป็นเชิงบวกและประสบการณ์ในเชิงลบ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกถ่ายทอดออกมา โดยการพบปะพูดคุย ข้อมูลส่วนใหญ่จะเป็นประโยชน์และช่วยให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่การไกล่เกลี่ยประนีประนอมได้ ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านการไกล่เกลี่ยประนีประนอม จะสามารถที่จะเป็นตัวช่วยใน

การพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ๆ ให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จและไม่สำเร็จในอดีต ผ่านการพบปะพูดคุยและการทำกิจกรรมร่วมกันของผู้ประนีประนอมทุกยุคทุกสมัย

6. การจัดให้มีกรณีศึกษา (Case study) เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้ทดสอบ ฝึกฝน การปฏิบัติหน้าที่และใช้ความสามารถ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ รวมไปถึงการประเมินผลการฝึกปฏิบัติจริงและการให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การทดลองทำกรณีศึกษา (Case study) จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมได้มีเวทีได้ทดสอบสนามและใช้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพทางด้านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) ซึ่งการใช้กรณีศึกษาในอดีตเป็นเกณฑ์ ก็สามารถที่จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานได้ ซึ่งเกณฑ์ปฏิบัติงานสูงสุด (Superior performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งก็หมายถึงกรณีศึกษา (Case study) ตัวอย่าง หรือว่าสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุด สถานการณ์การทำงาน และเกณฑ์ในอีกลักษณะหนึ่ง ได้แก่ เกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับ กรณีศึกษาเปรียบเสมือน โมเดลหรือรูปแบบที่จำเพาะ ที่จะใช้ในการสื่อสารหรือส่งผ่านความรู้ความเข้าใจจากบุคคลหลาย ๆ คน ไปสู่บุคคลอีกหลาย ๆ คน ในห้วงของเวลาที่แตกต่างกัน การสร้างสถานการณ์จำลองที่มีความคล้ายคลึงกับสถานการณ์จริง เป็นการสร้าง โมเดลการเรียนรู้ที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การทดสอบกับกรณีศึกษาเป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับผู้ประนีประนอมในทางตรง เพราะการฝึกฝนปฏิบัติในสถานการณ์เสมือนจริง จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมสามารถเตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สมบูรณ์ที่สุดต่อไป

7. การจัดให้ผู้ประนีประนอมได้ศึกษาดูงานตามสถานประกอบการ เพื่อให้เข้าใจสภาพการทำงานหรือสาเหตุบางประการที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้ง และคดีความด้านแรงงานได้ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจและมุมมองของนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการกับคณะผู้ประนีประนอม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในระหว่างการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทในสถานประกอบการแต่ละแห่ง มีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละบริษัท ความขัดแย้งด้านแรงงานที่เกิดขึ้น ก็มาจากสาเหตุที่มีความหลากหลายด้วยเช่นกัน พงษ์ พงษ์พานิชย์กุล (2556) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพหรือประสิทธิภาพในการทำงานว่า การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้น เพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม การให้

ผู้ประนีประนอมได้ออกไปเห็นสภาพการทำงานจริง และได้แลกเปลี่ยนมุมมอง แนวคิด กับผู้ใช้ แรงงานและสถานประกอบการ ก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนีประนอมได้รับรู้ ข้อมูลและสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ซึ่งข้อมูลที่ได้เหล่านั้น จะช่วยให้ผู้ประนีประนอม สามารถที่จะนำไปปรับปรุงและพัฒนารูปแบบของการเจรจาไกล่เกลี่ย ให้มีความเหมาะสมกับ คู่พิพาทที่มาจากหลากหลายองค์กรได้ ข้อมูลที่ได้จากสถานประกอบการจะช่วยให้ผู้ประนีประนอม สามารถที่จะเตรียมตัวและใช้เป็นฐานข้อมูลในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย ทำให้สามารถเข้าใจ ปัญหาความขัดแย้งของคู่พิพาทได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนีประนอมสามารถที่จะวาง กรอบการเจรจาให้เกิดความรัดกุม และเกิดความรวดเร็วในการหาข้อยุติที่มาจากความต้องการ ที่แท้จริงของคู่พิพาทได้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการวิจัย จนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงศักยภาพของผู้ประนีประนอม โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย โดยมีรายละเอียดของข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรม ควรจัดทำคู่มือการคัดเลือกบุคคลและจัดทำ แบบทดสอบด้านศักยภาพผู้ที่ จะเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม ซึ่ง จะต้องใช้เป็นข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติพื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ
2. กระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรม ควรจัดทำคู่มือหลักสูตรแนวทางการพัฒนา ศักยภาพผู้ประนีประนอม เพื่อใช้เป็นหลักสูตรมาตรฐานในการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ผู้ประนีประนอม และจัดให้มีโครงการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ทั่วประเทศเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่สำคัญ และจำเป็น สำหรับการเจรจาไกล่เกลี่ยและประนีประนอมอยู่เสมอ
3. รัฐบาลโดยกระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรม ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุน พร้อมทั้งยกระดับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณเพื่อให้เพียงพอต่อ ความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายที่สำคัญอีกประการก็คือ ช่วยลดจำนวนของคดีเข้าสู่การพิจารณาของศาล ซึ่งใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ามากกว่านั้น ยัง ช่วยสร้างความปรองดองและมิตรภาพให้เกิดขึ้นกับคนในสังคม รวมถึงการสามารถแก้ปัญหา

ที่เกิดขึ้นร่วมกันของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

1. ศาลแรงงาน ภาค 2 และศาลยุติธรรมทั่วประเทศ ควรคัดเลือกผู้ประนีประนอมเพื่อที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ประนีประนอมดังต่อไปนี้ เพิ่มเติมจากคุณสมบัติตามที่ศาลได้กำหนดไว้แล้ว คือ

1) ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน 2) ต้องผ่านตรวจสอบประวัติอาชญากรและการกระทำผิดทางกฎหมาย

2. ศาลแรงงานภาค 2 ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมโดย 1) ใช้หลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่มีประสิทธิภาพและเป็นรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ซึ่งจัดทำขึ้นโดยกระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรม 2) จัดฝึกอบรมด้านกฎหมายที่จำเป็นด้านแรงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้ไกล่เกลี่ยให้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เน้นฝึกทักษะที่จำเป็นและจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันระหว่างผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นเก๋ารุ่นใหม่ รวมไปถึงการฝึกปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นกรณีศึกษาเสมือนจริงให้ผู้ประนีประนอมได้ลองปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเสริมสร้างความมั่นใจก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง

3. ศาลแรงงาน ภาค 2 ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นด้านแรงงานแก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และสิทธิของตน ตามบทบัญญัติของกฎหมายว่า ขอบเขตการปฏิบัติการเรียกร้องสิทธิ การฟ้องร้องดำเนินคดี และแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีมากน้อยเพียงใด อะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้ ในแง่มุมทางกฎหมาย ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาความถูกต้องว่า หลังจากเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมีความชอบธรรมตามกฎหมายในการฟ้องร้องดำเนินคดีต่อกันหรือไม่อย่างไร เพราะถ้าหากมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานแล้ว ก็จะสามารถที่จะวิเคราะห์ได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น สมควรจะมีการฟ้องร้องดำเนินคดีหรือไม่ ซึ่งจะช่วยให้คดีที่จะเข้าสู่ศาลแรงงานเป็นคดีที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาจริง ๆ โดยอ้างอิงได้จากกฎหมายแรงงาน และจะส่งผลให้ปริมาณจำนวนคดีที่เข้าสู่ศาลแรงงาน ภาค 2 ลดลงไปด้วย

4. ภายหลังจากจัดให้มีการอบรมผู้ประนีประนอมทั้งด้านทักษะและความรู้ด้านกฎหมายแล้ว ศาลแรงงานภาค 2 ควรมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผล โดยการเก็บข้อมูลสถิติในด้าน 1) สัดส่วนของปริมาณคดีที่เข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ยต่อจำนวนที่คดีเข้าสู่ศาล 2) สัดส่วนของปริมาณคดีที่ไกล่เกลี่ยสำเร็จต่อจำนวนคดีที่เข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยทั้งหมด 3) สัดส่วนของปริมาณ

จำนวนคดีค้างต่อจำนวนคดีทั้งหมดในศาล 4) การปฏิบัติตามขั้นตอนที่ครบถ้วนในกระบวนการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ย ข้อมูลทางสถิติจะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลของการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม ว่ามีความก้าวหน้าและได้ผลสัมฤทธิ์มากน้อยเพียงใด และควรมีการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมด้านใดเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือการจัดการความขัดแย้ง และผู้ที่มีความสนใจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ศาลจังหวัด ฝ่ายปกครอง ตำรวจ อัยการ ศาลอื่น ๆ และราชทัณฑ์ หรือหน่วยงานอื่นใดที่ใช้ระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นเครื่องมือในการระงับข้อพิพาท จัดการความขัดแย้ง และเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาสู่สาธารณะชน

2. นอกจากจะศึกษาด้านแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมแล้ว ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกหรือตัดสินใจในการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอม เพื่อจัดการความขัดแย้งในมุมมองของประชาชน เพราะการตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมของประชาชนนั้น เหตุผลส่วนหนึ่งมาจากความเชื่อมั่นและเชื่อถือในตัวผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่เป็นคนกลาง ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้น ดังนั้น ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกหรือตัดสินใจในการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอม จะช่วยให้การออกแบบรูปแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

3. ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรมอื่น ๆ โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของศาลนั้น ๆ รวมถึงการสร้างและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่มีประสิทธิผลให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ได้รับองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในสถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ต้นเรื่องศิริ. (2553). ความพึงพอใจของผู้รับบริการในการใกล้เคียงข้อพิพาทในชั้นศาล: ศึกษาเฉพาะกรณี ศาลอาญา ศาลแพ่ง และศาลแขวงพระนครเหนือ. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553, สิงหาคม). การเจรจาต่อรอง (Negotiation). *วารสารนักบริหาร*, 30(1), 74-79.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2553). พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน. ใน *คำอธิบายกฎหมายคุ้มครองแรงงาน* (หน้า 15, พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2555). แนวความคิดในการระงับข้อพิพาทแรงงาน. ใน *คนคัดสินคน* (หน้า 121-124). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- กฤตยชญ์ ศิริเขต. (2533). *กฎหมายกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2549). *ประกาศกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและหลักฐานการฝึกอบรมความปลอดภัยในการทำงานในที่อับอากาศ พ.ศ. 2549*. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- ควอริช เวลล์. (2527). *การปกครองและการบริหารของไทยสมัยโบราณ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จิตติมา อัครจิตติพงศ์. (2557). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการพนักงานสัมพันธ์*. อยุธยา: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จันจนกร พรหมแก้ว. (2552). *การศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อการได้รับสิ่งจูงใจและเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานจากคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจลิยว บุรีภักดี. (2551). *ทฤษฎีระบบและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนา*. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ชนิดา ทองมณ โท. (2552). *รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ม.ป.ท.
- โชติช่วง ทังวงศ์. (2550). การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล: การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท. ใน *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท* (หน้า 114-115). กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- เขาวี โรจนแสง. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เขาวนัวัศ สุดลาภา. (2529). *ศาลหมู่บ้าน (ศาลประนอมข้อพิพาท) สถาบันทางสังคมเพื่อระงับความขัดแย้งในหมู่บ้าน*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). *คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณพชาติ ธรรมศักดิ์. (2550). *บทบาทของศาลและปัญหาในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทคดีความที่ขึ้นสู่ศาล*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม. (2558, 25 มิถุนายน). “ศาลปกครอง” กับแนวทางการระงับข้อพิพาททางเลือก (ADR). *หนังสือพิมพ์สยามรัฐ*. หน้า 9.
- ตะวัน มานะกุล. (2552). *กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในประเทศไทย (โครงการสำรวจองค์ความรู้เพื่อการปฏิรูปประเทศไทย)*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสาธาณสุขแห่งชาติ.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2550). *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2555). *สถาบันการเมืองกับการพัฒนาประชาธิปไตย: การดำเนินงานของรัฐสภาตามเกณฑ์และตัวชี้วัดของสหภาพรัฐสภา (IPU)*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า.
- ทองทศ สว่างไสว. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของผู้ประนีประนอมกรณีศึกษา ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จังหวัดตราด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เชียร เจริญวัฒนา. (2528). *ระบบกฎหมายไทยและต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นพพร โพธิ์รังสิยากร. (2550). *การไกล่เกลี่ยประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท*. กรุงเทพฯ: สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม.

- นพพร โพธิ์รังสิยากร. (2552). ปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ย (เอกสารวิชาการส่วนบุคคลหลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 12). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.
- บรรพต ต้นธีรวงศ์. (2555). พุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งในระบบสาธารณสุขของไทย. คุญฉินิพนธ์พุทธศาสตร์คุญฉินิพนธ์, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญเชิด ภิญ โยธอนันตพงษ์. (2547). การวัดและประเมินผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ประสิทธิ์ ดวงตะวงษ์. (2553). ประสิทธิภาพกระบวนการสร้างและพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยและการดำเนินงานของศาลยุติธรรมไทย. คุญฉินิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรคุญฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ประสิทธิ์ ดวงตะวงษ์. (2554, มกราคม-เมษายน). ตัวแบบการสร้างและพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยของศาลยุติธรรมในอนาคต. วารสารคูลพาท, 1(58), 70-93.
- พจน์ พจนพานิชย์กุล. (2556). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/potarticle/02>
- พนิดา มหายศนันท์. (2549). การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการ สำนักงานศาลปกครอง ในภูมิภาค. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพศาล นุ่มนาค. (2555). รูปแบบการพัฒนาของเกษตรกรการจัดการเทคโนโลยีการเกษตรที่เหมาะสมในชุมชน จังหวัดพิจิตร. คุญฉินิพนธ์ปรัชญาคุญฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาเกษตรศาสตร์การพัฒนาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ไมเคิล วัตคิน. (2551). Negotiation (ไพโรจน์ บาลัน, แปล, พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ไพโรจน์ เม่นสุวรรณ. (2552). การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท: สารแนวแซร์ความรู้. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/325866>
- พระไพศาล วิสาโล. (2550). เติมเต็มชีวิตด้วยจิตอาสา. กรุงเทพฯ: เครือข่ายพุทธิกา.
- เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์. (2549). ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พิชเชอร์ โรเจอร์ และยูริ วิลเลียม. (2545). *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง* (ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ภานุ รังสีหัทธ. (2538). *การไกล่เกลี่ยหรือประนอมข้อพิพาท*. เข้าถึงได้จาก http://elib.coj.go.th/Article/d42_2_8.pdf
- ภานุ รังสีหัทธ. (2550). *การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท*. กรุงเทพฯ: ธนาเพชร.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2549). *การประเมินประสิทธิผลของระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล*. กรุงเทพฯ: ที แอนด์ เค พรินติ้ง.
- มุฮัมหมัดรอฟีอี มุซอ. (2549). *กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์และการจัดการความขัดแย้งในชุมชนมุสลิม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- มอริส แคชเชอริน. (2547). *การจัดการความขัดแย้งและการขอโทษ* (วันชัย วัฒนศัพท์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศาลาแดง.
- เมเยอร์ เบอ์นาร์ต. (2553). *พลวัตการจัดการความขัดแย้ง* (บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: คบไฟ.
- มนตรี ศิลป์มหัฒจิต. (2550). *การบริหารความขัดแย้งมนตรีในการจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท*. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- มาร์ค ตามไท. (2542). *ความสามัคคีในสันติวิธี: ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความมั่นคง*. กรุงเทพฯ: สถาบันยุทธศาสตร์ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ.
- ยูริ วิลเลียม. (2544). *เอาชนะคำว่าไม่ใช่เรื่องยาก* (วันชัย วัฒนศัพท์, ผู้แปล). ขอนแก่น: ศิริภรณ์ออฟเซ็ท.
- ยูริ วิลเลียม. (2547). *กลยุทธ์การสมานไมตรีเพื่อบรรลุสันติร่วมกัน* (เบญจรัตน์ แซ่ฉั่ว, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: สวานเงินมีมา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2550). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วงศ์ศิษย์ วรกิจโสภณไพศาล. (2552). *ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางแพ่งก่อนเสนอคดีต่อศาล*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.

- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 3).
 ขอนแก่น: ศิริภณท์ออฟเซ็ท.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ:
 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิทย์ เทียงบูรณธรรม. (2541). *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย (Se-ed's modern English-Thai dictionary (complete & updated) super-mini edition)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วินัย อางคงหาญ. (2550). *การประเมินประสิทธิผลของระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล*.
 กรุงเทพฯ: สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม.
- วี-รีฟอร์ม (V-Reformer). (2558). *รายงานความคุ้มค่าของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในประเทศไทย
 กับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในประเทศอังกฤษ*. เข้าถึงได้จาก
http://v-reform.org/v-report/alternative_justice_/
- วีระชัย ประดิษฐากร, มนต์ชัย คมสาคร และบรรพต ต้นธีรวงศ์. (2556, มกราคม-มิถุนายน). การนำ
 วิธีการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของ
 ผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรม. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 3(1), 17.
- วรเชษฐ หน่อคำ. (2544). *ผู้นำท้องถิ่นกับการจัดการความขัดแย้งในชุมชนชนบท*. วิทยานิพนธ์
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กระบวนการยุติธรรม. (2556). *วารสารกระบวนการยุติธรรม*, 7(71), 11-12.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2558, 15 สิงหาคม). สัมภาษณ์.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิ.พรีนัท (1991).
- ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า. (2547). *ศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและ
 ความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์.
- ศาลแรงงาน ภาค 2. (2558). *เอกสารสรุปรายงานประจำปี 2558*. ชลบุรี: ศาลแรงงานภาค 2.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2555). *บทวิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน
 ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมวิชาการ
 รัฐสภา สถาบันพระปกเกล้า.
- สรวิศ ลิ้มปริงยี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ
 การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ความรู้การระงับข้อพิพาท
 ทางเลือก สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม.

- สุจิตรา รัตนันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *วิวัฒนาการของสำนักงาน ก.พ. อดีต-ปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักกระงับข้อพิพาท. (2550). *คู่มือการระงับข้อพิพาทสำหรับประชาชน*. กรุงเทพฯ: จีรัชการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2554). *บริหารอย่างผม*. ชลบุรี: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท.
- สมภักย์ ตรีการกุลพันธ์. (2552). *ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยในกระบวนการยุติธรรม*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สรารุช เบญจกุล. (2554, 24 มีนาคม). *ประมวลจริยธรรมผู้ประนีประนอม. ผู้จัดการออนไลน์*, เข้าถึงได้จาก <http://www2.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9540000037637>
- สันทัด ศะศิวิณิช. (2551). *การเจรจาต่อรอง*. เข้าถึงได้จาก www.dopa.go.th/iad/subject/nego52.doc
- สุทิศา ใจบุญมา. (2552). *ปัญหาอุปสรรคของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชั้นศาล: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้ประนีประนอมประจำศาลอาญาในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารงานยุติธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี แสงสว่าง. (2550). *การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานกิจการยุติธรรม กระทรวงยุติธรรมในสำนักงานศาลแขวงนครสวรรค์. (2554). *ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544*. นครสวรรค์: สำนักงานศาลแขวงนครสวรรค์.
- สำนักกระงับข้อพิพาท. (2550). *คู่มือการระงับข้อพิพาทสำหรับประชาชน*. กรุงเทพฯ: จีรัชการพิมพ์.
- สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2549). *เอกสารเผยแพร่ เรื่อง “การแรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน”*. กรุงเทพฯ: สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อัครศักดิ์ จิตธรรมมา. (2551). *การพัฒนาระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรมของประเทศไทย*.
 ศูนย์นิพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิตรัฐศาสตร์, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุดม บัวศรี และชอบ ดีสวน โลก. (2546). *เจ้าโคตร: การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน*.
 กรุงเทพฯ: จรัสสนิทวงศ์การพิมพ์.
- 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., Kremenyuk, V., & Zartman, I. W. (2009). *The sage handbook of conflict
 resolution*. London: Sage.
- Bingham, F. T. (1985). Boron in water, soils and plants. *Advances in Soil Science, 1*, 229-276.
- Binning, J. F., & Barrett, G. V. (1989). Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of
 the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology, 74*, 474-494.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985, March). Presidential (grid) styles. *Training and
 Development Journal, 13*(2), 3-6.
- Bloomfield, D., Teresa, B., & Luc, H. (2003). *Reconciliation after violent conflict: A handbook*.
 Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Business Desk Reference. (1993). *The supervisor's handbook* (2nd ed.). New York: Career Press.
- Chalofsky, N., & Lincoln, C. (1983). *Up the HRD ladder*. MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Crain, W. M. (1995, November). The right versus the obligation to vote: Rejoinder to Yeret, and
 O' Toole and Strobl. *Economics and Politics, 7*(3), 281-287.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge
 management* (2nd ed.). Milton: John Wiley & Sons.

- Douglas, J. H. (1957). *Secretary AF, subject: IRBM program: The office of the Air Force 1947-1965*. n.p.
- 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.
- Galtung, J. (1998). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. London: Sage.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Maycunich, A. M. (2002). *Principle of HRD* (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-hall.
- Grieves, J. (2003). *Strategic human resource development*. London: Sage.
- Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). *Human resource development in a knowledge economy, an organizational view*. New York: Palgrave Macmillan.
- Imperati, S. J. (2016). *Traits of a mediator*. Portland: Institute for Conflict Management.
- Jones, A. E. (1981). An analysis of administrative tasks defined in the POSDCORB model and performed in the organization of the community education in selected elementary school districts of cook county Illinois. *Dissertation Abstracts International*, 41(3), 4235-A.
- Kennedy, T. (1980). Freedom to strike is in the public interest. In R. L. Rowan (Ed.), *Reading in labour economics and labour relations*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Kennedy, P. W., & Dresser, G. (2005). Creating a competency-based workplace. *Benefits and Compensation Digest*, 42(2), 19-23.
- Kierstead, D. C. (1998). *Competencies and KSAO's*. Retrieved from www.hrmaagr.gc.ca
- Kolb, D. M., & Williams, J. (2001). Breakthrough bargaining. *Harvard Business Review*, 79(2), 88-97.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2006). *Negotiation*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2001). *Essentials of negotiation*. New York: Irwin/ McGraw-Hill.
- Lohaus, D., & Kleinmann, M. (2002). Analysis of performance potential. In S. Sonnentag (Ed.), *The psychological management of individual performance* (pp. 371-390). New York: John Wiley & Sons.
- Marjorie, C. A. (2006). *Negotiating outcomes*. New York: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Quarterly*, 5, 353-360.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning counts*. Hampshire, England: Gower.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Meggison, L. C. (1981). *Organizational behavior: Developing managerial skills*. New York: Harper & Row.
- Mehta, S. G. (2009). *Three essential traits of a highly successful mediator*. Retrieved from <https://stevemehta.wordpress.com/2009/05/14/three-essential-traits-of-a-highly-successful-mediator/>
- Miall, H., Ramsbotham O., & Woodhouse, T. (1999). *Contemporary conflict resolution: The prevention, management and transformation of deadly conflicts*. USA: Blackwell.
- Miles, M. B. (1975). *Consumer behavior*. New York: Auburn University.
- Mitchell, C. R. (1981). *The structure of international conflict*. UK: Palgrave Macmillan.
- Moor, D. C. (1986). The wordtree. *Journal of the American Society for Information Science*, 37(2), 92-94.
- Murphy, C. (2010). *A moral theory of political reconciliation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(72), 72-91.

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Peters, S. B. (2014). *How to select the best mediator is a must read for everyone*. USA: The Huffington Post.
- Pringle, C. D. (1994). *Strategic management: Text and cases*. Boston: Allyn and Bacon.
- Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1996, winter). From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 23(4), 24-33.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/ exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Schellenberg, J. A. (1982). *The science of conflict*. New York: Oxford University Press.
- Sills, D. L. (1968). *International encyclopedia of the social sciences, volume 13*. New York: The Macmillan & The Free Press.
- Singer, M. G. (1990). *Human resource management*. Boston: PWS-KENT.
- Sinkin, W. E. (1971). *Mediation and the dynamics of collective bargaining*. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.
- Smeltzer, L. R. (1991). An analysis of strategies for announcing organization-wide change. *Group and Organization Studies*, 16(1), 5-24.
- Smith, C. W. (1998). *Pest plants of Hawaiian native ecosystems*. USA: Department of Botany, University of Hawaii.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

- The Australian National Alternative Dispute Resolution Advisory Council. (2004). *National alternative dispute resolution advisory council submission to the productivity commission*. Barton ACT: Inquiry into Access to Justice Arrangements, Australian Government.
- Urbanaviciene, V., Kaklauskas, A., & Zavadskas, E. K. (2009). The conceptual model of construction and real estate negotiation. *International Journal of Strategic Property Management*, 13, 53-70.
- William, E. S. (1971). *Mediation and the dynamics of collective bargaining*. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South Western Thomson.
- Young, O. R. (1968). *System political science*. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
กฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน

ความหมาย

กฎหมายแรงงาน (Labour law) หมายถึง กฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของ นายจ้าง ลูกจ้าง องค์กรของนายจ้าง และองค์กรของลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนดให้นายจ้าง ลูกจ้าง และองค์กรดังกล่าวต้องปฏิบัติต่อกันและต่อรัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้การจ้างงาน การใช้แรงงาน การประกอบกิจการ และความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเป็นไปโดยเหมาะสม

กฎหมายแรงงานที่สำคัญ

กฎหมายแรงงานของประเทศไทยที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันมีอยู่หลายฉบับและที่สำคัญ ได้แก่

1. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
2. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
3. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533

โดยกฎหมายทั้ง 2 ฉบับแรก อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กฎหมายฉบับที่ 3 อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานประกันสังคม

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

พ.ศ. 2541

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541

เป็นปีที่ 53 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภาดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

(1)

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิก

(1) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515

(2) พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2533

บรรดากฎหมาย กฎ และข้อบังคับอื่นในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ หรือ ซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา 4 พระราชบัญญัตินี้มิให้ใช้บังคับแก่

(1) ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น

(2) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

นอกจากกรณีตามวรรคหนึ่ง จะออกกฎกระทรวงมิให้ใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ทั้งหมด หรือแต่บางส่วนแก่นายจ้างประเภทหนึ่งประเภทใดก็ได้

มาตรา 5 ในพระราชบัญญัตินี้

นายจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับลูกจ้างเข้าทำงาน โดยจ่ายค่าจ้างให้ และหมายความรวมถึง

(1) ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนนายจ้าง

(2) ในกรณีที่นายจ้างเป็นนิติบุคคลให้หมายความรวมถึงผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล และผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลให้ทำการแทนด้วย

(3) ในกรณีที่ผู้ประกอบกิจการได้ว่าจ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรง โดยมอบให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดรับช่วงไปควบคุมดูแลการทำงานและรับผิดชอบจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างอีกทอดหนึ่งก็ดี มอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาลูกจ้างมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางานก็ดี โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการ ให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของลูกจ้างดังกล่าวด้วย

ลูกจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้าง โดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร

ผู้ว่าจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงว่าจ้างบุคคลอีกบุคคลหนึ่งให้ดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดเพื่อประโยชน์แก่ตน โดยจะจ่ายสินจ้างตอบแทนผลสำเร็จแห่งการงานที่ทำนั้น

ผู้รับเหมาขั้นต้น หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดจนสำเร็จประโยชน์ของผู้ว่าจ้าง

ผู้รับเหมาช่วง หมายความว่า ผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาขั้นต้น โดยรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาขั้นต้นเพื่อประโยชน์แก่

ผู้ว่าจ้าง และหมายความรวมถึงผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาช่วงเพื่อรับช่วงงานในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาช่วง ทั้งนี้ ไม่ว่าจะรับเหมาช่วงกันกี่ช่วงก็ตาม

สัญญาจ้าง หมายความว่า สัญญาไม่ว่าเป็นหนังสือหรือด้วยวาจาระบุชัดเจน หรือเป็นที่เข้าใจโดยปริยายซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าลูกจ้างตกลงจะทำงานให้แก่บุคคลอีกบุคคลหนึ่งเรียกว่านายจ้างและนายจ้างตกลงจะให้ค่าจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้

วันทำงาน หมายความว่า วันที่กำหนดให้ลูกจ้างทำงานตามปกติ

วันหยุด หมายความว่า วันที่กำหนดให้ลูกจ้างหยุดประจำสัปดาห์หยุดตามประเพณี หรือหยุดพักผ่อนประจำปี

วันลา หมายความว่า วันที่ลูกจ้างลาป่วย ลาเพื่อทำหมั้น ลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น ลาเพื่อรับราชการทหาร ลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถ หรือลาเพื่อคลอดบุตร

ค่าจ้าง หมายความว่า เงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้างสำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้

ค่าจ้างในวันทำงาน หมายความว่า ค่าจ้างที่จ่ายสำหรับการทำงานเต็มเวลาการทำงานปกติ

อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ หมายความว่า อัตราค่าจ้างที่คณะกรรมการค่าจ้างกำหนดตามพระราชบัญญัตินี้

อัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐาน หมายความว่า อัตราค่าจ้างที่คณะกรรมการค่าจ้างกำหนดเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ

การทำงานล่วงเวลา หมายความว่า การทำงานนอกหรือเกินเวลาทำงานปกติหรือเกินชั่วโมงทำงานในแต่ละวันที่นายจ้างลูกจ้างตกลงกันตามมาตรา 23 ในวันทำงานหรือวันหยุด แล้วแต่กรณี

ค่าล่วงเวลา หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในวันทำงาน

ค่าทำงานในวันหยุด หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานในวันหยุด

ค่าล่วงเวลาในวันหยุด หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในวันหยุด

ค่าชดเชย หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อเลิกจ้าง นอกเหนือจากเงินประเภทอื่นซึ่งนายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง

ค่าชดเชยพิเศษ หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อสัญญาจ้างสิ้นสุดลง เพราะมีเหตุกรณีพิเศษที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

เงินสะสม หมายความว่า เงินที่ลูกจ้างจ่ายเข้ากองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

เงินสมทบ หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายสมทบให้แก่ลูกจ้างเพื่อส่งเข้าสมทบกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

พนักงานตรวจแรงงาน หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

อธิบดี หมายความว่า อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

รัฐมนตรี หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจแต่งตั้งพนักงานตรวจแรงงาน กับออกกฎกระทรวงและประกาศเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

การแต่งตั้งพนักงานตรวจแรงงาน จะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และเงื่อนไขในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยก็ได้

กฎกระทรวงและประกาศนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

หมวด 1

บททั่วไป

มาตรา 7 การเรียกร้องหรือการได้มาซึ่งสิทธิหรือประโยชน์ตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่เป็นการตัดสิทธิหรือประโยชน์ที่ลูกจ้างพึงได้ตามกฎหมายอื่น

มาตรา 8 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางนิติศาสตร์ เพื่อมีอำนาจฟ้องคดีหรือแก้ต่างคดีแรงงานให้แก่ลูกจ้างหรือทนายโดยธรรมชาติของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตาย และเมื่อกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมแจ้งให้ศาลทราบแล้ว ก็ให้มีอำนาจกระทำการได้จนถึงที่สุด

มาตรา 9 ในกรณีที่นายจ้างไม่คืนเงินประกันตามมาตรา 10 วรรคสอง หรือไม่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดภายในเวลาที่กำหนดตามมาตรา 70 หรือ

ค่าชดเชยตามมาตรา 118 ค่าชดเชยพิเศษตามมาตรา 120 มาตรา 121 และมาตรา 122 ให้นายจ้างเสียดอกเบี้ยให้แก่ลูกจ้างในระหว่างเวลาผิคนัดร้อยละสิบห้าต่อปี

ในกรณีที่นายจ้างจงใจไม่คืนหรือไม่จ่ายเงินตามวรรคหนึ่งโดยปราศจากเหตุผลอันสมควรเมื่อพ้นกำหนดเวลาเจ็ดวันนับแต่วันที่ถึงกำหนดคืนหรือจ่ายให้นายจ้างเสียเงินเพิ่มให้แก่ลูกจ้างร้อยละสิบห้าของเงินที่ค้างจ่ายทุกระยะเวลาเจ็ดวัน

ในกรณีที่นายจ้างพร้อมที่จะคืนหรือจ่ายเงินตามวรรคหนึ่งและวรรคสองและได้นำเงินไปมอบไว้แก่อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายเพื่อจ่ายให้แก่ลูกจ้างนายจ้างไม่ต้องเสียดอกเบี้ยหรือเงินเพิ่มตั้งแต่วันที่นายจ้างนำเงินนั้นไปมอบไว้

มาตรา 10 ภายใต้บังคับมาตรา 51 วรรคสอง ห้ามมิให้นายจ้างเรียกหรือรับเงินประกันการทำงานหรือเงินประกันความเสียหายในการทำงานจากลูกจ้างเว้นแต่ลักษณะหรือสภาพของงานที่ทำนั้นลูกจ้างต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินหรือทรัพย์สินของนายจ้าง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้างได้ ทั้งนี้ ลักษณะหรือสภาพของงานที่ให้เรียกหรือรับเงินประกันจากลูกจ้างได้ตลอดจนจำนวนเงินและวิธีการเก็บรักษา ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

ในกรณีที่นายจ้างเรียกหรือรับเงินประกัน หรือทำสัญญาประกันกับลูกจ้างเพื่อชดใช้ความเสียหายที่ลูกจ้างเป็นผู้กระทำ เมื่อนายจ้างเลิกจ้าง หรือลูกจ้างลาออก หรือสัญญาประกันสิ้นสุดอายุ ให้นายจ้างคืนเงินประกันพร้อมดอกเบี้ย ถ้ามิ ให้แก่ลูกจ้างภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่นายจ้างเลิกจ้างหรือวันที่ลูกจ้างลาออก หรือวันที่สัญญาประกันสิ้นสุดอายุ แล้วแต่กรณี

มาตรา 11 หนี้ที่เกิดจากการไม่ชำระค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุด ค่าชดเชย ค่าชดเชยพิเศษ เงินสะสม เงินสมทบหรือเงินเพิ่มให้ลูกจ้างหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน แล้วแต่กรณี มีบุริมสิทธิเหนือทรัพย์สินทั้งหมดของนายจ้างซึ่งเป็นลูกหนี้ในลำดับเดียวกับบุริมสิทธิในค่าภาษีอากรตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

มาตรา 12 ในกรณีที่นายจ้างเป็นผู้รับเหมาช่วง ให้ผู้รับเหมาช่วงถัดขึ้นไป หากมีตลอดสายจนถึงผู้รับเหมาชั้นต้นร่วมรับผิดชอบกับผู้รับเหมาช่วงซึ่งเป็นนายจ้างในค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุดค่าชดเชย ค่าชดเชยพิเศษ เงินสะสม เงินสมทบ หรือเงินเพิ่มให้ผู้รับเหมาชั้นต้น หรือผู้รับเหมาช่วงตามวรรคหนึ่งมีสิทธิไต่เบี่ยเงินที่ได้จ่ายไปแล้วตามวรรคหนึ่งคืนจากผู้รับเหมาช่วงซึ่งเป็นนายจ้าง

มาตรา 13 ในกรณีที่กิจการใดมีการเปลี่ยนแปลงตัวนายจ้างเนื่องจากการ โอน รับมรดก หรือด้วยประการอื่นใด หรือในกรณีที่นายจ้างเป็นนิติบุคคล และมีการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลง โอน

หรือควบกับนิติบุคคลใด สิทธิต่าง ๆ ที่ลูกจ้างมีอยู่ต่อนายจ้างเดิมเช่นใดให้ลูกจ้างมีสิทธิเช่นว่านั้นต่อไป และให้นายจ้างใหม่รับไปทั้งสิทธิและหน้าที่อันเกี่ยวกับลูกจ้างนั้นทุกประการ

มาตรา 14 ให้นายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างให้ถูกต้องตามสิทธิและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เว้นแต่พระราชบัญญัตินี้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 15 ให้นายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างชายและหญิงโดยเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เว้นแต่ลักษณะหรือสภาพของงานไม่อาจปฏิบัติเช่นนั้นได้

มาตรา 16 ห้ามมิให้นายจ้างหรือผู้ซึ่งเป็นหัวหน้างาน ผู้ควบคุมงานหรือผู้ตรวจงานกระทำการล่วงเกินทางเพศต่อลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงหรือเด็ก

มาตรา 17 สัญญาจ้างย่อมสิ้นสุดลงเมื่อครบกำหนดระยะเวลาในสัญญาจ้าง โดยมีต้องบอกกล่าวล่วงหน้า

ในกรณีที่สัญญาจ้างไม่มีกำหนดระยะเวลา นายจ้างหรือลูกจ้างอาจบอกเลิกสัญญาจ้าง โดยบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ ในเมื่อถึงหรือก่อนจะถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวหนึ่งคราวใด เพื่อให้เป็นผลเลิกสัญญากันเมื่อถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวถัดไปข้างหน้าก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเกินสามเดือน

ในกรณีที่นายจ้างเป็นฝ่ายบอกเลิกสัญญาจ้าง ถ้านายจ้างไม่ได้ระบุเหตุผลไว้ในหนังสือบอกเลิกสัญญาจ้าง นายจ้างจะยกเหตุตามมาตรา 119 ขึ้นอ้างในภายหลังไม่ได้

การบอกเลิกสัญญาจ้างตามวรรคสอง นายจ้างอาจจ่ายค่าจ้างให้ตามจำนวนที่จะต้องจ่ายจนถึงเวลาเลิกสัญญาตามกำหนดที่บอกกล่าวและให้ลูกจ้างออกจากงานทันทีได้ และให้ถือว่า การจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างตามวรรคนี้เป็นการจ่ายสินจ้างให้แก่ลูกจ้างตามมาตรา 582 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

การบอกกล่าวล่วงหน้าตามมาตรา นี้ไม่ใช้บังคับแก่การเลิกจ้างตามมาตรา 119 แห่งพระราชบัญญัตินี้ และมาตรา 583 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

มาตรา 18 ในกรณีที่พระราชบัญญัตินี้กำหนดให้นายจ้างต้องแจ้งการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดต่อพนักงานตรวจแรงงาน ให้นายจ้างแจ้งด้วยตนเอง แจ้งโดยทางไปรษณีย์ หรือแจ้งโดยทางโทรสาร แล้วแต่กรณี ณ สถานที่ที่อธิบดีประกาศกำหนด

มาตรา 19 เพื่อประโยชน์ในการคำนวณระยะเวลาการทำงานของลูกจ้างตามพระราชบัญญัตินี้ ให้นับวันหยุด วันลา วันที่นายจ้างอนุญาตให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของลูกจ้าง และวันที่นายจ้างสั่งให้ลูกจ้างหยุดงานเพื่อประโยชน์ของนายจ้าง รวมเป็นระยะเวลาการทำงานของลูกจ้างด้วย

มาตรา 20 การที่ลูกจ้างไม่ได้ทำงานติดต่อกัน โดยนายจ้างมีเจตนาที่จะไม่ให้ลูกจ้างนั้นมีสิทธิใดตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่ว่านายจ้างจะให้ลูกจ้างทำงานในหน้าที่ใด และการจ้างแต่ละช่วงมีระยะเวลาห่างกันเท่าใดก็ตาม ให้นับระยะเวลาการทำงานทุกช่วงเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการได้สิทธิของลูกจ้างนั้น

มาตรา 21 ในกรณีที่พระราชบัญญัตินี้กำหนดให้นายจ้างต้องดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ให้นายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเพื่อการนั้น

มาตรา 22 งานเกษตรกรรม งานประมงทะเล งานบรรทุกหรือขนถ่ายสินค้าเรือเดินทะเล งานที่รับไปทำที่บ้าน งานขนส่ง และงานอื่นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาจะกำหนดในกฎกระทรวงให้มีการคุ้มครองแรงงานกรณีต่าง ๆ แตกต่างไปจากพระราชบัญญัตินี้ก็ได้

หมวด 2

การใช้แรงงานทั่วไป

มาตรา 23 ให้นายจ้างประกาศเวลาทำงานปกติให้ลูกจ้างทราบ โดยกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของการทำงานแต่ละวันของลูกจ้างได้ไม่เกินเวลาทำงานของแต่ละประเภทงานตามที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่วันหนึ่งต้องไม่เกินแปดชั่วโมงและเมื่อรวมเวลาทำงานทั้งสิ้นแล้วสัปดาห์หนึ่งต้องไม่เกินสี่สิบแปดชั่วโมง เว้นแต่งานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้างตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จะมีเวลาทำงานปกติวันหนึ่งต้องไม่เกินเจ็ดชั่วโมง แต่เมื่อรวมเวลาทำงานทั้งสิ้นแล้วสัปดาห์หนึ่งไม่เกินสี่สิบสองชั่วโมง

ในกรณีที่นายจ้างไม่อาจประกาศกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของการทำงานแต่ละวันได้เนื่องจากลักษณะหรือสภาพของงาน ให้นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันกำหนดชั่วโมงทำงานแต่ละวัน ไม่เกินแปดชั่วโมง และเมื่อรวมเวลาทำงานทั้งสิ้นแล้วสัปดาห์หนึ่งต้องไม่เกินสี่สิบแปดชั่วโมง

มาตรา 24 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในวันทำงานเว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างก่อนเป็นคราว ๆ ไป

ในกรณีที่ลักษณะหรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไปถ้าหยุดจะเสียหายแก่งาน หรือเป็นงานฉุกเฉิน หรือเป็นงานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง นายจ้างอาจให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 25 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุด เว้นแต่ในกรณีที่มีลักษณะหรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไป ถ้าหยุดจะเสียหายแก่งาน หรือเป็นงานฉุกเฉิน นายจ้างอาจให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดได้เท่าที่จำเป็น

นายจ้างอาจให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดได้สำหรับกิจการ โรงแรม สถานมหรสพ งานขนส่ง ร้านขายอาหาร ร้านขายเครื่องดื่ม สโมสร สมาคม สถานพยาบาล หรือกิจการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

เพื่อประโยชน์แก่การผลิต การจำหน่าย และการบริการ นายจ้างอาจให้ลูกจ้างทำงานนอกจากที่กำหนดตามวรรคหนึ่งและวรรคสองในวันหยุดเท่าที่จำเป็นโดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้างก่อนเป็นคราว ๆ ไป

มาตรา 26 ชั่วโมงทำงานล่วงเวลาตามมาตรา 24 วรรคหนึ่งและชั่วโมงทำงานในวันหยุดตามมาตรา 25 วรรคสองและวรรคสาม เมื่อรวมแล้วจะต้องไม่เกินอัตราตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 27 ในวันที่มีการทำงาน ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักระหว่างการทำงานวันหนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงหลังจากที่ลูกจ้างทำงานมาแล้วไม่เกินห้าชั่วโมงติดต่อกัน นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าให้มีเวลาพักครั้งหนึ่งน้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงได้ แต่เมื่อรวมกันแล้ววันหนึ่งต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมง

ในกรณีที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันกำหนดเวลาพักระหว่างการทำงานตามวรรคหนึ่งเป็นอย่างอื่น ถ้าข้อตกลงนั้นเป็นประโยชน์แก่ลูกจ้างให้ข้อตกลงนั้นใช้บังคับได้

เวลาพักระหว่างการทำงาน ไม่นับรวมเป็นเวลาทำงาน เว้นแต่เวลาพักที่รวมกันแล้วในวันหนึ่งเกินสองชั่วโมง ให้นับเวลาที่เกินสองชั่วโมงนั้นเป็นเวลาทำงานปกติ

ในกรณีที่มีการทำงานล่วงเวลาต่อจากเวลาทำงานปกติไม่น้อยกว่าสองชั่วโมง นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักไม่น้อยกว่ายี่สิบนาทีก่อนที่ลูกจ้างเริ่มทำงานล่วงเวลา

ความในวรรคหนึ่งและวรรคสี่มิให้ใช้บังคับแก่กรณีที่ลูกจ้างทำงานที่มีลักษณะ หรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไป โดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้างหรือเป็นงานฉุกเฉิน

มาตรา 28 ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีวันหยุดประจำปี สัปดาห์หนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งวัน โดยวันหยุดประจำปีต้องมิละห่างกันไม่เกินหกวัน นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้ากำหนดให้มีวันหยุดประจำปีวันใดก็ได้

ในกรณีที่ลูกจ้างทำงานโรงแรม งานขนส่ง งานในป่า งานในที่ทุรกันดารหรืองานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าสะสมวันหยุดประจำปี สัปดาห์และเลื่อนไปหยุดเมื่อใดก็ได้ แต่ต้องอยู่ในระยะเวลาสี่สัปดาห์ติดต่อกัน

มาตรา 29 ให้นายจ้างประกาศกำหนดวันหยุดตามประเพณีให้ลูกจ้างทราบเป็นการล่วงหน้าปีหนึ่งไม่น้อยกว่าสิบสามวัน โดยรวมวันแรงงานแห่งชาติตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด ให้นายจ้างพิจารณากำหนดวันหยุดตามประเพณีจากวันหยุดราชการประจำปี วันหยุดทางศาสนาหรือขนบธรรมเนียมประเพณีแห่งท้องถิ่น

ในกรณีที่วันหยุดตามประเพณีวันใดตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ของลูกจ้าง ให้ลูกจ้างได้หยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณีในวันทำงานถัดไป

ในกรณีที่นายจ้างไม่อาจให้ลูกจ้างหยุดตามประเพณีได้ เนื่องจากลูกจ้างทำงานที่มีลักษณะหรือสภาพของงานตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้นายจ้างตกลงกับลูกจ้างว่า จะหยุดในวันอื่นชดเชยวันหยุดตามประเพณีหรือนายจ้างจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้ก็ได้

มาตรา 30 ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันมาแล้วครบหนึ่งปีมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ปีหนึ่งไม่น้อยกว่าหกวันทำงาน โดยให้นายจ้างเป็นผู้กำหนดวันหยุดดังกล่าวให้แก่ลูกจ้างล่วงหน้าหรือกำหนดให้ตามที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน

ในปีต่อมานายจ้างอาจกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่ลูกจ้างมากกว่าหกวันทำงานก็ได้

นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าให้สะสมและเลื่อนวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ยังมิได้หยุดในปีนั้นรวมเข้ากับปีต่อ ๆ ไปได้

สำหรับลูกจ้างซึ่งทำงานยังไม่ครบหนึ่งปี นายจ้างอาจกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่ลูกจ้างโดยคำนวณให้ตามส่วนก็ได้

มาตรา 31 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุดในงานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้างตามมาตรา 23 วรรคหนึ่ง

มาตรา 32 ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง การลาป่วย ตั้งแต่สามวันทำงานขึ้นไป นายจ้างอาจให้ลูกจ้างแสดงใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งของสถานพยาบาลของทางราชการ ในกรณีที่ลูกจ้างไม่อาจแสดงใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งหรือของสถานพยาบาลของทางราชการได้ ให้ลูกจ้างชี้แจงให้นายจ้างทราบ

ในกรณีที่นายจ้างจัดแพทย์ไว้ ให้แพทย์นั้นเป็นผู้ออกใบรับรอง เว้นแต่ลูกจ้างไม่สามารถให้แพทย์นั้นตรวจได้

วันที่ลูกจ้างไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงาน และวันลาเพื่อคลอดบุตรตามมาตรา 41 มิให้ถือเป็นวันลาป่วยตามมาตรา 32 นี้

มาตรา 33 ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อทำหมันได้และมีสิทธิลาเนื่องจากการทำหมันตามระยะเวลาที่แพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งกำหนดและออกใบรับรอง

มาตรา 34 ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็นได้ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

มาตรา 35 ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบ เพื่อฝึกวิชาทหาร หรือเพื่อทดลองความพร้อมพร้อมตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

มาตรา 36 ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 37 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานยก แบก หาม หาบ ทูน ลาก หรือเข็นของหนักเกินอัตราน้ำหนักตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

หมวด 3

การใช้แรงงานหญิง

มาตรา 38 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

- (1) งานเหมืองแร่หรืองานก่อสร้างที่ต้องทำใต้ดิน ใต้น้ำ ในถ้ำ ในอุโมงค์ หรือปล่องในภูเขา เว้นแต่ลักษณะของงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกายของลูกจ้างนั้น
- (2) งานที่ต้องทำบนนั่งร้านที่สูงกว่าพื้นดินตั้งแต่สิบเมตรขึ้นไป
- (3) งานผลิตหรือขนส่งวัตถุระเบิดหรือวัตถุไวไฟ
- (4) งานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 39 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์ทำงานในระหว่างเวลา 22.00 นาฬิกา ถึงเวลา 06.00 นาฬิกา ทำงานล่วงเวลา ทำงานในวันหยุด หรือทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

- (1) งานเกี่ยวกับเครื่องจักรหรือเครื่องยนต์ที่มีความสั่นสะเทือน
- (2) งานขับเคลื่อนหรือติดไปกับยานพาหนะ
- (3) งานยก แบก หาม หาบ ทูน ลาก หรือเข็นของหนักเกินสิบห้ากิโลกรัม
- (4) งานที่ทำในเรือ
- (5) งานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 40 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงทำงานระหว่างเวลา 24.00 นาฬิกา ถึงเวลา 06.00 นาฬิกา และพนักงานตรวจแรงงานเห็นว่างานนั้นอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของหญิงนั้น ให้พนักงานตรวจแรงงานรายงานต่ออธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายเพื่อพิจารณาและมีคำสั่งให้นายจ้างเปลี่ยนเวลาทำงาน หรือลดชั่วโมงทำงานได้ตามที่เห็นสมควร และให้นายจ้างปฏิบัติตามคำสั่งดังกล่าว

มาตรา 41 ให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์มีสิทธิลาเพื่อคลอดบุตรครรภ์หนึ่งไม่เกินเก้าสิบวัน

วันลาตามวรรคหนึ่ง ให้นับรวมวันหยุดที่มีในระหว่างวันลาด้วย

มาตรา 42 ในกรณีที่ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์มิไบบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งมาแสดงว่าไม่อาจทำงานในหน้าที่เดิมต่อไปได้ให้ลูกจ้างนั้นมีสิทธิขอให้นายจ้างเปลี่ยนงานในหน้าที่เดิมเป็นการชั่วคราวก่อนหรือหลังคลอดได้ และให้นายจ้างพิจารณาเปลี่ยนงานที่เหมาะสมให้แก่ลูกจ้างนั้น

มาตรา 43 ห้ามมิให้นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงเพราะเหตุมีครรภ์

หมวด 4

การใช้แรงงานเด็ก

มาตรา 44 ห้ามมิให้นายจ้างจ้างเด็กอายุต่ำกว่าสิบห้าปีเป็นลูกจ้าง

มาตรา 45 ในกรณีที่มีการจ้างเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีเป็นลูกจ้างให้นายจ้างปฏิบัติ ดังนี้

(1) แจ้งการจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กนั้นต่อพนักงานตรวจแรงงานภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่เด็กเข้าทำงาน

(2) จัดทำบันทึกสภาพการจ้างกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเก็บไว้ ณ สถานที่ประกอบกิจการหรือสำนักงานของนายจ้าง พร้อมทั้งจะให้พนักงานตรวจแรงงานตรวจได้ในเวลาทำการ

(3) แจ้งการสิ้นสุดการจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กนั้นต่อพนักงานตรวจแรงงานภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่เด็กออกจากงาน

การแจ้งหรือการจัดทำบันทึกตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามแบบที่อธิบดีกำหนด

มาตรา 46 ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กมีเวลาพักวันหนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงติดต่อกัน หลังจากที่ถูกจ้างทำงานมาแล้วไม่เกินสี่ชั่วโมง แต่ในสี่ชั่วโมงนั้นให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กได้มีเวลาพักตามที่นายจ้างกำหนด

มาตรา 47 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีทำงานในระหว่างเวลา 22.00 นาฬิกา ถึงเวลา 06.00 นาฬิกา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากอธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย

นายจ้างอาจให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีและเป็นผู้แสดงภาพยนตร์ละครหรือการแสดงอย่างอื่นที่คล้ายคลึงกัน ทำงานในระหว่างเวลาดังกล่าวได้ ทั้งนี้ ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กนั้นได้พักผ่อนตามสมควร

มาตรา 48 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด

มาตรา 49 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

- (1) งานหลอม เป่า หล่อ หรือรีดโลหะ
- (2) งานปั๊มโลหะ
- (3) งานเกี่ยวกับความร้อน ความเย็น ความสั่นสะเทือน เสียง และแสงที่มีระดับแตกต่างจากปกติ อันอาจเป็นอันตรายตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- (4) งานเกี่ยวกับสารเคมีที่เป็นอันตรายตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- (5) งานเกี่ยวกับจุลชีวนเป็นพิษซึ่งอาจเป็นเชื้อไวรัส แบคทีเรีย รา หรือเชื้ออื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- (6) งานเกี่ยวกับวัตถุมีพิษ วัตถุระเบิด หรือวัตถุไวไฟ เว้นแต่งานในสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- (7) งานขับหรือบังคับรถยกหรือปั้นจั่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- (8) งานใช้เลื่อยเดินด้วยพลังไฟฟ้าหรือเครื่องยนต์
- (9) งานที่ต้องทำได้ดิน ใต้น้ำ ในถ้ำ อุโมงค์ หรือปล่องในภูเขา
- (10) งานเกี่ยวกับกัมมันตภาพรังสีตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- (11) งานทำความสะอาดเครื่องจักรหรือเครื่องยนต์ขณะที่เครื่องจักรหรือเครื่องยนต์กำลังทำงาน
- (12) งานที่ต้องทำบนนั่งร้านที่สูงกว่าพื้นดินตั้งแต่สิบเมตรขึ้นไป
- (13) งานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 50 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีทำงานในสถานที่ดังต่อไปนี้

- (1) โรงฆ่าสัตว์
- (2) สถานที่เล่นการพนัน
- (3) สถานเต็นรำ รำวง หรือรองเง็ง

(4) สถานที่ที่มีอาหาร สุรา น้ำชา หรือเครื่องดื่มอย่างอื่นจำหน่ายและบริการ โดยมีผู้บําเรอสำหรับปรนนิบัติลูกค้า หรือ โดยมีที่สำหรับพักผ่อนหลับนอนหรือมีบริการนวดให้แก่ลูกค้า

(5) สถานที่อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 51 ห้ามมิให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างของลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กให้แก่บุคคลอื่น

ห้ามมิให้นายจ้างเรียกหรือรับเงินประกันเพื่อการใด ๆ จากฝ่ายลูกจ้างซึ่งเป็นเด็ก

ในกรณีที่นายจ้าง ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็ก บิดามารดาหรือผู้ปกครองของลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กจ่ายหรือรับเงินหรือประโยชน์ตอบแทนใด ๆ เป็นการล่วงหน้าก่อนมีการจ้าง ขณะแรกจ้างหรือก่อนถึงงวดการจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กในแต่ละคราว มิให้ถือว่าเป็นการจ่ายหรือรับค่าจ้างสำหรับลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กนั้นและห้ามมิให้นายจ้างนำเงินหรือประโยชน์ตอบแทนดังกล่าวมาหักจากค่าจ้างซึ่งต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กตามกำหนดเวลา

มาตรา 52 เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปี มีสิทธิลาเพื่อเข้าประชุม สัมมนา รับการอบรม รับการฝึกหรือลาเพื่อการอื่น ซึ่งจัดโดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่อธิบดีเห็นชอบ โดยให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กแจ้งให้นายจ้างทราบล่วงหน้าถึงเหตุที่ลาโดยชัดแจ้ง พร้อมทั้งแสดงหลักฐานที่เกี่ยวข้องถ้ามี และให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินสามสิบวัน

หมวด 5

ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด

มาตรา 53 ในกรณีที่งานมีลักษณะและคุณภาพอย่างเดียวกันและปริมาณเท่ากัน ให้นายจ้างกำหนดค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างเท่าเทียมกันไม่ว่าลูกจ้างนั้นจะเป็นชายหรือหญิง

มาตรา 54 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดค่าล่วงเวลาในวันหยุด และเงินผลประโยชน์อื่นเนื่องในการจ้าง บรรดาที่จ่ายเป็นเงินต้องจ่ายเงินตราไทย เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างให้จ่ายเป็นตัวเงินหรือเงินตราต่างประเทศ

มาตรา 55 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดค่าล่วงเวลาในวันหยุด และเงินผลประโยชน์อื่นเนื่องในการจ้างให้แก่ลูกจ้าง ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ถ้าจะจ่าย ณ สถานที่อื่นหรือด้วยวิธีอื่นต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง

มาตรา 56 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานสำหรับวันหยุด

ดังต่อไปนี้

(1) วันหยุดประจำสัปดาห์ เว้นแต่ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างรายวันรายชั่วโมง หรือตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

(2) วันหยุดตามประเพณี

(3) วันหยุดพักผ่อนประจำปี

มาตรา 57 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลาป่วยตามมาตรา 32 เท่ากับอัตราค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินสามสิบวันทำงาน

ในกรณีที่ลูกจ้างใช้สิทธิลาเพื่อทำหมั้นตามมาตรา 33 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลานั้นด้วย

มาตรา 58 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลาเพื่อรับราชการทหารตามมาตรา 35 เท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลาแต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินหกสิบวัน

มาตรา 59 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงในวันลาเพื่อคลอดบุตรเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ไม่เกินสี่สิบห้าวัน

มาตรา 60 เพื่อประโยชน์แก่การจ่ายค่าจ้างตามมาตรา 56 มาตรา 57 มาตรา 58 มาตรา 59 มาตรา 71 และมาตรา 72 ในกรณีที่ลูกจ้างได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างในวันหยุดหรือวันลาเท่ากับค่าจ้างโดยเฉลี่ยในวันทำงานที่ลูกจ้างได้รับในงวดการจ่ายค่าจ้างก่อนวันหยุดหรือวันลานั้น

มาตรา 61 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในวันทำงาน ให้นายจ้างจ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่ลูกจ้างในอัตราไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

มาตรา 62 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดตามมาตรา 28 มาตรา 29 หรือมาตรา 30 ให้นายจ้างจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างในอัตรา ดังต่อไปนี้

(1) สำหรับลูกจ้างซึ่งมีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด ให้จ่ายเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างอีกไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

(2) สำหรับลูกจ้างซึ่งไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด ให้จ่ายไม่น้อยกว่าสองเท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าสองเท่าของอัตราค่าจ้าง

ต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

มาตรา 63 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในวันหยุดให้นายจ้างจ่ายค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างในอัตราไม่น้อยกว่าสามเท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าสามเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

มาตรา 64 ในกรณีที่นายจ้างมิได้จัดให้ลูกจ้างหยุดงาน หรือจัดให้ลูกจ้างหยุดงานน้อยกว่าที่กำหนดไว้ตามมาตรา 28 มาตรา 29 และมาตรา 30 ให้นายจ้างจ่ายค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างตามอัตราที่กำหนดไว้ในมาตรา 62 และมาตรา 63 เสมือนว่านายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุด

มาตรา 65 ลูกจ้างซึ่งมีอำนาจหน้าที่หรือซึ่งนายจ้างให้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้ ไม่มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลาตามมาตรา 61 และค่าล่วงเวลาในวันหยุดตามมาตรา 63 แต่ลูกจ้างซึ่งนายจ้างให้ทำงานตาม (2) (3) (4) (5) (6) (7) หรือ (8) มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเท่ากับอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ

(1) ลูกจ้างซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทำการแทนนายจ้างสำหรับกรณีการจ้างการให้บำเหน็จการลดค่าจ้าง หรือการเลิกจ้าง

(2) งานขบวนการจัดจางนรถไฟ ซึ่งได้แก่ งานที่ทำบนขบวนรถและงานอำนวยความสะดวกแก่การเดินรถ

(3) งานเปิดปิดประตูน้ำหรือประตูระบายน้ำ

(4) งานอ่านระดับน้ำและวัดปริมาณน้ำ

(5) งานดับเพลิงหรืองานป้องกันอันตรายสาธารณะ

(6) งานที่มีลักษณะหรือสภาพที่ต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ และโดยลักษณะหรือสภาพของงานไม่อาจกำหนดเวลาทำงานที่แน่นอนได้

(7) งานอยู่เวรเฝ้าดูแลสถานที่หรือทรัพย์สินอันมิใช่หน้าที่การทำงานตามปกติของลูกจ้าง

(8) งานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ทั้งนี้ เว้นแต่นายจ้างตกลงจ่ายค่าล่วงเวลาหรือค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้าง

มาตรา 66 ลูกจ้างตามมาตรา 65 (1) ไม่มีสิทธิได้รับค่าทำงานในวันหยุดตามมาตรา 62 เว้นแต่นายจ้างตกลงจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้แก่ลูกจ้าง

มาตรา 67 ในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างโดยลูกจ้างมิได้มีความผิดตามมาตรา 119 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างสำหรับวันหยุดพักผ่อนประจำปีในปีที่เลิกจ้างตามส่วนของวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ลูกจ้างพึงมีสิทธิ และรวมทั้งวันหยุดพักผ่อนประจำปีสะสมตามมาตรา 30

มาตรา 68 เพื่อประโยชน์แก่การคำนวณค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด ในกรณีที่ลูกจ้างได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือนอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานหมายถึงค่าจ้างรายเดือนหารด้วยผลคูณของสามสิบและจำนวนชั่วโมงทำงานในวันทำงานต่อวัน โดยเฉลี่ย

มาตรา 69 เพื่อประโยชน์แก่การคำนวณชั่วโมงทำงานล่วงเวลาในกรณีที่นายจ้างกำหนดเวลาทำงานปกติเป็นสัปดาห์ ให้นับวันหยุดตามประเพณีวันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันลาเป็นวันทำงาน

มาตรา 70 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้ถูกต้องและตามกำหนดเวลาดังต่อไปนี้

(1) ในกรณีที่มีการคำนวณค่าจ้างเป็นรายเดือน รายวัน รายชั่วโมงหรือเป็นระยะเวลาอย่างอื่นที่ไม่เกินหนึ่งเดือน หรือตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย ให้จ่ายเดือนหนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งครั้ง เว้นแต่จะมีการตกลงกันเป็นอย่างอื่นที่เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้าง

(2) ในกรณีที่มีการคำนวณค่าจ้าง นอกจาก (1) ให้จ่ายตามกำหนดเวลาที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน

(3) ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้จ่ายเดือนหนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งครั้ง

ในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้าง ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด ตามที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับ ให้แก่ลูกจ้างภายในสามวันนับแต่วันที่เลิกจ้าง

มาตรา 71 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างเดินทางไปทำงานในท้องที่อื่นนอกจากท้องที่สำหรับการทำงานปกติในวันหยุด ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานให้แก่ลูกจ้างซึ่งไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุดตามมาตรา 56 (1) สำหรับการเดินทางนั้น

มาตรา 72 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างเดินทางไปทำงานในท้องที่อื่นนอกจากท้องที่สำหรับการทำงานปกติ ลูกจ้างไม่มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลาตามมาตรา 61 และค่าล่วงเวลาในวันหยุดตามมาตรา 63 ในระหว่างเดินทางแต่สำหรับการเดินทางในวันหยุดให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานให้แก่ลูกจ้างซึ่งไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุดตามมาตรา 56 (1) ด้วย เว้นแต่นายจ้างตกลงจ่ายค่าล่วงเวลาหรือค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้าง

มาตรา 73 ให้นายจ้างออกค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางตามมาตรา 71 และมาตรา 72

มาตรา 74 ในกรณีที่นายจ้างตกลงจ่ายค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุด ในอัตราสูงกว่าที่กำหนดไว้ตามมาตรา 61 มาตรา 62 และมาตรา 63 ก็ให้เป็นไปตามข้อตกลงดังกล่าว

มาตรา 75 ในกรณีที่นายจ้างมีความจำเป็นต้องหยุดกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนเป็นการชั่วคราวโดยเหตุหนึ่งเหตุใดที่มีสาเหตุสุดวิสัย ให้นายจ้างจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของค่าจ้างในวันทำงานที่ลูกจ้างได้รับก่อนนายจ้างหยุดกิจการตลอดระยะเวลาที่นายจ้างไม่ได้ให้ลูกจ้างทำงาน

ให้นายจ้างแจ้งให้ลูกจ้างและพนักงานตรวจแรงงานทราบล่วงหน้าก่อนวันเริ่มหยุดกิจการตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 76 ห้ามมิให้นายจ้างหักค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด เว้นแต่เป็นการหักเพื่อ

(1) ชำระภาษีเงินได้ตามจำนวนที่ลูกจ้างต้องจ่ายหรือชำระเงินอื่นตามที่มิกฎหมายบัญญัติไว้

(2) ชำระค่าบำรุงสหภาพแรงงานตามข้อบังคับของสหภาพแรงงาน

(3) ชำระหนี้สินสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะเดียวกันกับสหกรณ์ออมทรัพย์หรือหนี้ที่เป็นไปเพื่อสวัสดิการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้างฝ่ายเดียวโดยได้รับความยินยอมล่วงหน้าจากลูกจ้าง

(4) เป็นเงินประกันตามมาตรา 10 หรือชดเชยค่าเสียหายให้แก่นายจ้างซึ่งลูกจ้างได้กระทำโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง โดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง

(5) เป็นเงินสะสมตามข้อตกลงเกี่ยวกับกองทุนเงินสะสม

การหักตาม (2) (3) (4) และ (5) ในแต่ละกรณีห้ามมิให้หักเกินร้อยละสิบ และจะหักรวมกันได้ไม่เกินหนึ่งในห้าของเงินที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามกำหนดเวลาการจ่ายตามมาตรา 70 เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง

มาตรา 77 ในกรณีที่นายจ้างต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง หรือมีข้อตกลงกับลูกจ้างเกี่ยวกับการจ่ายเงินตามมาตรา 54 มาตรา 55 หรือการหักเงินตามมาตรา 76 นายจ้างต้องจัดทำเป็นหนังสือและให้ลูกจ้างลงลายมือชื่อในการให้ความยินยอมหรือมีข้อตกลงกันไว้ให้ชัดเจนเป็นการเฉพาะ

หมวด 6

คณะกรรมการค่าจ้าง

มาตรา 78 ให้มีคณะกรรมการค่าจ้างประกอบด้วย ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนฝ่ายรัฐบาลสี่คน ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละห้าคนซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการและข้าราชการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นเลขานุการ

หลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 79 คณะกรรมการค่าจ้างมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายค่าจ้าง
- (2) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ข้อเสนอแนะภาคเอกชนเกี่ยวกับการกำหนด

ค่าจ้างและการปรับค่าจ้างประจำปี

- (3) กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐาน
- (4) กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่ลูกจ้างควรได้รับตามความเหมาะสมแก่สภาพเศรษฐกิจ

และสังคม

- (5) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพัฒนาระบบค่าจ้าง
- (6) ให้คำแนะนำด้านวิชาการและแนวทางการประสานประโยชน์แก่หน่วยงานต่าง ๆ ใน

ภาคเอกชน

(7) รายงานเสนอรัฐมนตรีอย่างน้อยปีละครั้งเกี่ยวกับภาวะค่าจ้างและแนวโน้มของค่าจ้าง ตลอดจนมาตรการที่ควรจะได้ดำเนินการ

(8) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการค่าจ้างหรือตามที่คณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีมอบหมาย

ในการเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการค่าจ้างจะมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรายได้ของประเทศด้วยก็ได้

มาตรา 80 ให้กรรมการค่าจ้างซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละสองปี กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

ในกรณีที่กรรมการค่าจ้างซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งกรรมการในประเภทเดียวกันเป็นกรรมการแทนและให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทนเว้นแต่วาระของกรรมการเหลืออยู่ไม่ถึง

หนึ่งร้อยแปดสิบวัน จะไม่แต่งตั้งกรรมการแทนก็ได้

ในกรณีที่กรรมการค่าจ้างซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ ให้กรรมการนั้นปฏิบัติหน้าที่ไปพลางก่อน จนกว่าจะได้แต่งตั้งกรรมการใหม่เข้ารับหน้าที่ ซึ่งต้องแต่งตั้งให้เสร็จสิ้นภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่กรรมการเดิมพ้นจากตำแหน่ง

มาตรา 81 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามมาตรา 80 กรรมการค่าจ้างซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะรัฐมนตรีให้ออกเพราะขาดประชุมตามที่กำหนดสามครั้งติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร
- (4) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (5) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (6) ได้รับความคุ้มครองโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา 82 การประชุมคณะกรรมการค่าจ้างต้องมีกรรมการเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยมีกรรมการฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างอย่างน้อยฝ่ายละหนึ่งคน จึงจะเป็นองค์ประชุม

ในการประชุมเพื่อพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐานหรืออัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามมาตรา 79 จะต้องมีการเข้าประชุมไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยมีกรรมการฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างอย่างน้อยฝ่ายละสองคนจึงจะเป็นองค์ประชุม และต้องได้มติอย่างน้อยสองในสามของกรรมการที่เข้าประชุม

ในการประชุมเพื่อพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำคราวใด ถ้าไม่ได้องค์ประชุมตามที่กำหนดไว้ในวรรคสอง ให้จัดให้มีการประชุมอีกครั้งหนึ่งภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่นัดประชุมครั้งแรก การประชุมครั้งหลังนี้แม้จะไม่มีกรรมการซึ่งมาจากฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างเข้าร่วมประชุม ถ้ามีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด ก็ให้ถือเป็นองค์ประชุม และต้องได้มติอย่างน้อยสองในสามของกรรมการที่เข้าประชุม

มาตรา 83 ในการประชุมคราวใด ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา 84 ให้คณะกรรมการค่าจ้างมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการดังต่อไปนี้เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการได้

- (1) คณะอนุกรรมการอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ
- (2) คณะอนุกรรมการอัตราค่าจ้างขั้นต่ำจังหวัด
- (3) คณะอนุกรรมการอื่นที่คณะกรรมการเห็นสมควรกำหนด

ให้คณะกรรมการค่าจ้างกำหนดองค์ประชุมและวิธีดำเนินงานของคณะอนุกรรมการได้ตามความเหมาะสม

มาตรา 85 ในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะกรรมการค่าจ้าง หรือคณะอนุกรรมการ หรือผู้ซึ่งคณะกรรมการค่าจ้างหรือคณะอนุกรรมการมอบหมายมีอำนาจดังต่อไปนี้

- (1) มีหนังสือเรียกบุคคลใดมาให้ถ้อยคำหรือให้ส่งเอกสารหรือวัตถุใด ๆ มาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น
- (2) ให้นำหน่วยงานหรือบุคคลใดให้ความร่วมมือในการสำรวจกิจการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบกระเทือนต่อเศรษฐกิจได้
- (3) เข้าไปในสถานประกอบกิจการหรือสำนักงานของนายจ้างในเวลาทำการเพื่อศึกษาสำรวจ วิจัย ตรวจสอบ หรือสอบถามข้อเท็จจริงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาตามมาตรา 79 ในการนี้ให้นายจ้างหรือบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวก ส่งหรือแสดงเอกสารหรือให้ข้อเท็จจริง และไม่ขัดขวางการปฏิบัติกรตามหน้าที่ของบุคคลดังกล่าว

มาตรา 86 ในการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรา 85 ให้กรรมการค่าจ้างอนุกรรมการ หรือผู้ซึ่งคณะกรรมการค่าจ้างหรือคณะอนุกรรมการมอบหมายแสดงบัตรประจำตัวหรือหนังสือมอบหมายแล้วแต่กรณี ต่อบุคคลซึ่งเกี่ยวข้อง

บัตรประจำตัวกรรมการค่าจ้างและอนุกรรมการตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 87 ในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำและอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐานให้คณะกรรมการค่าจ้างศึกษาและพิจารณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างที่ลูกจ้างได้รับอยู่ประกอบกับข้อเท็จจริงอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งดัชนีค่าครองชีพ อัตราเงินเฟ้อ มาตรฐานการครองชีพ ต้นทุนการผลิต ราคาของสินค้า ความสามารถของธุรกิจ ผลผลิตภาพแรงงาน ผลผลิตทั้งหมดรวมของประเทศ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม

การพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ จะกำหนดให้ใช้เฉพาะกิจการประเภทใดประเภทหนึ่งหรือทุกประเภทหรือในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งก็ได้

การพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำต้องไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐานที่คณะกรรมการค่าจ้างกำหนด

ถ้าไม่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในท้องถิ่นใดให้ถือว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐานเป็นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของท้องถิ่นนั้น

มาตรา 88 เมื่อได้ศึกษาข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 87 แล้วให้คณะกรรมการค่าจ้างกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพร้อมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ตามที่เห็นสมควรเสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 89 ประกาศกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามมาตรา 88 ให้ใช้บังคับแก่นายจ้างและลูกจ้าง ไม่ว่านายจ้างและลูกจ้างนั้นจะมีสัญชาติ ศาสนา หรือเพศใด

มาตรา 90 เมื่อประกาศกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำมีผลใช้บังคับแล้วห้ามมิให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างน้อยกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ

ให้นายจ้างที่อยู่ในข่ายบังคับของประกาศกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำปิดประกาศดังกล่าวไว้ในที่เปิดเผย เพื่อให้ลูกจ้างได้ทราบ ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ตลอดระยะเวลาที่ประกาศดังกล่าวมีผลใช้บังคับ

มาตรา 91 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการค่าจ้างขึ้นในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำแผนงาน โครงการเสนอต่อคณะกรรมการค่าจ้างและคณะอนุกรรมการ
- (2) ประสานแผนและการดำเนินการของคณะกรรมการค่าจ้างและคณะอนุกรรมการตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (3) รวบรวม ศึกษา วิจัย วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เศรษฐกิจ แรงงาน ภาวะการครองชีพ การขยายตัวของตลาดแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงาน การลงทุน การย้ายถิ่นฐาน และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการค่าจ้างและคณะอนุกรรมการ
- (4) เสนอแนะผลการศึกษา และผลการพิจารณาข้อมูลทางวิชาการและมาตรการเสริมอื่น ๆ ต่อกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบค่าจ้างและรายได้
- (5) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการค่าจ้าง
- (6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการค่าจ้างหรือคณะอนุกรรมการมอบหมาย

หมวด 7

สวัสดิการ

มาตรา 92 ให้มีคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานประกอบด้วยปลัดกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคมเป็นประธานกรรมการ กรรมการผู้แทนฝ่ายรัฐบาลสี่คน กรรมการผู้แทนฝ่าย นายจ้างและกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละห้าคน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการ และ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นเลขานุการ

มาตรา 93 คณะกรรมการสวัสดิการแรงงานมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางและมาตรการด้านสวัสดิการแรงงาน
- (2) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวง ประกาศ หรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ
- (3) ให้คำแนะนำในการจัดสวัสดิการแรงงานสำหรับสถานประกอบกิจการแต่ละประเภท
- (4) ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการต่อรัฐมนตรี
- (5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานหรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

มาตรา 94 ให้นำมาตรา 78 วรรคสอง มาตรา 80 มาตรา 81 มาตรา 82 วรรคหนึ่ง มาตรา 83 และมาตรา 84 มาใช้บังคับกับคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานโดยอนุโลม

มาตรา 95 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนดให้นายจ้างต้องจัดสวัสดิการในเรื่องใด หรือกำหนดให้การจัดสวัสดิการในเรื่องใดต้องเป็นไปตามมาตรฐานได้

มาตรา 96 ในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ห้าสิบคนขึ้นไปให้นายจ้างจัดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายลูกจ้างอย่างน้อยห้าคน กรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการให้มาจากการเลือกตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกำหนด

ในกรณีที่สถานประกอบกิจการใดของนายจ้างมีคณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์แล้ว ให้คณะกรรมการลูกจ้างทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 97 คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ร่วมหารือกับนายจ้างเพื่อจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง

- (2) ให้คำปรึกษาหารือและเสนอแนะความเห็นแก่นายจ้างในการจัดสวัสดิการสำหรับลูกจ้าง
- (3) ตรวจสอบควบคุม ดูแล การจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง
- (4) เสนอข้อคิดเห็น และแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างต่อคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน

มาตรา 98 นายจ้างต้องจัดให้มีการประชุมหารือกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการอย่างน้อยสามเดือนต่อหนึ่งครั้ง หรือเมื่อกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการเกินกึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดหรือสหภาพแรงงานร้องขอ โดยมีเหตุผลสมควร

มาตรา 99 ให้นายจ้างปิดประกาศการจัดสวัสดิการตามกฎหมายที่ออกตามมาตรา 95 หรือตามที่มิขัดตกลงกับลูกจ้างให้จัดขึ้นไว้ในที่เปิดเผยเพื่อให้ลูกจ้างได้ทราบ ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง

หมวด 8

ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มาตรา 100 ให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นประธานกรรมการ อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้แทนกรมอนามัยผู้แทนกรมโรงงานอุตสาหกรรม ผู้แทนกรมโยธาธิการ และผู้แทนกรมควบคุมมลพิษเป็นกรรมการ กับผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละเจ็ดคนซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการ และข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการและเลขานุการ

มาตรา 101 คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือมาตรการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานของลูกจ้าง
- (2) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวง ประกาศ หรือระเบียบเพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
- (3) ให้ความเห็นแก่หน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับการส่งเสริมความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของลูกจ้าง

(4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

มาตรา 102 ให้นำมาตรา 78 วรรคสอง มาตรา 80 มาตรา 81 มาตรา 82 วรรคหนึ่ง มาตรา 83 และมาตรา 84 มาใช้บังคับกับคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยอนุโลม

มาตรา 103 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนดมาตรฐาน ให้นายจ้างดำเนินการในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในกรณีที่กฎกระทรวงตามวรรคหนึ่งกำหนดให้การจัดทำเอกสารหลักฐาน หรือรายงานใดต้องมีการรับรองหรือตรวจสอบโดยบุคคลหนึ่งบุคคลใดตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด กฎกระทรวงนั้นจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นทะเบียน และการเพิกถอนทะเบียน อัตราค่าธรรมเนียมการขึ้นทะเบียนไม่เกินอัตราที่จ่ายพระราชบัญญัตินี้ และอัตราขั้นสูงของค่าบริการที่บุคคลดังกล่าวจะเรียกเก็บไว้ด้วยก็ได้

มาตรา 104 ในกรณีที่พนักงานตรวจแรงงานพบว่า นายจ้างผู้ใดฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวงที่ออกตามมาตรา 103 ให้พนักงานตรวจแรงงานมีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้นายจ้างปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาคาร สถานที่ หรือจัดทำหรือแก้ไข เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ลูกจ้างต้องใช้ในการปฏิบัติงานหรือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ถูกต้องหรือเหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนด

มาตรา 105 ในกรณีที่พนักงานตรวจแรงงานพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน อาคาร สถานที่ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ลูกจ้างใช้ จะก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยแก่ลูกจ้าง หรือนายจ้างไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของพนักงานตรวจแรงงาน ตามมาตรา 104 เมื่อได้รับอนุมัติจากอธิบดี หรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย ให้พนักงานตรวจแรงงานมีอำนาจสั่งให้นายจ้างหยุดการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วนเป็นการชั่วคราวได้

ให้นายจ้างจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างซึ่งพนักงานตรวจแรงงานสั่งให้นายจ้างหยุดการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ตามวรรคหนึ่งเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลูกจ้างหยุดทำงาน ทั้งนี้ จนกว่านายจ้างจะได้ดำเนินการให้ถูกต้องตามคำสั่งของพนักงานตรวจแรงงานนั้นแล้ว

มาตรา 106 คำสั่งของพนักงานตรวจแรงงานตามมาตรา 104 หรือมาตรา 105 ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ทราบคำสั่ง คำวินิจฉัยของคณะกรรมการนั้นให้เป็นที่สิ้นสุด

การอุทธรณ์ตามวรรคหนึ่งย่อมไม่เป็นการทุเลาการปฏิบัติตามคำสั่งของพนักงานตรวจแรงงาน เว้นแต่คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีคำสั่งเป็นอย่างอื่น

มาตรา 107 ให้นายจ้างจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพของลูกจ้าง และส่งผลการตรวจดังกล่าวแก่พนักงานตรวจแรงงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

หมวด 9

การควบคุม

มาตรา 108 ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างรวมกันตั้งแต่สิบคนขึ้นไป จัดให้มี ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานเป็นภาษาไทย และข้อบังคับนั้นอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับรายการดังต่อไปนี้

- (1) วันทำงาน เวลาทำงานปกติ และเวลาพัก
- (2) วันหยุดและหลักเกณฑ์การหยุด
- (3) หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด
- (4) วันและสถานที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุด
- (5) วันลาและหลักเกณฑ์การลา
- (6) วินัยและโทษทางวินัย
- (7) การร้องทุกข์
- (8) การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

ให้นายจ้างประกาศใช้ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่นายจ้างมีลูกจ้างรวมกันตั้งแต่สิบคนขึ้นไป และให้นายจ้างจัดเก็บสำเนา ข้อบังคับนั้นไว้ ณ สถานที่ประกอบกิจการ หรือสำนักงานของนายจ้างตลอดเวลา และให้ส่งสำเนาข้อบังคับให้แก่อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายภายในเจ็ดวันนับแต่วันประกาศใช้ข้อบังคับดังกล่าว

ให้อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายมีอำนาจสั่งให้นายจ้างแก้ไขข้อบังคับ เกี่ยวกับการทำงานที่ขัดต่อกฎหมายให้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด

ให้นายจ้างเผยแพร่และปิดประกาศข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยเปิดเผย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้างเพื่อให้ลูกจ้างได้ทราบและดูได้โดยสะดวก

มาตรา 109 การร้องทุกข์ตามมาตรา 108 (7) อย่างน้อยต้องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) ขอบเขตและความหมายของข้อร้องทุกข์
- (2) วิธีการและขั้นตอนการร้องทุกข์

(3) การสอบสวนและพิจารณาข้อร้องทุกข์

(4) กระบวนการยุติข้อร้องทุกข์

(5) ความคุ้มครองผู้ร้องทุกข์และผู้เกี่ยวข้อง

มาตรา 110 ในกรณีที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ให้นายจ้างประกาศข้อบังคับที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมนั้นภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่ ประกาศใช้ข้อบังคับที่แก้ไขเพิ่มเติม และให้นำมาตรา 108 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 111 เมื่อนายจ้างได้ประกาศใช้ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานตามมาตรา 108 แล้ว แม้ว่าต่อมานายจ้างจะมีลูกจ้างลดต่ำกว่าสิบคนก็ตาม ให้นายจ้างยังคงมีหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรา 108 และมาตรา 110 ต่อไป

มาตรา 112 ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างตั้งแต่สิบคนขึ้นไปจัดทำทะเบียนลูกจ้างเป็นภาษาไทย และเก็บไว้ ณ สถานที่ประกอบกิจการหรือสำนักงานของนายจ้าง พร้อมทั้งจะให้พนักงานตรวจแรงงานตรวจได้ในเวลาทำการ

การจัดทำทะเบียนลูกจ้างตามวรรคหนึ่ง ให้นายจ้างจัดทำภายใน สิบห้าวันนับแต่วันที่ ลูกจ้างเข้าทำงาน

มาตรา 113 ทะเบียนลูกจ้างนั้นอย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

(1) ชื่อตัวและชื่อสกุล

(2) เพศ

(3) สัญชาติ

(4) วันเดือนปีเกิด หรืออายุ

(5) ที่อยู่ปัจจุบัน

(6) วันที่เริ่มจ้าง

(7) ตำแหน่งหรืองานในหน้าที่

(8) อัตราค่าจ้างและประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่นายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง

(9) วันสิ้นสุดของการจ้าง

เมื่อมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรายการในทะเบียนลูกจ้าง ให้นายจ้างแก้ไขเพิ่มเติมทะเบียนลูกจ้างให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น หรือภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่ลูกจ้างได้แจ้งการเปลี่ยนแปลงให้นายจ้างทราบ

มาตรา 114 ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างรวมกันตั้งแต่สิบคนขึ้นไปจัดทำมีเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด ซึ่งอย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

(1) วันและเวลาทำงาน

(2) ผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย

(3) อัตราและจำนวนค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด

ที่ลูกจ้างแต่ละคนได้รับ

เมื่อมีการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วง เวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้าง ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างลงลายมือชื่อในเอกสาร ตามวรรคหนึ่งไว้เป็นหลักฐาน

รายการในเอกสารตามวรรคหนึ่งจะอยู่ในฉบับเดียวกันหรือจะแยกเป็นหลายฉบับก็ได้

ในกรณีที่นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้าง โดยการ โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากในธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินอื่น ให้ถือว่าหลักฐานการ โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของลูกจ้างเป็นเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายเงินดังกล่าว

มาตรา 115 ให้นายจ้างเก็บรักษาทะเบียนลูกจ้างไว้ไม่น้อยกว่าสองปีนับแต่วันสิ้นสุดของการจ้างลูกจ้างแต่ละราย และให้นายจ้างเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างไว้ไม่น้อยกว่าสองปีนับแต่วันจ่ายเงินดังกล่าว

ในกรณีที่มีการยื่นคำร้องตามหมวด 12 แห่งพระราชบัญญัตินี้ หรือมีข้อพิพาทแรงงาน ตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ หรือมีการฟ้องร้องคดีแรงงาน ให้นายจ้างเก็บรักษาทะเบียนลูกจ้างและเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดไว้จนกว่าจะมีคำสั่ง หรือคำพิพากษาถึงที่สุดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

หมวด 10

การพักผ่อน

มาตรา 116 ในกรณีที่นายจ้างทำการสอบสวนลูกจ้างซึ่งถูกกล่าวหาว่า กระทำความผิด ห้ามมิให้นายจ้างสั่งพักงานลูกจ้างในระหว่างการสอบสวนดังกล่าว เว้นแต่จะมีข้อบ่งชี้เกี่ยวกับการทำงานหรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างให้อำนาจนายจ้างสั่งพักงานลูกจ้างได้ ทั้งนี้ นายจ้างจะต้องมีคำสั่งพักงานเป็นหนังสือระบุความผิดและกำหนดระยะเวลาพักงานได้ไม่เกินเจ็ดวัน โดยต้องแจ้งให้ลูกจ้างทราบก่อนการพักงาน

ในระหว่างการพักงานตามวรรคหนึ่ง ให้นายจ้างจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างตามอัตราที่กำหนดไว้ในข้อบ่งชี้เกี่ยวกับการทำงานหรือตามที่นายจ้างและลูกจ้างได้ตกลงกันไว้ในข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ทั้งนี้ อัตราดังกล่าวต้องไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของค่าจ้างในวันทำงานที่ลูกจ้างได้รับก่อนถูกสั่งพักงาน

มาตรา 117 เมื่อมีการสอบสวนเสร็จสิ้นแล้ว ปรากฏว่าลูกจ้างไม่มีความผิด ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานนับแต่วันที่ลูกจ้างถูกสั่งพักงานเป็นต้นไป โดยให้คำนวณเงินที่นายจ้างจ่ายตามมาตรา 116 เป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้างตามมาตรา 117 พร้อมด้วยดอกเบี้ยร้อยละสิบห้าต่อปี

หมวด 11

ค่าชดเชย

มาตรา 118 ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้าง ดังต่อไปนี้

- (1) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยยี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย
- (2) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งปี แต่ไม่ครบสามปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายเก้าสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานเก้าสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย
- (3) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบสามปี แต่ไม่ครบหกปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายหนึ่งร้อยแปดสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานหนึ่งร้อยแปดสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย
- (4) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหกปี แต่ไม่ครบสิบปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสองร้อยสี่สิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสองร้อยสี่สิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย
- (5) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบสิบปีขึ้นไป ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามร้อยวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามร้อยวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย

การเลิกจ้างตามมาตรา 117 หมายความว่า การกระทำใดที่นายจ้างไม่ให้ลูกจ้างทำงานต่อไป และไม่จ่ายค่าจ้างให้ ไม่ว่าจะเป็เพราะเหตุสิ้นสุดสัญญาจ้างหรือเหตุอื่นใด และหมายความรวมถึงกรณีที่ลูกจ้างไม่ได้ทำงานและไม่ได้รับค่าจ้างเพราะเหตุที่นายจ้างไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไป

ความในวรรคหนึ่งมิให้ใช้บังคับแก่ลูกจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้แน่นอนและเลิกจ้างตามกำหนดระยะเวลาอัน

การจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาตามวรรคสามจะกระทำได้สำหรับการจ้างงานในโครงการ เฉพาะที่มีโรงงานปกติของธุรกิจหรือการค้าของนายจ้างซึ่งต้องมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน ที่แน่นอนหรือในงานอันมีลักษณะเป็นครั้งคราวที่มีกำหนดการสิ้นสุด หรือความสำเร็จของงาน หรือในงานที่เป็น ไปตามฤดูกาลและได้จ้างในช่วงเวลาของฤดูกาลนั้น ซึ่งงานนั้นจะต้องแล้วเสร็จ ภายในเวลาไม่เกินสองปีโดยนายจ้างและลูกจ้างได้ทำสัญญาเป็นหนังสือไว้ตั้งแต่เมื่อเริ่มจ้าง

มาตรา 119 นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้

- (1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
- (2) จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
- (3) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
- (4) ผ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือระเบียบหรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วย กฎหมายและเป็นธรรม และนายจ้างได้ตัดเตือนเป็นหนังสือแล้ววันแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้างไม่ จำเป็นต้องตัดเตือน

หนังสือเตือนให้มีผลบังคับได้ไม่เกินหนึ่งปีนับแต่วันที่ลูกจ้างได้กระทำความผิด

- (5) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันไม่ว่าจะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตาม โดย ไม่มีเหตุอันสมควร

- (6) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้ กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา 120 ในกรณีที่นายจ้างย้ายสถานประกอบการไปตั้ง ณ สถานที่อื่น อันมี ผลกระทบสำคัญต่อการดำรงชีวิตตามปกติของลูกจ้างหรือครอบครัวนายจ้างต้องแจ้งให้ลูกจ้าง ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามสิบวันก่อนวันย้ายสถานประกอบการ ในการนี้ ถ้าลูกจ้างไม่ ประสงค์จะไปทำงานด้วยให้ลูกจ้างมีสิทธิบอกเลิกสัญญาจ้างได้โดยลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชย พิเศษไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของอัตราค่าชดเชยที่ลูกจ้างพึงมีสิทธิได้รับตามมาตรา 118

ในกรณีที่นายจ้างไม่แจ้งให้ลูกจ้างทราบการย้ายสถานประกอบการล่วงหน้าตามวรรค หนึ่งให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบ วัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงานสามสิบวันสุดท้าย สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วยด้วย

ลูกจ้างมีสิทธิยื่นคำขอให้คณะกรรมการสวัสดิการแรงงานพิจารณาภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่นายจ้างย้ายสถานประกอบการว่า เป็นกรณีที่นายจ้างต้องบอกกล่าวล่วงหน้าหรือลูกจ้างมี สิทธิบอกเลิกสัญญาจ้าง โดยมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษตามวรรคหนึ่งหรือไม่

คำวินิจฉัยของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานให้เป็นที่สุด เว้นแต่นายจ้างหรือลูกจ้างจะอุทธรณ์คำวินิจฉัยต่อศาลภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำวินิจฉัย ในกรณีที่นายจ้างเป็นฝ่ายนำคดีไปสู่ศาล นายจ้างต้องวางเงินต่อศาลตามจำนวนที่ต้องจ่ายแก่ลูกจ้างที่ยื่นคำขอตามวรรคสาม จึงจะฟ้องคดีได้

การบอกเลิกสัญญาจ้างตามมาตรา 111 ลูกจ้างต้องใช้สิทธิภายในสามสิบวันนับแต่วันที่นายจ้างย้ายสถานประกอบกิจการ หรือนับแต่วันที่คำวินิจฉัยของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานหรือคำพิพากษาของศาลเป็นที่สุด

มาตรา 121 ในกรณีที่นายจ้างจะเลิกจ้างลูกจ้างเพราะเหตุที่นายจ้างปรับปรุงหน่วยงาน กระบวนการผลิต การจำหน่าย หรือการบริการ อันเนื่องมาจากการนำเครื่องจักรมาใช้หรือเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเหตุให้ต้องลดจำนวนลูกจ้าง ห้ามมิให้นำมาตรา 17 วรรคสอง มาใช้บังคับ และให้นายจ้างแจ้งวันที่จะเลิกจ้าง เหตุผลของการเลิกจ้างและรายชื่อลูกจ้างต่อพนักงานตรวจแรงงาน และลูกจ้างที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าหกสิบวันก่อนวันที่จะเลิกจ้าง

ในกรณีที่นายจ้างไม่แจ้งให้ลูกจ้างที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้า หรือแจ้งล่วงหน้าน้อยกว่าระยะเวลาที่กำหนดตามวรรคหนึ่ง นอกจากจะได้รับค่าชดเชยตามมาตรา 118 แล้ว ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้ายหกสิบวัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงานหกสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วยด้วย

ในกรณีที่มีการจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าตามวรรคสองแล้ว ให้ถือว่านายจ้างได้จ่ายสินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ด้วย

มาตรา 122 ในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างตามมาตรา 121 และลูกจ้างนั้นทำงานติดต่อกันเกินหกปีขึ้นไป ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยตามมาตรา 118 ไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสิบห้าวันต่อการทำงานครบหนึ่งปี หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสิบห้าวันสุดท้ายต่อการทำงานครบหนึ่งปีสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย แต่ค่าชดเชยตามมาตรานี้รวมแล้วต้องไม่เกินค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามร้อยหกสิบวันหรือไม่เกินค่าจ้างของการทำงานสามร้อยหกสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

เพื่อประโยชน์ในการคำนวณค่าชดเชยพิเศษ กรณีระยะเวลาทำงานไม่ครบหนึ่งปี ถ้าเศษของระยะเวลาทำงานมากกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบวัน ให้นับเป็นการทำงานครบหนึ่งปี

หมวด 12

การยื่นคำร้องและการพิจารณาคำร้อง

มาตรา 123 ในกรณีที่นายจ้างฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามเกี่ยวกับสิทธิได้รับเงินอย่างหนึ่งอย่างใดตามพระราชบัญญัตินี้และลูกจ้างมีความประสงค์ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ลูกจ้างมีสิทธิยื่นคำร้องต่อพนักงานตรวจแรงงานแห่งท้องที่ที่ลูกจ้างทำงานอยู่ หรือที่นายจ้างมีภูมิลำเนาอยู่ตามแบบที่อธิบดีกำหนด

ในกรณีที่เกี่ยวกับสิทธิได้รับเงินอย่างหนึ่งอย่างใดตามพระราชบัญญัตินี้ถ้าลูกจ้างถึงแก่ความตายให้ทายาทโดยธรรมมีสิทธิยื่นคำร้องต่อพนักงานตรวจแรงงานได้

มาตรา 124 เมื่อมีการยื่นคำร้องตามมาตรา 123 ให้พนักงานตรวจแรงงานสอบสวนข้อเท็จจริงและมีคำสั่งภายในหกสิบวันนับแต่วันที่รับคำร้อง

ในกรณีที่มีความจำเป็นไม่อาจมีคำสั่งภายในเวลาตามวรรคหนึ่งได้ให้พนักงานตรวจแรงงานขอขยายเวลาต่ออธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายพร้อมด้วยเหตุผล และอธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายอาจพิจารณาอนุญาตได้ตามที่เห็นสมควรแต่ต้องมีระยะเวลาไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่ครบกำหนดตามวรรคหนึ่ง

เมื่อพนักงานตรวจแรงงานสอบสวนแล้วปรากฏว่าลูกจ้างมีสิทธิได้รับเงินอย่างหนึ่งอย่างใดที่นายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายตามพระราชบัญญัตินี้ ให้พนักงานตรวจแรงงานมีคำสั่งให้นายจ้างจ่ายเงินดังกล่าวให้แก่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตาย ตามแบบที่อธิบดีกำหนดภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ทราบหรือถือว่าได้ทราบคำสั่ง

ให้นายจ้างจ่ายเงินตามวรรคสามให้แก่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตาย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ในกรณีที่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายร้องขอ ให้พนักงานตรวจแรงงานมีอำนาจสั่งให้นายจ้างจ่ายเงินดังกล่าว ณ สำนักงานของพนักงานตรวจแรงงานหรือสถานที่อื่นตามที่นายจ้าง และลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายตกลงกัน

ในกรณีที่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายไม่มารับเงินดังกล่าวภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่พนักงานตรวจแรงงานมีคำสั่ง ให้พนักงานตรวจแรงงานนำส่งเงินนั้นเพื่อเก็บรักษาในกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างโดยฝากไว้กับธนาคาร ในกรณีนี้ ถ้ามีดอกเบียหรือดอกผลใดเกิดขึ้นเนื่องจากการฝากเงิน ให้ตกเป็นสิทธิแก่ลูกจ้าง หรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายซึ่งมีสิทธิได้รับเงินนั้น

ในกรณีที่พนักงานตรวจแรงงานเห็นว่าลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายไม่มีสิทธิได้รับเงินตามมาตรา 123 ให้พนักงานตรวจแรงงานมีคำสั่งและแจ้งเป็นหนังสือให้นายจ้างและลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้าง ซึ่งถึงแก่ความตายทราบ

มาตรา 125 เมื่อพนักงานตรวจแรงงานได้มีคำสั่งตามมาตรา 124 แล้ว ถ้านายจ้าง ลูกจ้าง หรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตาย ไม่พอใจคำสั่งนั้น ให้นำคดีไปสู่ศาลได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันทราบคำสั่ง

ในกรณีที่นายจ้าง ลูกจ้าง หรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายไม่นำคดีไปสู่ศาลภายในกำหนด ให้คำสั่งนั้นเป็นที่สุด

ในกรณีที่นายจ้างเป็นฝ่ายนำคดีไปสู่ศาล นายจ้างต้องวางเงินต่อศาลตามจำนวนที่ถึงกำหนดจ่ายตามคำสั่งนั้น จึงจะฟ้องคดีได้

เมื่อคดีถึงที่สุดและนายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายเงินจำนวนใดให้แก่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตาย ให้ศาลมีอำนาจจ่ายเงินที่นายจ้างวางไว้ต่อศาลให้แก่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างซึ่งถึงแก่ความตายได้

หมวด 13

กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

มาตรา 126 ให้มีกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างออกจากงาน หรือตาย หรือในกรณีอื่นตามที่กำหนดโดยคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

มาตรา 127 กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง ประกอบด้วย

- (1) เงินสะสมและเงินสมทบ
- (2) เงินที่ตกเป็นของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามมาตรา 133 และมาตรา 136
- (3) เงินเพิ่มตามมาตรา 131
- (4) เงินค่าปรับที่ได้รับจากการลงโทษผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้
- (5) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้
- (6) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- (7) เงินรายได้อื่น
- (8) เงินดอกผลของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างให้กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างจัดให้มีบัญชี

ประกอบด้วย

(1) บัญชีเงินของสมาชิกซึ่งแสดงรายการเงินสะสม เงินสมทบ และดอกผลของเงินดังกล่าวของบรรดาสมาชิกแต่ละคน

(2) บัญชีเงินกองกลางซึ่งแสดงรายการเงินอื่นนอกจาก (1)

มาตรา 128 การส่งเงินค่าปรับตามมาตรา 127 (4) เข้ากองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างและกำหนดเวลาส่งเงินดังกล่าว ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 129 เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ถือว่าเงินและทรัพย์สินของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามมาตรา 127 เป็นกรรมสิทธิ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

ให้มีคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างประกอบด้วย ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลังผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการ กับผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละห้าคน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการ และอธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารและการจ่ายเงินกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี

(2) พิจารณาให้ความเห็นต่อรัฐมนตรีในการตราพระราชกฤษฎีกาการออกกฎกระทรวงประกาศหรือระเบียบ เพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้

(3) วางระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี

(4) วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดหาผลประโยชน์ของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี

(5) จัดสรรเงินกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง ไม่เกินร้อยละสิบของดอกผลของกองทุนต่อปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

(6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

ให้นำมาตรา 78 วรรคสอง มาตรา 80 มาตรา 81 มาตรา 82 วรรคหนึ่ง มาตรา 83 และมาตรา 84 มาใช้บังคับกับคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างโดยอนุโลม

มาตรา 130 ให้ลูกจ้างสำหรับกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่สิบคนขึ้นไป เป็นสมาชิกกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

ความในวรรคหนึ่งมิให้ใช้บังคับแก่กิจการที่นายจ้างได้จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือจัดให้มีการสงเคราะห์แก่ลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างออกจากงานหรือตาย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

ความในวรรคหนึ่งจะใช้บังคับแก่ลูกจ้างสำหรับกิจการที่มีลูกจ้างน้อยกว่าสิบคนเมื่อใดให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างอาจออกระเบียบเพื่อกำหนดให้ลูกจ้างสำหรับกิจการที่มีได้อยู่ภายใต้บังคับตามพระราชบัญญัตินี้ สมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างได้ เมื่อลูกจ้างประสงค์จะเป็นสมาชิกกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างโดยความยินยอมของนายจ้าง และให้นายจ้างมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้เสมือนเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้บังคับพระราชบัญญัตินี้

ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างเป็นสมาชิกกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามวรรคหนึ่งยื่นแบบรายการแสดงรายชื่อลูกจ้างและรายละเอียดอื่น ๆ เมื่อนายจ้างยื่นแบบรายการดังกล่าวแล้ว ให้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานออกหนังสือสำคัญแสดงการขึ้นทะเบียนให้แก่ นายจ้าง

ในกรณีที่ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อความในแบบรายการแสดงรายชื่อลูกจ้างที่ได้ยื่นไว้เปลี่ยนแปลงไป ให้นายจ้างแจ้งเป็นหนังสือต่อกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเพื่อขอเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขเพิ่มเติมแบบรายการดังกล่าว

การยื่นขอเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขเพิ่มเติมแบบรายการแสดงรายชื่อลูกจ้างและการออกหนังสือสำคัญแสดงการขึ้นทะเบียนให้แก่ นายจ้าง ให้เป็นไปตามแบบหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างกำหนด

ให้ถือว่าผู้ซึ่งยื่นแบบรายการ หรือแจ้งขอเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขเพิ่มเติมแบบรายการ ตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม ได้ปฏิบัติตามความในวรรคห้าวรรคหก และวรรคเจ็ดของมาตรานี้แล้ว

มาตรา 131 นับแต่วันที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างทุกครั้งที่มีการจ่ายค่าจ้าง ให้ลูกจ้างจ่ายเงินสะสม โดยให้นายจ้างหักจากค่าจ้างและนายจ้างจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง ทั้งนี้ ตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวงแต่ต้องไม่เกินร้อยละห้าของค่าจ้าง

ถ้านายจ้างไม่จ่ายค่าจ้างตามกำหนดเวลาที่ต้องจ่าย ให้นายจ้างมีหน้าที่นำส่งเงินสะสมและเงินสมทบโดยถือเสมือนว่ามีการจ่ายค่าจ้างแล้ว

ในกรณีที่นายจ้างไม่ส่งเงินสะสมหรือเงินสมทบหรือส่งไม่ครบจำนวนภายในเวลาที่กำหนดตามวรรคสี่ ให้นายจ้างจ่ายเงินเพิ่มให้แก่กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในอัตราร้อยละห้าต่อ

เดือนของจำนวนเงินสะสมหรือเงินสมทบที่ยังมิได้นำส่งหรือที่ยังขาดอยู่นับแต่วันที่ต้องนำส่งเงินดังกล่าว สำหรับเศษของเดือนถ้าถึงสิบห้าวันหรือกว่านั้นให้นับเป็นหนึ่งเดือน ถ้าน้อยกว่านั้นให้ปัดทิ้ง ทั้งนี้ ห้ามมิให้นายจ้างอ้างเหตุที่ไม่ได้หักค่าจ้าง หรือหักไปแล้วแต่ไม่ครบจำนวนเพื่อให้พ้นความรับผิดชอบที่ต้องนำส่งเงินดังกล่าว

การนำส่งเงินสะสม เงินสมทบ และเงินเพิ่มเข้ากองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างกำหนด

มาตรา 132 ในกรณีที่นายจ้างไม่นำส่งเงินสะสมหรือเงินสมทบหรือนำส่งไม่ครบตามกำหนดเวลา ให้พนักงานตรวจแรงงานมีคำเตือนเป็นหนังสือให้นายจ้างนำเงินที่ค้างจ่ายมาชำระภายในกำหนดไม่น้อยกว่าสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือนั้น

ในการมีคำเตือนตามวรรคหนึ่ง ถ้าไม่อาจทราบจำนวนค่าจ้างได้แน่ชัดให้พนักงานตรวจแรงงานมีอำนาจประเมินเงินสะสมและเงินสมทบที่นายจ้างจะต้องนำส่งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างกำหนด

มาตรา 133 ในกรณีที่ลูกจ้างออกจากงาน ให้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจ่ายเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในส่วนที่เป็นเงินสะสมเงินสมทบ และดอกผลจากเงินดังกล่าวให้แก่ลูกจ้าง

ในกรณีที่ลูกจ้างตาย ถ้าลูกจ้างมิได้กำหนดบุคคลผู้จะพึงได้รับเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างไว้โดยทำเป็นหนังสือตามแบบที่อธิบดีกำหนดมอบไว้แก่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน หรือได้กำหนดไว้แต่บุคคลผู้นั้นตายก่อนให้จ่ายเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามวรรคหนึ่งให้แก่บุตร สามี ภรรยา บิดา มารดา ที่มีชีวิตอยู่คนละส่วนเท่า ๆ กัน

ถ้าผู้ตายไม่มีบุคคลผู้มีสิทธิได้รับเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามวรรคสอง ให้เงินดังกล่าวตกเป็นของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

มาตรา 134 การจ่ายเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในกรณีอื่นนอกจากกรณีตามมาตรา 133 ให้คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างกำหนดระเบียบการจ่ายเงินสงเคราะห์ อัตราเงินที่จะจ่ายและระยะเวลาการจ่ายโดยพิจารณาจากจำนวนเงินกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างส่วนที่มีใช้เงินที่จะต้องนำไปจ่ายตามมาตรา 133

มาตรา 135 ในกรณีที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้จ่ายเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนให้แก่ลูกจ้างตามมาตรา 134 แล้ว ให้กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างมีสิทธิเรียกให้ผู้ซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมายต้องจ่ายเงินดังกล่าวให้แก่ลูกจ้าง ชดใช้เงินที่กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างได้จ่ายไปพร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละสิบห้าต่อปี

สิทธิเรียกร้องของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างให้มีอายุความสิบปีนับแต่วันที่กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างจ่ายเงินไปตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 136 ให้พนักงานตรวจแรงงานมีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ยึด आयัดและขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมายที่ไม่นำส่งเงินสะสม เงินสมทบ หรือเงินเพิ่ม หรือนำส่งไม่ครบจำนวน หรือเงินที่ต้องจ่ายตามมาตรา 135

การมีคำสั่งให้ยึดหรืออายัดทรัพย์สินตามวรรคหนึ่งจะกระทำได้ต่อเมื่อได้ส่งคำเตือนเป็นหนังสือให้ผู้ซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมายนำเงินสะสม เงินสมทบ หรือเงินเพิ่มที่ค้างจ่าย หรือเงินที่ต้องจ่ายตามมาตรา 135 มาจ่ายภายในเวลาที่กำหนด แต่ต้องไม่น้อยกว่าสามสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นได้รับคำเตือนนั้นและไม่จ่ายภายในเวลาที่กำหนด

หลักเกณฑ์และวิธีการยึด आयัด และขายทอดตลาดทรัพย์สินตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด ทั้งนี้ ให้นำหลักเกณฑ์และวิธีการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาใช้บังคับ โดยอนุโลม

เงินที่ได้จากการขายทอดตลาดทรัพย์สิน ให้หักไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการยึด आयัด และขายทอดตลาด และจ่ายเงินสะสม เงินสมทบ หรือเงินเพิ่มที่ค้างจ่ายหรือเงินที่ผู้ซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมายต้องจ่ายตามมาตรา 135 ถ้ามีเงินเหลือให้คืนแก่ผู้นั้น โดยเร็ว โดยให้พนักงานตรวจแรงงานมีหนังสือแจ้งให้ทราบเพื่อขอรับเงินที่เหลือคืน โดยส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ ถ้าไม่มาขอรับคืนภายในห้าปีให้ตกเป็นของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

มาตรา 137 สิทธิเรียกร้องเงินจากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างไม่อาจโอนกันได้และไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี

มาตรา 138 ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นปีปฏิทิน ให้คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างเสนองบดุลและรายงานการรับจ่ายเงินของกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในปีที่ล่วงมาแล้วต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อตรวจสอบรับรองก่อนเสนอต่อรัฐมนตรี

งบดุลและรายงานการรับจ่ายเงินดังกล่าว ให้รัฐมนตรีเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบและจัดให้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา

หมวด 14

พนักงานตรวจแรงงาน

มาตรา 139 ในการปฏิบัติการตามหน้าที่ ให้พนักงานตรวจแรงงานมีอำนาจดังต่อไปนี้

(1) เข้าไปในสถานประกอบกิจการหรือสำนักงานของนายจ้าง และสถานที่ทำงานของลูกจ้างในเวลาทำการ เพื่อตรวจสอบสภาพการทำงานของลูกจ้างและสภาพการจ้าง สอบถามข้อเท็จจริง ถ่ายภาพ ถ่ายสำเนาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจ้าง การจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุด และทะเบียนลูกจ้าง เก็บตัวอย่างวัสดุหรือผลิตภัณฑ์เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน และกระทำการอย่างอื่นเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงในอันที่จะปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(2) มีหนังสือสอบถามหรือเรียกนายจ้าง ลูกจ้าง หรือบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องมาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือให้ส่งสิ่งของหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณา

(3) มีคำสั่งเป็นหนังสือให้นายจ้างหรือลูกจ้างปฏิบัติให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 140 ในการปฏิบัติการตามหน้าที่ของพนักงานตรวจแรงงานตามมาตรา 139 (1) ให้พนักงานตรวจแรงงานแสดงบัตรประจำตัวต่อนายจ้างหรือผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง และให้นายจ้างหรือบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกและไม่ขัดขวางการปฏิบัติการตามหน้าที่ของพนักงานตรวจแรงงาน บัตรประจำตัวพนักงานตรวจแรงงานให้เป็นไปตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 141 ในกรณีที่นายจ้างหรือลูกจ้างได้ปฏิบัติตามคำสั่งของพนักงานตรวจแรงงานตามมาตรา 139 (3) ภายในระยะเวลาที่กำหนด การดำเนินคดีอาญาต่อนายจ้างหรือลูกจ้างให้เป็นอันระงับไป

มาตรา 142 ในการตรวจสอบสถานประกอบกิจการหรือสำนักงานของนายจ้าง หรือสถานที่ทำงานของลูกจ้าง อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายอาจจัดให้แพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเข้าไปในสถานที่ดังกล่าวเพื่อให้ความคิดเห็น หรือช่วยเหลือแก่พนักงานตรวจแรงงานในการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

ให้นายจ้างหรือบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกและไม่ขัดขวางการปฏิบัติการตามหน้าที่ของแพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญตามวรรคหนึ่ง

หมวด 15

การส่งหนังสือ

มาตรา 143 ในการส่งคำสั่งหรือหนังสือของอธิบดีหรือพนักงานตรวจแรงงานซึ่งสั่งการตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับหรือพนักงานตรวจแรงงานจะนำไปส่งเองหรือให้เจ้าหน้าที่นำไปส่ง ณ ภูมิลำเนาหรือถิ่นที่อยู่ หรือสำนักงานของนายจ้างในเวลาทำการของนายจ้าง ถ้าไม่พบนายจ้าง ณ ภูมิลำเนาหรือถิ่นที่อยู่ หรือสำนักงานของนายจ้าง หรือพบนายจ้างแต่นายจ้างปฏิเสธไม่ยอมรับ จะส่งให้แก่บุคคลใดซึ่งบรรลุนิติภาวะแล้วและอยู่หรือทำงานในบ้านหรือสำนักงานที่ปรากฏว่าเป็นของนายจ้างนั้นก็ได้ เมื่อได้ดำเนินการดังกล่าวแล้ว ให้ถือว่านายจ้างได้รับคำสั่งหรือหนังสือของอธิบดีหรือพนักงานตรวจแรงงานนั้นแล้ว

ถ้าการส่งตามวรรคหนึ่งไม่สามารถกระทำได้ ให้ส่งโดยปิดคำสั่งหรือหนังสือของอธิบดีหรือพนักงานตรวจแรงงานในที่ซึ่งเห็นได้ง่าย ณ สำนักงานของนายจ้าง สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ภูมิลำเนาหรือถิ่นที่อยู่ของนายจ้าง เมื่อได้ดำเนินการดังกล่าว และเวลาได้ล่วงพ้นไปไม่น้อยกว่าสิบห้าวันแล้ว ให้ถือว่านายจ้างได้รับคำสั่งหรือหนังสือของอธิบดีหรือพนักงานตรวจแรงงานนั้นแล้ว

หมวด 16

บทกำหนดโทษ

มาตรา 144 นายจ้างผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม มาตรา 10 มาตรา 22 มาตรา 24 มาตรา 25 มาตรา 26 มาตรา 37 มาตรา 38 มาตรา 39 มาตรา 40 มาตรา 42 มาตรา 43 มาตรา 46 มาตรา 47 มาตรา 48 มาตรา 49 มาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 61 มาตรา 62 มาตรา 63 มาตรา 64 มาตรา 67 มาตรา 70 มาตรา 71 มาตรา 72

มาตรา 76 มาตรา 90 วรรคหนึ่ง กฎกระทรวงที่ออกตามมาตรา 95 มาตรา 107 มาตรา 118 วรรคหนึ่ง ไม่จ่ายค่าชดเชยพิเศษตามมาตรา 120 วรรคหนึ่งหรือวรรคสอง มาตรา 121 วรรคสอง หรือมาตรา 122 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ในกรณีที่นายจ้างฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรา 37 มาตรา 38 มาตรา 39 มาตรา 42 มาตรา 47 มาตรา 48 มาตรา 49 หรือมาตรา 50 เป็นเหตุให้ลูกจ้างได้รับอันตรายแก่กายหรือจิตใจ

หรือถึงแก่ความตาย ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท หรือทั้งจำ
ทั้งปรับ

มาตรา 145 นายจ้างผู้ใดไม่ปฏิบัติตามมาตรา 23 ต้องระวางโทษ ปรับไม่เกินห้าพันบาท

มาตรา 146 นายจ้างผู้ใดไม่ปฏิบัติตามมาตรา 15 มาตรา 27 มาตรา 28 มาตรา 29

มาตรา 30 วรรคหนึ่ง มาตรา 45 มาตรา 53 มาตรา 54 มาตรา 56 มาตรา 57 มาตรา 58 มาตรา 59

มาตรา 65 มาตรา 66 มาตรา 73 มาตรา 74 มาตรา 75 วรรคหนึ่ง มาตรา 77 มาตรา 99 มาตรา 105

วรรคสอง มาตรา 108 มาตรา 111 มาตรา 112 มาตรา 113 มาตรา 114 มาตรา 115 มาตรา 117

หรือไม่บอกกล่าวล่วงหน้าตามมาตรา 120 มาตรา 121 วรรคหนึ่ง หรือมาตรา 139 (2) หรือ (3) ต้อง
ระวางโทษปรับไม่เกินสองหมื่นบาท

มาตรา 147 ผู้ใดฝ่าฝืนมาตรา 16 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินสองหมื่นบาท

มาตรา 148 นายจ้างผู้ใดฝ่าฝืนมาตรา 31 หรือมาตรา 44 หรือไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวง
ที่ออกตามมาตรา 103 วรรคหนึ่ง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท
หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 149 นายจ้างผู้ใดไม่ปฏิบัติตามมาตรา 52 มาตรา 55 มาตรา 75 วรรคสอง
มาตรา 90 วรรคสอง มาตรา 110 หรือมาตรา 116 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท

มาตรา 150 ผู้ใดไม่อำนวยความสะดวก ไม่มาให้ถ้อยคำ ไม่ส่งเอกสารหรือวัตถุ
ใด ๆ ตามหนังสือเรียกของคณะกรรมการค่าจ้างหรือคณะกรรมการหรือผู้ซึ่งคณะกรรมการ
ค่าจ้างหรือคณะกรรมการมอบหมาย หรือไม่อำนวยความสะดวกแก่พนักงานตรวจแรงงาน
แพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือปรับไม่เกิน
สองพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 151 ผู้ใดขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการค่าจ้างหรือคณะกรรมการ
หรือผู้ซึ่งคณะกรรมการค่าจ้างหรือคณะกรรมการมอบหมายพนักงานตรวจแรงงาน แพทย์
นักสังคมสงเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองหมื่น
บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ผู้ใดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของพนักงานตรวจแรงงานที่สั่งตามมาตรา 124 ต้องระวางโทษ
จำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 152 นายจ้างผู้ใดไม่ปฏิบัติตามมาตรา 96 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท

มาตรา 153 นายจ้างผู้ใดไม่ปฏิบัติตามมาตรา 98 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน
หรือปรับไม่เกินสองพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 154 นายจ้างผู้ใดไม่จัดทำเอกสารหลักฐานหรือรายงานตามกฎกระทรวงที่ออกตามมาตรา 103 หรือจัดทำเอกสารหลักฐานหรือรายงานโดยกรอกข้อความอันเป็นเท็จ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 155 ผู้ใดมีหน้าที่ในการรับรองหรือตรวจสอบเอกสารหลักฐานหรือรายงานตามกฎกระทรวงที่ออกตามมาตรา 103 กรอกข้อความอันเป็นเท็จในการรับรองหรือตรวจสอบเอกสารหลักฐาน หรือรายงาน ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 156 นายจ้างผู้ใดไม่ยื่นแบบรายการหรือไม่แจ้งเป็นหนังสือ ขอเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขเพิ่มเติมรายการภายในกำหนดเวลาตามมาตรา 130 หรือยื่นแบบรายการ หรือแจ้งเป็นหนังสือขอเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขเพิ่มเติม รายการตามมาตรา 130 โดยกรอกข้อความอันเป็นเท็จ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 157 พนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ใดเปิดเผยข้อเท็จจริงใดเกี่ยวกับกิจการของนายจ้างอันเป็นข้อเท็จจริงตามที่ปกปิดวิสัยของนายจ้างจะพึงสงวนไว้ไม่เปิดเผย ซึ่งตนได้มาหรือล่วงรู้เนื่องจากการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือปรับไม่เกินสองพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ เว้นแต่เป็นการเปิดเผยในการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์แห่งพระราชบัญญัตินี้ หรือเพื่อประโยชน์แก่การคุ้มครองแรงงาน การแรงงานสัมพันธ์หรือการสอบสวน หรือการพิจารณาคดี

มาตรา 158 ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดเป็นนิติบุคคล ถ้าการกระทำความผิดของนิติบุคคลนั้นเกิดจากการสั่งการ หรือการกระทำของบุคคลใด หรือไม่สั่งการ หรือไม่กระทำการอันเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำของกรรมการผู้จัดการหรือบุคคลใด ๆ ซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของนิติบุคคลนั้น ผู้นั้นต้องรับโทษ ตามที่บัญญัติไว้สำหรับความผิดนั้น ๆ ด้วย

มาตรา 159 บรรดาความผิดตามพระราชบัญญัตินี้เว้นแต่ความผิดตามมาตรา 157 ถ้าเจ้าพนักงานดังต่อไปนี้เห็นว่าผู้กระทำความผิดไม่ควรได้รับโทษจำคุกหรือไม่ควรถูกฟ้องร้อง ให้มีอำนาจเปรียบเทียบ ดังนี้

- (1) อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย สำหรับความผิดที่เกิดขึ้นในกรุงเทพมหานคร
- (2) ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย สำหรับความผิดที่เกิดขึ้นในจังหวัดอื่น

ในกรณีที่มีการสอบสวน ถ้าพนักงานสอบสวนพบว่าบุคคลใดกระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ และบุคคลนั้นยินยอมให้เปรียบเทียบ ให้พนักงานสอบสวนส่งเรื่องให้อธิบดี หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี ภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่บุคคลนั้นแสดงความยินยอมให้เปรียบเทียบ

เมื่อผู้กระทำได้ชำระเงินค่าปรับตามจำนวนที่เปรียบเทียบภายในสามสิบวันแล้ว ให้ถือว่าคดีเลิกกันตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

ถ้าผู้กระทำได้ไม่ยินยอมให้เปรียบเทียบ หรือเมื่อยินยอมแล้วไม่ชำระเงินค่าปรับภายในกำหนดเวลาตามวรรคสาม ให้ดำเนินคดีต่อไป

บทเฉพาะกาล

มาตรา 160 มิให้นำมาตรา 44 มาใช้บังคับกับลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุตั้งแต่สิบสามปีบริบูรณ์แต่ยังไม่ถึงสิบห้าปีบริบูรณ์ ที่นายจ้างรับเข้าทำงานตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 อยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 161 ให้นายจ้างแจ้งการจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่าสิบแปดปีที่นายจ้างรับเข้าทำงานตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ทั้งนี้ ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 162 ให้คณะกรรมการค่าจ้าง คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ คงอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้จนกว่าจะครบวาระการดำรงตำแหน่ง

มาตรา 163 การจัดเก็บเงินสะสมและเงินสมทบเพื่อเป็นทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามบทบัญญัติว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างในหมวด 13 จะเริ่มดำเนินการเมื่อใดให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 164 คำร้องที่ยังไม่ถึงที่สุดหรือคดีที่ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้บังคับตามประกาศกระทรวงมหาดไทยหรือประกาศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งออกตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 จนกว่าคำร้องหรือคดีนั้น ๆ จะถึงที่สุด

มาตรา 165 ผู้ใดมีสิทธิได้รับค่าจ้างหรือเงินอื่นจากนายจ้างตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 อยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้คงได้รับต่อไป

มาตรา 166 บรรดาประกาศหรือคำสั่งที่ออกตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 ให้ยังคงใช้ได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ จนกว่าจะมีกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518

เป็นกฎหมายที่กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้บุคคลทั้งสองฝ่ายได้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน สามารถทำข้อตกลงในเรื่องสิทธิหน้าที่ และผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้ รวมทั้งกำหนดวิธีการระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518

ขอบเขตการใช้บังคับ

กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ใช้บังคับแก่นายจ้างและลูกจ้างในทุกประเภทกิจการยกเว้นราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น รวมทั้งราชการของกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยาด้วย และไม่ใช้บังคับแก่รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ โดยหลักพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีสาระสำคัญ ดังนี้

กำหนดหลักเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเพื่อจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (ตามมาตรา 10, 12, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 34, 35 แห่ง พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518)

ให้สิทธิในการจัดตั้งองค์การทางด้านแรงงานแก่นายจ้างและลูกจ้าง ดังนี้

องค์กรของฝ่ายนายจ้างมี 3 ระดับ คือ

1. สมาคมนายจ้าง (มาตรา 57)
2. สหพันธ์นายจ้าง (มาตรา 112)
3. สภาองค์การนายจ้าง (มาตรา 119)

องค์กรของฝ่ายลูกจ้างมี 3 ระดับ คือ

1. สหภาพแรงงาน (มาตรา 89, 95)
2. สหพันธ์แรงงาน (มาตรา 113)
3. สภาองค์การลูกจ้าง (มาตรา 120)

อำนาจหน้าที่

สมาคมนายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง สหภาพแรงงาน และสหพันธ์แรงงาน มีอำนาจหน้าที่

ดังนี้

1. เรียกร้อง เจริญ ทำความตกลงและรับทราบคำชี้ขาด หรือทำข้อตกลงกับลูกจ้างนายจ้าง หรือองค์การของอีกฝ่ายหนึ่งได้

2. จัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์ ทั้งนี้ ภายใต้งบค้ำของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น
3. จัดให้มีบริการสนเทศเพื่อให้สมาชิกมาติดต่อเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจหรือการจัดการงาน
4. จัดให้มีบริการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารและการทำงาน
5. จัดให้มีบริการเกี่ยวกับการจัดสรรเงินหรือทรัพย์สินเพื่อสวัสดิการของสมาชิกหรือเพื่อสาธารณประโยชน์ ทั้งนี้ ตามที่ประชุมใหญ่เห็นสมควร
6. เรียกเก็บเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกและเงินค่าบำรุง ตามอัตราที่กำหนดในข้อบังคับขององค์กรนั้น

พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2535

กฎหมายประกันสังคมเป็นกฎหมายที่กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนประกันสังคมขึ้น โดยให้ลูกจ้างหรือผู้สมัครเข้าประกันตน นายจ้าง และรัฐบาลร่วมออกเงินสมทบ เพื่อใช้กองทุนดังกล่าวเป็นหลักประกันให้แก่ลูกจ้างและผู้สมัครเข้าประกันตนได้รับการสงเคราะห์เมื่อประสบอันตราย เจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน คลอดบุตร ชราภาพ และว่างงาน รวมทั้งการสงเคราะห์บุตร กฎหมายประกันสังคมที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533

ขอบเขต

ปัจจุบันกฎหมายประกันสังคมใช้บังคับแก่กิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คน ขึ้นไป (ตามมาตรา 103 พ.ร.บ.ประกันสังคม พ.ศ. 2533 และพระราชกฤษฎีกา ให้ใช้ พ.ร.บ.ประกันสังคม พ.ศ. 2533 บังคับแก่นายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป พ.ศ. 2545)

กิจการที่ได้รับการยกเว้นไม่อยู่ภายใต้งบค้ำ

มาตรา 4 ได้กำหนดยกเว้นกิจการหรือลูกจ้างบางประเภทที่ไม่ต้องอยู่ภายใต้งบค้ำแห่งพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 คือ

1. ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวรายวัน และลูกจ้างชั่วคราวรายชั่วโมงของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น ยกเว้น ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
2. ลูกจ้างของรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์กรระหว่างประเทศ
3. ลูกจ้างของนายจ้างที่มีสำนักงานในประเทศและไปประจำทำงานในต่างประเทศ
4. ครูหรือครูใหญ่ของโรงเรียนเอกชน

5. นักเรียน นักเรียนพยาบาล นิสิตหรือนักศึกษาหรือแพทย์ฝึกหัดซึ่งเป็นลูกจ้างของโรงเรียน มหาวิทยาลัยหรือโรงพยาบาล

6. ลูกจ้างงานบ้านซึ่งไม่มีการประกอบธุรกิจรวมอยู่ด้วย (เป็นไปตามนิยามของ “ลูกจ้าง” ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533)

7. กิจการอื่นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ตามพระราชกฤษฎีกากำหนดลูกจ้างตามมาตรา 4 (6) แห่งพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 พ.ศ. 2545

7.1 ลูกจ้างของเนติบัณฑิตยสภา

7.2 ลูกจ้างของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

7.3 ลูกจ้างของสภาอากาศไทย

7.4 รัฐวิสาหกิจ ตามความหมายของคำว่า “รัฐวิสาหกิจ” ในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

7.5 ลูกจ้างของกิจการเพาะปลูก ประมง ป่าไม้ และเลี้ยงสัตว์ ซึ่งมีได้ใช้ลูกจ้างตลอดปี และไม่มียานลักษณะอื่นรวมอยู่ด้วย

7.6 ลูกจ้างของนายจ้างที่จ้างไว้เพื่อทำงานอันมีลักษณะเป็นครั้งคราวเป็นการจรหรือเป็นไปตามฤดูกาล

7.7 ลูกจ้างของนายจ้างที่เป็นบุคคลธรรมดา ซึ่งงานที่ลูกจ้างทำไม่ได้เกี่ยวข้องกับธุรกิจของนายจ้าง

7.8 นายจ้างในกิจการค้าเร่ และแผงลอย

ผู้ประกันตน

ลูกจ้างที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 15 ปีบริบูรณ์ และไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์ เว้นแต่ในกรณีที่มีอายุ 60 ปีบริบูรณ์ แล้วแต่ยังคงทำงานในสถานประกอบการเดิมอยู่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ให้บุคคลดังกล่าวเป็นผู้ประกันตนต่อไปแม้ว่าอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ (ตามมาตรา 33, 39 และมาตรา 40)

หลักการคุ้มครอง

พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 มีหลักการในการสร้างหลักประกันให้แก่ผู้ประกันตนในการดำรงชีวิต โดยพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 มาตรา 54 บัญญัติให้ความคุ้มครองผู้ประกันตน 7 กรณี กล่าวคือ

1. กรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย
2. กรณีคลอดบุตร
3. กรณีทุพพลภาพ
4. กรณีตาย

5. กรณีสงเคราะห์บุตร

6. กรณีชราภาพ

7. กรณีว่างงาน

หน้าที่ของนายจ้าง

1. ชื่นทะเบียน

มาตรา 34 กำหนดให้นายจ้างที่มีลูกจ้างในกิจการขึ้นแบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง (สปส. 1-10) และขึ้นแบบขึ้นทะเบียนผู้ประกันตน (สปส.1-03) สำหรับลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ประกันตนภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ลูกจ้างนั้นเป็นผู้ประกันตน

2. จ่ายเงินสมทบในส่วนของนายจ้าง

มาตรา 46 กำหนดให้นายจ้าง ลูกจ้างและรัฐบาลจ่ายเงินสมทบกองทุนประกันสังคม ดังนั้น นายจ้างจึงต้องมีหน้าที่จ่ายเงินสมทบตามที่กฎหมายกำหนด

3. หน้าที่หักค่าจ้างของลูกจ้างเท่ากับจำนวนที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบ

มาตรา 47 กำหนดว่า ทุกครั้งที่นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้าง ให้นายจ้างหักค่าจ้างของลูกจ้างตามจำนวนที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบ ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้าง นายจ้างจึงต้องหักค่าจ้างของลูกจ้างไว้เพื่อนำส่งเป็นเงินสมทบกองทุนประกันสังคมในส่วนของลูกจ้าง และเมื่อนายจ้างได้ดำเนินการหักค่าจ้างของลูกจ้างแล้ว ให้ถือว่าผู้ประกันตนได้จ่ายเงินสมทบแล้วตั้งแต่วันที่นายจ้างหักค่าจ้าง

4. หน้าที่รับผิดชอบใช้เงินสมทบในส่วนของผู้ประกันตน

มาตรา 49 วรรคสอง ถ้านายจ้างไม่ได้หักค่าจ้างของผู้ประกันตนไว้หรือหักไว้แต่ไม่ได้นำส่ง นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบเต็มจำนวน

5. นำส่งเงินสมทบ

มาตรา 47 วรรคสอง กำหนดให้นายจ้างนำเงินสมทบในส่วนของผู้ประกันตนที่นายจ้างได้หักไว้แล้วและเงินสมทบในส่วนของนายจ้าง นำส่งสำนักงานประกันสังคมตามแบบรายการแสดงการส่งเงินสมทบ (สปส.1-10) ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดจากเดือนที่หักเงินสมทบไว้

วิธีการนำส่งเงินสมทบ

- จ่ายเงินสมทบ ณ สำนักงานประกันสังคมที่นายจ้างขึ้นแบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง
- โดยสื่อข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (แผ่นดิสเก็ต หรือ โดยระบบอินเทอร์เน็ต)
- โดยผ่านธนาคารกรุงไทย จำกัด และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด

6. จ่ายเงินเพิ่ม

มาตรา 49 กำหนดว่า ในกรณีที่นายจ้างไม่นำส่งเงินสมทบในส่วนของนายจ้างหรือเงินสมทบในส่วนของผู้จ้าง (ผู้ประกันตน) หรือส่งไม่ครบจำนวน ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดจากเดือนที่นายจ้างหักเงินสมทบไว้ นายจ้างต้องจ่ายเงินเพิ่มในอัตราร้อยละ 2 ของเงินสมทบที่ยังไม่นำส่งหรือที่ยังขาดอยู่

7. แจ้งเปลี่ยนแปลงข้อเท็จจริง

มาตรา 44 กำหนดว่า ในกรณีที่ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อความในแบบรายการที่ได้ยื่นไว้ต่อสำนักงานประกันสังคมเปลี่ยนแปลง ให้นายจ้างแจ้งเปลี่ยนแปลงเป็นหนังสือ ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดจากเดือนที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. กรณีที่รับผู้ประกันตนเข้าทำงาน ใช้สำหรับผู้ที่เคยเป็นผู้ประกันตนมาแล้ว
2. กรณีที่รับผู้ประกันตนลาออกจากงาน
3. กรณีที่ข้อเท็จจริงของผู้ประกันตนเปลี่ยนแปลง
4. กรณีที่ข้อเท็จจริงของนายจ้างเปลี่ยนแปลง

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่ม



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

แบบสัมภาษณ์อธิบดีศาลแรงงาน ผู้พิพากษาอาวุโส หัวหน้าคณะผู้พิพากษา ผู้พิพากษาศาลแรงงาน และผู้พิพากษาสมทบ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. การศึกษา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน/ หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน.....
5. สถานที่ทำงาน.....
6. หน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบเกี่ยวกับการประนีประนอมไกล่เกลี่ยข้อพิพาท.....

ส่วนที่ 2 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประนีประนอม

1. คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 นอกจากจะประกอบไปด้วยข้อกำหนดของศาลในปัจจุบันแล้ว ท่านเห็นว่าควรมีการเพิ่มเติมหรือลดคุณสมบัติในด้านใดบ้าง อย่างไร

2. ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพในด้านใดบ้าง อย่างไร

3. ให้ท่านบอกศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงาน จำเป็นต้องมีทุกคน

4. ท่านคิดว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง ท่านเห็นว่าควรมีอะไรบ้างอย่างไร

5. ท่านคิดว่าปัจจุบันศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานด้านใด 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด

6. ในภาพรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับใด อย่างไร

7. ท่านคิดว่า การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไรบ้าง

หมายเหตุ: ศักยภาพผู้ประนีประนอม หมายถึง ลักษณะการวางตัว การเป็นผู้นำ มีอำนาจหรือคุณสมบัติที่สำคัญที่มีแฝงอยู่ในตัวที่จะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ความให้จบลง โดยได้รับประโยชน์และพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ส่วนที่ 3 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

1. คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง ให้ท่านบอก 5 อันดับแรกที่ท่านพบเจอเป็นประจำ

2. มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไรบ้าง

3. การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรกมีสาเหตุมาจากอะไร

ส่วนที่ 4 การไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง อย่างไร

3. การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม



วันที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการประณีประนอมของศาลยุติธรรม

แบบสนทนากลุ่ม (Focus group)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. การศึกษา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน/ หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน.....
5. สถานที่ทำงาน.....
6. หน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบเกี่ยวกับการประณีประนอมใกล้เคียงข้อพิพาท.....

ส่วนที่ 2 คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ประณีประนอม

1. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่ ผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญ มีดังนี้

- 1.1 จบปริญญาตรีขึ้นไป
- 1.2 มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

- 1.3 เป็นที่ยอมรับทางสังคม
- 1.4 มีจิตอาสาและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน
- 1.5 มีความเป็นกลาง

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมหรือลดคุณสมบัติในด้านใดบ้าง อย่างไร

2. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพผู้ประนีประนอม พบว่า ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมเพื่อทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานจะต้องมีศักยภาพ ดังนี้

- 2.1 ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถในการไกล่เกลี่ย
- 2.2 ศักยภาพในด้านประสบการณ์ในงานทั่วไป
- 2.3 ศักยภาพในด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
- 2.4 ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง
- 2.5 ศักยภาพในด้านการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง อย่างไร

3. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งได้แก่

- 3.1 ศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ประกอบกัน
- 3.2 ศักยภาพในด้านความรู้ในกฎหมายแรงงาน
- 3.3 ศักยภาพด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย
- 3.4 ศักยภาพในด้านความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียง
- 3.5 ศักยภาพในการวางตัวที่เป็นที่เชื่อถือ

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง อย่างไร

4. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง แนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด 5 แนวทาง ซึ่งได้แก่

- 4.1 ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น

4.2 จัดให้ผู้ประนีประนอมใหม่เข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมกับผู้ประนีประนอมเก่า เป็นการฝึกฝนด้านคดีแรงงานไปในตัว

4.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในคดีที่ทำสำเร็จมาแล้ว

4.4 ศึกษาแนวทางในสำนวนคดี รู้จุดประสงค์ที่แท้จริงของคำร้อง

4.5 ควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

5. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ศักยภาพผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ที่ควรได้รับการพัฒนาทันทีหรือโดยเร็วที่สุด มีดังนี้

5.1 จริยธรรมของผู้ประนีประนอม

5.2 ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน

5.3 การเจรจาไกล่เกลี่ย

5.4 การวางตัวของผู้ประนีประนอม

5.5 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยคดีที่ประสบความสำเร็จ

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

6. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมในภาพรวม พบว่า รู้สึกพอใจในระดับดีมาก และสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

7. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง การพัฒนาศักยภาพประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีด้านแรงงานอย่างไรบ้าง พบว่า มีประโยชน์ ดังนี้

7.1 ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจกันมากขึ้น เข้าใจบทบาทสิทธิหน้าที่ของกันและกันมากยิ่งขึ้น

7.2 ทำให้มีการตกลงกันได้โดยไม่เสียเวลา

7.3 ทำให้คดีไม่ยืดเยื้อ มีความรวดเร็ว

7.4 มีประโยชน์ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีประสิทธิภาพ

7.5 ประหยัดทรัพย์ ประหยัดเวลา จบลงที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

หมายเหตุ: ศักยภาพผู้ประนีประนอม หมายถึง ลักษณะการวางตัว การเป็นผู้นำ มีอำนาจ หรือคุณสมบัติที่สำคัญที่มีแฝงอยู่ในตัวที่จะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ความ ให้จบลง โดยได้รับประโยชน์และพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ส่วนที่ 3 ความขัดแย้งด้านแรงงานและการแก้ไข

1. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง คดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง พบว่า สาเหตุหลัก ๆ มาจาก

- 1.1 เรื่องค่าตอบแทน ค่าชดเชยแรงงานที่ไม่เป็นธรรม
- 1.2 การเลิกจ้างที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลิกจ้าง
- 1.3 การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสิทธิหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้าง
- 1.4 ความไม่ยอมกัน ไม่มีโอกาสปรับความเข้าใจกัน
- 1.5 ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

2. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านั้น อย่างไรบ้าง พบว่า วิธีแก้ไข มีดังนี้

- 2.1 นำกระบวนการไกล่เกลี่ยมาใช้
- 2.2 อธิบายสิทธิหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเข้าใจ
- 2.3 การตกลงผลประโยชน์ตามความต้องการที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย
- 2.4 เปิดโอกาสให้ได้รับฟังซึ่งกันและกันอย่างเข้าใจ
- 2.5 คุยกันหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

3. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง การประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่ 5 อันดับแรก มีสาเหตุมาจากอะไร พบว่า มีสาเหตุมาจาก

- 3.1 ผู้ที่ทำหน้าที่รับฟังการไกล่เกลี่ยคดีไม่ใช่ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ
- 3.2 ผู้ร้องเรียนรับฟังคนอื่นมากเกินไป ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง
- 3.3 ยึดศักดิ์ศรีมากไปทำให้ไม่ยอมตกลงกัน

3.4 ไม่พอใจว่าไม่เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน

3.5 ตั้งธงมาว่าจะไม่ยอมกัน

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

ส่วนที่ 4 การไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท

1. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง บทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง พบว่า บทบาทและหน้าที่ มีดังนี้

.11 บทบาทและหน้าที่ค้ำประกันของคู่ความและสร้างบรรยากาศในการเจรจา

1.2 บทบาทและหน้าที่ในการให้ความยุติธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เอนเอียงเข้าข้าง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

1.3 บทบาทและหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ย

1.4 บทบาทและหน้าที่ในการให้คู่ความทั้งสองฝ่ายได้คิดตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง

1.5 บทบาทและหน้าที่การรับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจทั้งสองฝ่าย

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

2. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีอะไรบ้าง พบว่า ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่

.21 ปัญหาการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจของคู่กรณี

2.2 ปัญหาการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ

2.3 การตั้งธงไม่ยอมประนีประนอมแต่แรก

2.4 การไม่ได้ใส่ใจสิ่งที่เรียกร้อง

2.5 ปัญหาการไม่ยอมรับฟังกัน

2.6 การให้ผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีสิทธิ์เต็มในการตัดสินใจเข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ย

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

3. จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง การที่จะประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม

ข้อพิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ได้นั้น จะต้องมียุติประจบที่ สำคัญอะไรบ้าง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- 3.1 คุณลักษณะและศักยภาพของผู้ประนีประนอม
- 3.2 ผู้ร้องและผู้ถูกร้องต้องมาเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมด้วยตนเอง
- 3.3 ความเข้าใจในปัญหาของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
- 3.4 การอธิบายให้คู่ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนเองทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
- 3.5 การให้คู่ความเปิดใจที่จะรับฟังกัน

ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม

1. จากการสังเคราะห์สัมภาษณ์ผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงาน ภาค 2 และ คู่พิพาทในคดีแรงงานในประเด็นเรื่อง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม พบว่า ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มีดังนี้

- 1.1 ควรมีการรวบรวมตัวอย่างคดีที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยสำเร็จแล้ว เพื่อให้เป็นเอกสาร ตัวอย่างในการศึกษาของผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่
 - 1.2 ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 การจัดอบรมความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
 - 1.4 ผู้ประนีประนอมเป็นผู้ใช้เวลาให้กับส่วนรวม ทางศาลยุติธรรมอาจเพิ่มสิ่งที่จะ ตอบแทนได้ เช่น การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - 1.5 สร้างกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้ประนีประนอมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร และอยากจะเพิ่มเติมในส่วนใด

ภาคผนวก ค

หลักสูตรการฝึกอบรมและแบบประเมินผล

หลักสูตรการฝึกอบรม

“การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

1. ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวศรัษฐาพัฒน์ ยุกตานนท์ นิสิตสาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ 3
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ที่ปรึกษาโครงการ

- | | |
|--|----------------------------------|
| 2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช | คณะบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ |
| 2.2 ดร.ภทธี ปรืศัตต์ | อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ |
| 2.3 ดร.สุชนนี เมธิโยธิน | อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ |
| 2.4 นายสรศักดิ์ จันเกษม | อธิบดีศาลแรงงาน ภาค 2 |
| 2.5 นายชนุดม ปิติฤกษ์ | เลขานุการศาลแรงงาน ภาค 2 |

3. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบัน มีปัญหาความขัดแย้งมากมายที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากความขัดแย้งด้านข้อมูล ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยมและโครงสร้าง และได้มีการฟ้องร้องเป็นคดีความจำนวนมากในศาลแรงงาน ภาค 2 ส่งผลให้ศาลแรงงาน ภาค 2 หันมาให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ และเพื่อให้ความขัดแย้งเหล่านี้ได้รับการคลี่คลายและมีทางออกของความขัดแย้งก่อนที่คดีความจะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาล ศาลแรงงาน ภาค 2 จึงได้จัดให้มีผู้ประนีประนอมข้อพิพาทขึ้น เพื่อเป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งจะเป็นการหาทางออกให้กับปัญหาความขัดแย้งและ ช่วยลดจำนวนคดีที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลด้วย

แต่จากผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ของนางสาวศรัษฐาพัฒน์ ยุกตานนท์ พบว่า ยังมีศักยภาพของผู้ประนีประนอมบางข้อที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประสพผลสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการลดจำนวนของคดีความขัดแย้งด้านแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลได้ในที่สุด ดังนั้น การจัด “โครงการอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน

ภาค 2” ครั้งนี้ จึงมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ประนีประนอมในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย ประนอม ขอมความ ให้ผู้ประนีประนอมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อศาลแรงงาน ภาค 2 และคู่พิพาท รวมถึงประชาชนทั่วไป

4. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

4.1 เพื่อให้ผู้ประนีประนอมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท

4.2 เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท

4.3 เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้แสดงออกถึงแนวคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ รวมไปถึงการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพประนีประนอมในมิติอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากหัวข้อที่มีในการอบรมครั้งนี้ ซึ่งสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการอบรมครั้งต่อไปได้

5. เป้าหมายของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จำนวนผู้เข้ารับการอบรม คือ 20 คน ซึ่งเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ประจำปี พ.ศ. 2559 และเป็นผู้ที่ยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านแรงงาน ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อจะได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ระยะเวลาของการฝึกอบรม

- ระยะเวลาการอบรม 1 วัน โดยใช้เวลาสำหรับการอบรมทั้งสิ้น 7 ชั่วโมง
- การอบรมตรงกับวันศุกร์ที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น.
- สถานที่ ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี

7. รายละเอียดหลักสูตร

7.1 หัวข้อในการอบรม (ได้จากผลการวิจัย)

หัวข้อที่ 1 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ ด้านกฎหมายแรงงาน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของกฎหมายฉบับต่าง ๆ

ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ที่จะต้องใช้ในการแจ้งสิทธิของแต่ละฝ่ายในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายด้านแรงงานของไทย ซึ่งประกอบไปด้วย

- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
- พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
- พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
- พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
- พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525

หัวข้อที่ 2 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เป็นความรู้และพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วย หัวข้อย่อยต่าง ๆ ดังนี้

- แนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
- กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ประกอบไปด้วย กลยุทธ์เฉพาะ, กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง, กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win)
- กระบวนการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
- กรณีศึกษาการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
- หลักการใช้จิตวิทยาที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง

หัวข้อที่ 3 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ เป็นความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ จากการสนทนากับคู่พิพาท เพื่อให้สามารถทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้ตรงประเด็น ใช้เวลาสั้น และได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย หัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

- ความรู้ หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
- การใช้เทคนิค 5W1H ในการวิเคราะห์ปัญหา และจับใจความการสรุปประเด็น
- หลักการในการฟังเพื่อสรุปประเด็นและวิธีสรุปประเด็นตามลำดับขั้น
- ปัจจัยที่ทำให้การรับสารด้วยการฟัง เพื่อการสรุปประเด็นมีประสิทธิภาพ
- ข้อพึงปฏิบัติในการฟัง เพื่อการสรุปประเด็นให้มีประสิทธิภาพ

7.2 วิธีการเรียนการสอน

7.2.1 การบรรยาย

7.2.2 กิจกรรมระดมสมอง แสดงความคิดเห็น

7.2.3 วิเคราะห์จากกรณีศึกษา

7.2.4 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

7.3 วิทยากร

- 7.3.1 นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดี ศาลแรงงาน ภาค 2
- 7.3.2 นายชนุดม ปิติฤกษ์ เลขานุการ ศาลแรงงาน ภาค 2
- 7.3.3 นายอศวิน ครุฑปรากร ผู้พิพากษา ศาลแรงงานภาค 2

8. การประเมินผลหลักสูตร

- 8.1 การประเมินผลความรู้ก่อนและหลังการอบรม ด้วยแบบประเมินจำนวน 20 ข้อ
- 8.2 การประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวม 5 ด้าน จำนวน 19 ข้อ ประกอบด้วย
 - 8.2.1 สถานที่ในการจัดการอบรม จำนวน 5 ข้อ
 - 8.2.2 อาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 3 ข้อ
 - 8.2.3 ด้านตัววิทยากรผู้บรรยาย จำนวน 5 ข้อ
 - 8.2.4 ด้านเนื้อหาของหลักสูตร จำนวน 5 ข้อ
 - 8.2.5 ความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรมจำนวน 1 ข้อ

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 9.1 ผู้ประเมินประนามมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาทมากขึ้น และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 9.2 ผู้ประเมินประนามได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท
- 9.3 เมื่อผู้ประเมินประนามมีศักยภาพที่มากขึ้น ก็จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ประเมินประนาม ส่งผลให้จำนวนของคดีความขัดแย้งด้านแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลลดลง เป็นการลดภาระของศาลแรงงานอีกด้วย

กำหนดการ

“โครงการอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

วันศุกร์ที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น.

ณ ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี

เวลา	กิจกรรม	วิทยากร
08.30-09.00 น.	ลงทะเบียน รับเอกสาร	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
09.00-09.15 น.	กล่าวเปิดพิธี	นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดีศาลแรงงาน ภาค 2
09.15-10.45 น.	ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินผลความรู้ ก่อน การสัมมนา 3 ชุด	
10.45-11.00 น.	รับประทานอาหารว่าง	
11.00-12.00 น.	บรรยายหัวข้อ “แนวทางการเพิ่มศักยภาพผู้ ประนีประนอมด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่ เกลี่ยข้อพิพาท”	นายอัศวิน ครุฑปราการ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
13.00-14.00 น.	บรรยายหัวข้อ “แนวทางการเพิ่มศักยภาพ ผู้ประนีประนอมด้านความรู้ความสามารถและ ทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง”	นายอัศวิน ครุฑปราการ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2
14.00-15.00 น.	บรรยายหัวข้อ “แนวทางการเพิ่มศักยภาพ ผู้ประนีประนอมด้านความรู้ความสามารถและ ทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ”	นายอัศวิน ครุฑปราการ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2
15.00-15.15 น.	รับประทานอาหารว่าง	
15.15-15.45 น.	ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินผลความรู้หลัง การสัมมนา และการประเมินความพึงพอใจต่อ หลักสูตร โดยรวม	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
15.45-16.00 น.	รับเกียรติบัตรและถ่ายภาพร่วมกัน	นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดีศาลแรงงานภาค 2
16.00 น.	ปิดการอบรม/ เดินทางกลับโดยสวัสดิภาพ	ผู้เข้าร่วมสัมมนา



แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังการอบรมหลักสูตร
“การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2”

ชุดที่ 1 ศักยภาพด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

คำแนะนำ: เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. กฎหมายแรงงาน (Labor law) หมายถึงกฎหมายใดดังต่อไปนี้
 - ก. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
 - ข. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
 - ค. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. กฎหมายแรงงาน (Labor law) ข้อใดอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานประกันสังคม
 - ก. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
 - ข. พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528
 - ค. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
 - ง. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
3. กฎหมายแรงงาน (Labor law) ข้อใดอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการจัดหางาน
 - ก. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
 - ข. พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528
 - ค. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
 - ง. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

4. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กล่าวถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างใครกับใคร
- สิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างกับภาครัฐ
 - สิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
 - สิทธิและหน้าที่ระหว่างลูกจ้างกับภาครัฐ
 - สิทธิและหน้าที่ระหว่างประชาชนกับภาครัฐ
5. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ใช้บังคับแก่นายจ้าง ลูกจ้างในการจ้างงานทุกรายไม่ว่าจะประกอบกิจการประเภทใดและไม่ว่าจะมีจำนวนลูกจ้างเท่าใด ยกเว้น
- ราชการส่วนกลาง
 - รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
 - นายจ้างประเภทที่ได้กำหนดไว้ในกฎกระทรวง
 - ถูกทุกข้อ
6. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดเวลาทำงานปกติในงานทุกประเภทไม่เกินกี่ชั่วโมงต่อวัน
- 7 ชั่วโมง
 - 8 ชั่วโมง
 - 9 ชั่วโมง
 - ขึ้นอยู่กับสถานประกอบการจะกำหนด
7. บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน (ตามมาตรา 92-94) คือ
- กำหนดนโยบาย แนวทางและมาตรการด้านสวัสดิการแรงงาน
 - เจรจาต่อรองเรื่องผลประโยชน์กับภาครัฐ
 - เจรจาต่อรองเรื่องผลประโยชน์กับภาคเอกชน
 - ยื่นข้อเสนอและต่อรองกับนายจ้างเรื่องเงินค่าตอบแทน
8. มาตรา 118, 119 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เป็นข้อกำหนดด้านใด
- กำหนดมาตรการด้านสวัสดิการแรงงาน
 - กำหนดอัตราค่าตอบแทนเงินเดือน
 - กำหนดอัตราค่าชดเชยสำหรับลูกจ้างซึ่งถูกเลิกจ้าง
 - กำหนดค่าชดเชยการเจ็บป่วย

9. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 กำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใด
- กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างกับภาครัฐ
 - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
 - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างลูกจ้างกับภาครัฐ
 - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐ
10. องค์การใดเป็นองค์กรตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
- สหพันธ์นายจ้าง
 - สหภาพแรงงาน
 - สภาองค์การลูกจ้าง
 - ถูกทุกข้อ
11. ข้อใดต่อไปนี้เป็นอำนาจหน้าที่ของสหภาพแรงงาน
- เรียกร้อง เจริญ ทำความตกลงและรับทราบคำชี้ขาด
 - จัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์
 - เรียกเก็บเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกและเงินค่าบำรุงตามอัตราที่กำหนด
 - เรียกเก็บเงินค่าทำบุญและบริจาค
12. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2535 กำหนดขึ้นเพื่อ
- ให้ลูกจ้างหรือผู้สมัครเข้าประกันตน นายจ้างและรัฐบาลร่วมออกเงินสมทบ
 - ใช้กองทุนเป็นหลักประกันให้แก่ลูกจ้างและผู้สมัครเข้าประกันตน
 - ให้มีการจัดตั้งกองทุนประกันสังคม
 - ถูกทุกข้อ
13. กองทุนประกันสังคมไม่ครอบคลุมการช่วยเหลือและสงเคราะห์ในกรณีใด
- เจ็บไข้ได้ป่วย
 - ทุพพลภาพ
 - ค่าช่อมรดกจากอุบัติเหตุ
 - ตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน
14. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 กล่าวถึงผู้ประกันตนว่าอย่างไร
- ลูกจ้างที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 12 ปีบริบูรณ์
 - อายุต้องไม่เกิน 60 ปี
 - อายุเกิน 60 ปี ได้ แต่ต้องทำงานในสถานประกอบการเดิมอยู่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง
 - ไม่มีข้อใดถูกต้อง

15. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ของนายจ้างตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
- ยื่นแบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง
 - จ่ายเงินสมทบในส่วนของนายจ้าง
 - หักค่าจ้างของลูกจ้างในกรณีสร้างความเสียหายให้กับนายจ้าง
 - หักค่าจ้างของลูกจ้างเท่ากับจำนวนที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบ
16. ถ้านายจ้างไม่ได้หักค่าจ้างของผู้ประกันตนไว้หรือหักไว้แต่ไม่ได้นำส่ง ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 กำหนดให้นายจ้างจะต้องทำอย่างไร
- นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบเต็มจำนวน
 - นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบครึ่งหนึ่งของเงินนั้น
 - นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบสามในสี่ส่วนของเงินนั้น
 - นายจ้างไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ
17. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 ข้อใดต่อไปนี้ถูกต้อง
- เป็นกฎหมายคุ้มครองลูกจ้างหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะของลูกจ้าง
 - กำหนดให้นายจ้างจ่ายเงินให้ลูกจ้างที่ได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วยหรือตายอันมีสาเหตุมาจากการทำงานให้แก่นายจ้าง
 - กำหนดให้มีกองทุนเงินทดแทนขึ้น โดยให้นายจ้างจ่ายเงินสมทบกองทุน
 - ถูกทุกข้อ
18. ตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 นายจ้างจะต้องรับผิดชอบจ่ายเงินทดแทนก็ต่อเมื่อลูกจ้างได้ประสบเคราะห์กรรมจากการทำงานให้แก่นายจ้าง ยกเว้นข้อใด
- กรณีประสบอันตราย
 - กรณีค่าช่อมรณณต์ที่ใช้ในการทำงาน
 - กรณีเจ็บป่วย
 - กรณีสูญหาย
19. งานที่ห้ามคนต่างด้าวทำโดยเด็ดขาดตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525 ข้อใดต่อไปนี้ข้อใดไม่ถูกต้อง
- งานเรียงตัวพิมพ์อักษรไทยด้วยมือ
 - งานสาวและยัดเกลียวไหมด้วยมือ
 - งานแบกข้าวสาร
 - งานมวนบุหรี่ด้วยมือ

20. งานที่คนต่างด้าวต้องขออนุญาตทำงานตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525 ได้แก่

- ก. งานด้านบริหาร
- ข. งานด้านเทคนิค
- ค. งานด้านการเงิน
- ง. ถูกทุกข้อ



แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังการอบรมหลักสูตร
“การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2”

ชุดที่ 2 ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยา ในการเจรจาต่อรอง

คำแนะนำ: เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับความหมายของการเจรจาต่อรอง
 - ก. เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง
 - ข. มีผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่าย ขึ้นไป
 - ค. เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกันซึ่งขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรอง
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. ข้อใดไม่ใช่หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง
 - ก. ต้องมีผู้แพ้-ชนะอย่างชัดเจน
 - ข. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนและกำไร
 - ค. ความเชื่อมั่นต่อกัน
 - ง. รู้จักจำกัดขอบเขตการเจรจาอย่าให้ขยายวงไปกระจายกับประเด็นอื่น ๆ
3. ข้อใดไม่ใช่แนวทางในการเจรจา
 - ก. แนวทางจิตวิทยา (Psychological approach)
 - ข. แนวคิดเชิงปฏิกิริยาท่าทาง (The physical reaction)
 - ค. แนวทางทฤษฎีเกม (Game theory)
 - ง. แนวทางทฤษฎี H.M.L

4. ข้อใดเป็นหลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรองโดยใช้แนวทางจิตวิทยา (Psychological approach)
- การมุ่งเน้นในการหาผู้แพ้ชนะที่ชัดเจน
 - ใช้สำหรับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเจรจาต่อรองเท่านั้น
 - การใช้หลักจิตวิทยาพูดจาหวานล่อมและดำเนินการทุกอย่าง เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และได้ข้อยุติในด้านใดด้านหนึ่ง
 - ไม่มีข้อใดถูกต้อง
5. ข้อใดเป็นสมมุติฐานของทฤษฎีเกม (Game theory)
- คู่เจรจามีฐานะทั้งทางการเงินและทางสังคมเท่ากัน
 - คู่เจรจามีเวลาในการอธิบายเหตุผลของตัวเองเท่ากัน
 - คู่เจรจามีความรู้ ความสามารถเท่าเทียมกันและมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน
 - คู่เจรจาสามารถมีผู้ช่วยเจรจาได้จำนวนเท่ากัน
6. ข้อใดกล่าวผิดเกี่ยวกับทฤษฎี H.M.L
- ระดับ “H” เป็นเป้าหมายอุดมคติ (Ideal position) หรือสำเร็จ 100%
 - ระดับ “M” คู่เจรจาสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างน้อย 75 %
 - ระดับ “L” เป็นระดับที่การเจรจาจะไม่มีทางได้ข้อยุติ
 - เป็นทฤษฎีที่ต้องการให้มีข้อยุติที่มีผลประโยชน์ร่วมกันเป็นเดิมพัน
7. ข้อใดเป็นกลยุทธ์จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง (Bargaining strategies)
- กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics)
 - กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining)
 - กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win orientation)
 - ถูกทุกข้อ
8. ข้อใดคือบุคคลที่สามในกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention)
- ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)
 - ผู้ปรองดอง (Conciliator)
 - อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) และที่ปรึกษา (Consultant)
 - ถูกทุกข้อ

9. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ของบุคคลที่สามในกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention)
- ให้ความเห็นและชี้แนะแนวทางการตัดสินใจกับคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
 - ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ
 - ใช้อำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ
 - เอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณี
10. การใช้บุคคลที่สามในกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention) แบบใดมีความเป็นทางการน้อยที่สุด
- ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)
 - อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
 - ผู้ปรองดอง (Conciliator)
 - ที่ปรึกษา (Consultant)
11. ข้อใดต่อไปนี้เป็นขั้นตอนการเจรจาต่อรองที่เสนอโดยร็อบบินส์ (Robbins)
- ขั้นเตรียมการและวางแผน (Preparation and planning)
 - ขั้นการวิเคราะห์ข้อดี (Analysis of story)
 - ขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน (Definition of ground rules)
 - ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา (Bargaining and problem solving)
12. ข้อใดต่อไปนี้เป็นขั้นตอนที่อยู่ในขั้นเตรียมการและวางแผนตามแนวคิดจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองของร็อบบินส์ (Robbins)
- ค้นหาข้อมูลเรื่องส่วนตัวของคู่กรณี
 - ศึกษาข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีเป้าหมายในการเจรจาอย่างไร
 - ค้นหาว่ามีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง แล้วใครคือคนสำคัญในการตัดสินใจ
 - ศึกษาการรับรู้ของแต่ละฝ่ายที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้ว่าเป็นอย่างไร
13. การใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรองที่ดีควรปฏิบัติอย่างไร
- มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose solution)
 - มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-แพ้ (Win-lose solution)
 - มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win solution)
 - ถ้าไม่สามารถตกลงกันได้ก็ใช้ข้อยุติแบบทางใครทางมัน

14. สิ่งที่สำคัญในระหว่างการเจรจาต่อรองโดยใช้จิตวิทยาคือข้อใด
- เล่นเกมเชิงรุกเพื่อกดดันให้ได้ข้อยุติ
 - แสดงความคิดเห็นส่วนตัวตลอดเวลา
 - ขุดคุ้ยเรื่องส่วนตัวของกลุ่มพิพาททั้งสองฝ่าย
 - สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน
15. ข้อใดเป็นวิธีการใช้จิตวิทยาที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- วิธีการแข่งขัน (Competition)
 - วิธีประนีประนอม (Compromise)
 - วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 - วิธีใดก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม
16. ข้อใดคือข้อดีของการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
- ทำให้เข้าใจถึงกลไกหรือพื้นฐานความต้องการของอารมณ์แนวความคิดของตัวเอง ตลอดจนความต้องการของกลุ่มเจรจา
 - ทำให้สามารถหวังผลของการเจรจาได้
 - ทำให้สามารถชักจูงใจให้กับกลุ่มพิพาททั้งสองฝ่ายได้
 - ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและมีสิทธิ์เป็นผู้ชนะได้
17. ข้อใดคือข้อเสียของการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
- สร้างแรงดึงดูดต่อกลุ่มพิพาท
 - การเจรจาไม่มีการเตรียมตัวอย่างเป็นระบบ เป็นการเตรียมตัวเพียงตอบสนองต่อคู่เจรจาโดยไม่มีการกำหนดขั้นตอนและเป้าหมายที่เด่นชัด
 - ทำให้เสียเวลาในการเจรจายน้อย ได้ข้อสรุปเร็ว
 - ไม่สามารถหาข้อยุติได้
18. การใช้แนวทางด้านจิตวิทยาในการเพิ่มประสิทธิภาพการเจรจาต่อรอง สิ่งใดต่อไปนี้ที่ผู้เจรจาไม่จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจ
- นิสัยใจคอ (Nature)
 - อารมณ์และเหตุผล (Emotional and rational side)
 - สถานภาพ (Status) และบทบาท (Roles)
 - บรรยากาศ (Atmosphere)

19. ข้อใดเป็นปัญหาที่สำคัญของการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
- ก. ปัญหาการสื่อสาร (Communication problems)
 - ข. ผู้เจรจาต่อรองมักจะมีเชื่อมั่นที่มากเกินไป (Overconfidence)
 - ค. ถูกทั้งข้อ ก และ ข
 - ง. ผิดทุกข้อ
20. ข้อใดไม่ใช่คุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองโดยใช้หลักจิตวิทยาที่มีประสิทธิภาพ
- ก. มีจิตวิทยาโน้มน้าวใจ
 - ข. แต่งกายดี มีฐานะทางสังคมดี
 - ค. มีลักษณะประนีประนอม ประสานประโยชน์ (Win & win)
 - ง. มีทักษะในการสรุปความ พุดจาแม่นยำ สั้นกระชับ ชัดเจน ตรงไปตรงมาและเชิงบวก



แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังการอบรมหลักสูตร
“การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

ชุดที่ 3 ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ

คำแนะนำ: เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่ใช่วิธีปฏิบัติและหลักการจับใจความสำคัญ
 - ก. การตั้งใจอ่านและฟังเรื่องราว
 - ข. เขียนเรียบเรียงสรุปใจความสำคัญของเรื่องด้วยสำนวนภาษาของตนเอง
 - ค. อ่านทบทวนเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยและความถูกต้อง
 - ง. บันทึกข้อมูลและเก็บไว้อย่างดี
2. ข้อใดไม่ใช่วิธีปฏิบัติและหลักการจับประเด็นสำคัญ
 - ก. การหาสาระและการจับหลักคิดหรือแนวคิดของเรื่อง
 - ข. การจับใจความสำคัญของเรื่อง
 - ค. การอัดเทประหว่างการสนทนา
 - ง. การสรุปใจความสำคัญของเรื่อง
3. ข้อใดคือประโยชน์ของการฝึกทักษะการจับประเด็นเป็นประจำ
 - ก. ทำให้เรารู้นิสัยใจคอคนอื่น
 - ข. ทำให้ได้ฝึกหัดการตั้งคำถามและเข้าใจเรื่องราวได้ดีตรงประเด็น
 - ค. ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
 - ง. ทำให้เกิดการยอมรับจากคนอื่น
4. เทคนิค SWIH เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับอะไร
 - ก. การวิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อย
 - ข. การวิเคราะห์ความได้เปรียบ-เสียเปรียบ
 - ค. การวิเคราะห์ปัญหาหรือจับใจความการสรุปประเด็น
 - ง. การวิเคราะห์ขาดทุน-กำไร

5. ข้อใดไม่ใช่ส่วนประกอบของเทคนิค 5W1H
- Whom (ของใคร)
 - What (ทำอะไร)
 - Where (ที่ไหน)
 - When (เมื่อไหร่)
6. 1H ในเทคนิค 5W1H หมายถึงข้อใด
- How many (เท่าไหร่)
 - How much (เท่าใด)
 - Here (ที่นี่)
 - How (อย่างไร)
7. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับเทคนิค 5W1H
- What ทำอะไร คือ เราจะทำอะไร แต่ละคนทำอะไรบ้าง
 - When เมื่อไหร่ คือ เหตุการณ์หรือสิ่งที่ทำนั้นต้องเกิดขึ้นไปแล้ว
 - Where ที่ไหน คือ เหตุการณ์สถานที่ที่เราจะทำอยู่ที่ไหน
 - Why ทำไม คือ สิ่งที่เราจะทำนั้น ทำด้วยเหตุผลใด เหตุใดจึงได้ทำสิ่งนั้น
8. ข้อใดคือประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์ 5W1H
- ทำให้เรารู้ข้อเท็จจริง รู้เหตุผลเบื้องหลังของสิ่งที่เกิดขึ้น
 - ใช้เป็นฐานความรู้ในการนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา
 - ทำให้เราหาเหตุผลที่สมเหตุสมผลให้กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
 - ถูกทุกข้อ
9. ข้อใดต่อไปนี้ เป็นปัญหาของการสรุปประเด็นและจับใจความสำคัญ
- อ่านแล้วจับใจความสำคัญไม่ได้
 - ไม่สามารถแยกความรู้ ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น
 - ไม่สามารถตีความ แปลความ และขยายความเรื่องอย่างลึกซึ้ง
 - ถูกทุกข้อ
10. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่ประโยชน์ของการสรุปประเด็นและจับใจความสำคัญ
- ทำให้สามารถตัดสินใจได้ทันทีโดยไม่ต้องมีข้อมูลอื่นเพิ่มเติม
 - เข้าใจเรื่องได้ง่าย รู้เรื่องชัดเจนและเสียเวลาในการอ่านน้อย
 - เป็นข้อมูลในการตัดสินใจอย่างตรงประเด็น
 - เป็นข้อสรุปที่สามารถเก็บรวบรวมไว้ เพื่อนามาใช้อ่านทบทวน

11. ข้อใดไม่ใช่หลักในการฝึกตนเองในการสรุปประเด็น
 - ก. จับหลักคิดหรือแนวทางของคนที่สื่อมา
 - ข. เข้าใจการสื่อถึงที่สื่อสารที่อีกฝ่ายสื่อออกมา
 - ค. การศึกษาข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ ในเชิงลึก
 - ง. การสรุปใจความสำคัญของทุกสิ่งทุกอย่าง รวมถึงมิติภายในตัวเอง
12. ข้อใดต่อไปนี้เป็นหลักปฏิบัติการฟังอย่างวิจารณ์ญาณ
 - ก. พิจารณาผู้ส่งสารว่ามีจุดมุ่งหมาย และมีความจริงใจในการส่งสารนั้นเพียงใด
 - ข. พิจารณาผู้ส่งสารว่ามีความรู้ ประสบการณ์กับเรื่องราวในสารนั้นเพียงใด
 - ค. พิจารณาเนื้อหาของสารว่า ส่วนใดเป็นข้อเท็จจริง ส่วนใดเป็นข้อคิดเห็น
 - ง. พิจารณาจากฐานะทางสังคมของผู้ส่งสาร
13. หลักการแยกข้อคิดเห็นและข้อเท็จจริงในการรับฟังสาร ข้อใดกล่าวผิด
 - ก. การแยกข้อเท็จจริง เป็นข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ได้ เห็นว่าเป็นจริงหรือเป็นเท็จ
 - ข. ความคิดเห็นเป็นเรื่องของการคาดคะเนหรือการทำนายโดยอาศัยเหตุผลส่วนตัว
 - ค. ความคิดเห็นที่มาจากนักวิชาการถูกต้องเสมอ
 - ง. ข้อเท็จจริงสามารถตรวจสอบได้จากตัวเลขเชิงปริมาณต่าง ๆ ได้
14. การค้นหาข้อเท็จจริงต้องพิจารณาในข้อใด
 - ก. วิเคราะห์เจตนาของผู้พูด ว่าผู้พูดมีจุดมุ่งหมายหรือเจตนาอย่างไรอย่างหนึ่ง
 - ข. การแยกแยะการยกเหตุผลต่าง ๆ เพื่อชักจูงให้เห็นให้คล้อยตามหรือเปลี่ยนความคิด
 - ค. วิเคราะห์นัยของเรื่องที่ฟัง พิจารณาสาระสำคัญของเรื่องที่ฟัง ว่าประเด็นหลักคืออะไร
 - ง. การใช้ข้อมูลส่วนตัวผู้พูดที่มีมาแต่เดิมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ
15. ข้อใดไม่ใช่หลักการฟังเพื่อการจับใจความสำคัญที่ผู้ฟังควรฝึกฝนอยู่เสมอ
 - ก. ใช้เครื่องบันทึกเทปช่วย
 - ข. มีสมาธิในการฟัง
 - ค. พยายามจับประเด็นสำคัญ
 - ง. พิจารณาใคร่ครวญเรื่องที่ฟัง

16. ข้อใดไม่ใช่ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ
- สร้าง ความสนใจและความต้องการที่จะฟัง
 - หาผู้ช่วยในการจดบันทึกช่วยจำ
 - ฝึกวิเคราะห์สาร การวิเคราะห์สารคือการแยกแยะเนื้อหาสาระของสาร
 - ฝึกใช้วิจารณญาณในการฟัง
17. ผู้ที่มีมารยาทในการฟังควรปฏิบัติตนอย่างไร
- ฟังโดยสำรวมกิริยามารยาท สุขุม สุภาพเรียบร้อย
 - ให้เกียรติผู้พูดตลอดการสนทนา
 - มีปฏิริยาตอบสนองผู้พูดอย่างเหมาะสม ไม่แสดงสีหน้าหรือกิริยาก้าวร้าว เบื่อหน่าย
 - ถูกทุกข้อ
18. ในฐานะผู้ประนีประนอมคู่พิพาท ข้อใดต่อไปนี้ไม่ควรกระทำ
- มีปฏิริยาตอบสนองผู้พูดอย่างเหมาะสม
 - ฟังด้วยความอดทน แม้มีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้พูดก็ควรมีใจกว้างรับฟังอย่างสงบ
 - พูดแทรกทันทีเมื่อเกิดข้อสงสัย เพราะถ้าทิ้งไว้อาจทำให้ลืมประเด็น
 - เก็บข้อสงสัยไว้ถามเมื่อมีโอกาสและถามด้วยกิริยาสุภาพ
19. ในฐานะผู้ประนีประนอมคู่พิพาท ข้อใดต่อไปนี้ควรกระทำเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยคดีความ
- เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน
 - ลุกออกจากห้องทันทีเมื่อมีการโต้เถียงอย่างรุนแรง
 - พูดกดดันให้ฝ่ายที่เสียเปรียบเป็นฝ่ายยอมแพ้ เพราะรู้ว่าสู้ไปก็ไม่ชนะ
 - ยกเลิกการเจรจาและนำคดีขึ้นสู่การพิจารณาเมื่อเห็นว่าคู่ความไม่พร้อมจะเจรจา
20. ผู้ประนีประนอมที่ดี สามารถใช้ความรู้และเทคนิคใดเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยคดีความ
- การคิดวิเคราะห์ 5W1H
 - หลักการจับประเด็นและใจความสำคัญ
 - หลักการแยกข้อคิดเห็นและข้อเท็จจริงในการรับฟังสาร
 - ถูกทุกข้อ



แบบประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตร
“การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

คำแนะนำ: ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการประเมิน	คะแนนประเมิน				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
1. สถานที่ในการจัดการอบรม					
1.1 ความเหมาะสมของสถานที่จัดงาน					
1.2 สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพออย่างน้อย เพียงใด					
1.3 แสงสว่างในห้องอบรมเพียงพอหรือไม่					
1.4 การเดินทางมายังสถานที่อบรม					
1.5 สถานที่จอดรถเพียงพอหรือไม่					
2. อาหารและเครื่องดื่ม					
2.1 อาหารว่างและอาหารเที่ยงเพียงพอกับ จำนวนผู้เข้าอบรม					
2.2 อาหารว่างและอาหารเที่ยงมีคุณภาพ สะอาด และรสชาติดี					
2.3 อาหารว่างและอาหารเที่ยงเหมาะสมกับ ผู้เข้าอบรม					
3. วิทยากรผู้บรรยาย					
3.1 ความรู้ความสามารถของวิทยากร					
3.2 ทักษะในการพูดและทักษะการสื่อสาร					

รายการประเมิน	คะแนนประเมิน				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
3.3 ความเหมาะสมของวิทยากรกับเนื้อหาที่บรรยาย					
3.4 บุคลิกลักษณะของวิทยากร					
3.5 การกระตุ้นและแรงดึงดูดให้เกิดความสนใจ					
4. เนื้อหาหลักสูตรอบรม					
4.1 เนื้อหาของหลักสูตรมีความน่าสนใจและสำคัญต่อผู้เข้าอบรม					
4.2 เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ					
4.3 เนื้อหาหลักสูตรครอบคลุมศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนา					
4.4 เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสมกับเวลาในการอบรม					
4.5 เนื้อหาหลักสูตรเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าอบรม					
5. โครงการฝึกอบรมในภาพรวม					
5.1 ระดับความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เข้าอบรม

โครงการหลักสูตรการฝึกอบรม “การพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประเมินประจำศาลแรงงาน ภาค 2” ที่จัดให้มีขึ้นในวันอังคารที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น. ณ ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี มีผู้ประเมินประจำศาลแรงงาน ภาค 2 เข้าร่วมอบรมครั้งนี้ จำนวนทั้งหมด 24 คน ดังนี้

1. นายมานัดถ์ บุญปาน
2. น.ส.นงนภัส ชำรงโรจนกิจ
3. น.ส.นภสร ไตรรัตนานิชกุล
4. นายญาณพัฒน์ คู่่มตะโก
5. นายบุญธรรมมีเฝ้า สุปัญญาเดชากุล
6. น.ส.ณัฐฐา ศศิวิมลพันธุ์
7. นางอริยา ธรรมาภิมุข
8. นายสุรชัย คำแพง
9. น.ส.ลัดดา ธนสัมปัตติ
10. นายธนยศ คงชนสุกร
11. นายชาญชัย นุ่มสำอาง
12. นายจักริน เชียงเจริญ
13. นายวิบูลย์ รักทองสุข
14. นายพงษ์ศักดิ์ สองบัณฑิต
15. นายสร้างสันต์ ทองสุข
16. น.ส.วนาวรรณ ทรงวสิน
17. น.ส.ปัทมารัตน์ เสถียรภาพงษ์
18. นายวิชาญ สุธรรมพงษ์
19. นายสมภพ รุ่งโรจน์
20. นายสวัสดิ์ ชูวิทย์ตรีเมธา
21. นายอภิชัย เอกรัมย์
22. นายอนันต์ จิตตานนท์
23. น.ส.กัญญา วรณไพเราะ
24. น.ส.นิภาพร สกลคิด

น.ศ. ชาลินี ปลูกผลงาม ผู้สังเกตการณ์ตัวแทนจากวิทยาลัยพานิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัย

บูรพา









ใบลงชื่อผู้เข้ารับการศึกษาอบรม

หลักสูตร “การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2”

วันอังคารที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00 น. – 16.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 ศาลแรงงานภาค 2

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ลายเซ็น	
		เช้า (09.00 น.-12.00 น.)	บ่าย (13.00 น. - 16.00 น.)
1	ชวลิตี ฐิตานุกุล		
2	ดวงจันทร์ วัฒนศิริ		
3	จนาภาณี ช่างโรจนกิจ		
4	โศภน ใจรุ่งโรจน์		
5	ณัชชาพัณณ์ ฤทธิรงค์		
6	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
7	นส.นันทิศา ภิรมย์พันธุ์		
8	นพวิไลดา อินทร์ประทีป		
9	นงนุช งามนาคกุล		
10	ศรัณย์ คำตลับ		
11	ชัชวาล ด้วงอรรถพร		
12	ชัชวาล วัฒนศิริ		
13	ศิริณี ธีรวิภา		
14	วิฑูรย์ วัฒนศิริ		
15	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
16	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
17	นงนุช งามนาคกุล		
18	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
19	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
20	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
21	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		
22	นงนุชศรีวิภา วัฒนชัยกุล		

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ลายเซ็นต์	
		เช้า (09.00 น.-12.00 น.)	บ่าย (13.00 น. - 16.00 น.)
23	อนันต์ จิตตานนท์		
24	วิมล อรรถไพฑูริ		
25	วิมล อรรถไพฑูริ		
26			
27			
28			
29			
30			

ภาพกิจกรรมการดำเนินโครงการฝึกอบรม

“การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

วันอังคารที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-16.00 น. ณ ศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดชลบุรี



ภาพภาคผนวก ค-1 นายสรศักดิ์ จันเกษม อธิบดีศาลแรงงาน ภาค 2 เป็นประธานในพิธีเปิดโครงการ
การฝึกอบรม “การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการประจำศาลแรงงาน ภาค 2”



ภาพภาคผนวก ค-2 นายอุดม ปิติฤกษ์ เลขาธิการศาลแรงงาน ภาค 2 กล่าวรายงานและแจ้ง
หมายกำหนดการ



ภาพภาคผนวก ค-3 ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม



ภาพภาคผนวก ค-4 นายอัศวิน ครุฑปรการ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน ภาค 2 วิทยากรทำการบรรยาย



ภาพภาคผนวก ค-5 ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม



ภาพภาคผนวก ค-6 นางสาวรัชฎษาพัฒน์ ยุกตานนท์ เจ้าของโครงการ มอบของที่ระลึกแก่วิทยากร



ภาพภาคผนวก ค-7 นางสาวศรัษฐชาพัฒน์ ยุक्तานนท์ เจ้าของโครงการ ถ่ายภาพร่วมกับอธิบดี



ภาพภาคผนวก ค-8 นางสาวศรัษฐชาพัฒน์ ยุक्तานนท์ เจ้าของโครงการ ถ่ายภาพร่วมกับผู้เข้าอบรม

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างจดหมายขอนัดศาลแรงงาน ภาค 2

ที่ ศธ ๖๒๒๓/๐๑๙๐



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓๓

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเป็นประธานในพิธีเปิดการอบรมหลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงานภาค ๒"

เรียน คุณสรศักดิ์ จันทเกษม
อธิบดีศาลแรงงานภาค ๒

ตามที่ นางสาวธัญชาพัฒน์ ยุกตานนท์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๘๙๐๐๖๒ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๓ ได้ทำคุณนิกนิพนธ์ในหัวข้อ "การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมของศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาศาลแรงงาน ภาค ๒" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิจารณ์ราช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งกระบวนการวิจัยได้ดำเนินมาถึงขั้นตอนการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพผู้ประณีประนอม โดยให้ผู้ที่ผ่านการอบรม มีศักยภาพที่เหมาะสมและเพียงพอจะช่วยให้การเจรจาไกล่เกลี่ยในศาลแรงงานภาค ๒ จังหวัดชลบุรี ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คดีที่จะถูกส่งเข้าพิจารณาในชั้นศาลลดน้อยลงไปด้วย

ทั้งนี้การอบรมหลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงานภาค ๒" จะจัดให้มีขึ้นในวันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐ น. - ๑๖.๐๐ น. ซึ่งได้แนบหลักสูตรและกำหนดการการอบรมมาพร้อมกับจดหมายฉบับนี้ด้วย โดยในการจัดอบรมครั้งนี้ นางสาวธัญชาพัฒน์ ยุกตานนท์ และคณะจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและดูแลจัดการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในการนี้วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอความอนุเคราะห์จากคุณสรศักดิ์ จันทเกษม อธิบดีศาลแรงงานภาค ๒ ได้ให้เกียรติในการเป็นประธานในพิธีเปิดการอบรมตามวันและเวลาในครั้งนี้ และขอได้โปรดแจ้งนิตให้ทราบ ตามหมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๘๙๔-๖๕๔๖ หรือ E-mail: 3orchid.co.ltd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนี เมธิโยธิน)
รองคณบดีฝ่ายวิจัย วิชาการแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๕๙๐๐ ต่อ ๓๖๖
โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๕๙๐๐ ต่อ ๓๓๒

ที่ ศธ ๖๒๒๓/๐๑๖๘



วิทยาลัยพณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๓๓๑

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอใช้สถานที่เพื่อจัดกิจกรรมการอบรมหลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ
ประจำศาลแรงงานภาค ๒"

เรียน คุณชุนตม ปิติฤกษ์
เลขานุการศาลแรงงานภาค ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย : หลักสูตรการฝึกอบรม จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นางสาวธัญชัชพัฒน์ ยุกตานนท์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๘๗๐๐๖๒ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๓ ได้ทำคุณวุฒินิพนธ์ในหัวข้อ "การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ
ศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาศาลแรงงาน ภาค ๒" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
คุณวุฒินิพนธ์ โดยกระบวนการวิจัยได้ดำเนินมาถึงขั้นตอนการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการ ให้ผู้ที่
ผ่านการอบรม มีศักยภาพที่เหมาะสมและเพียงพอจะช่วยให้การเจรจาไกล่เกลี่ยในศาลแรงงานภาค ๒ จังหวัดชลบุรี
เพื่อให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คดีที่จะถูกส่งเข้าพิจารณาในชั้นศาลลดน้อยลงไปด้วย

ทั้งนี้การอบรมหลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการประจำศาลแรงงานภาค ๒" จะจัดให้มี
ขึ้นในวันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐ น. - ๑๖.๐๐ น. ซึ่งได้แนบหลักสูตรและกำหนดการการ
ฝึกอบรมมาพร้อมกับจดหมายฉบับนี้ด้วย โดยในการจัดอบรมครั้งนี้ นางสาวธัญชัชพัฒน์ ยุกตานนท์ และคณะ จะทำ
หน้าที่เป็นผู้ประสานงานและดูแลจัดการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ในการนี้วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้
นางสาวธัญชัชพัฒน์ ยุกตานนท์ ใช้สถานที่ห้องประชุมศาลแรงงานภาค ๒ โดยมีจำนวนผู้ประกอบการที่จะเข้าร่วม
ในการฝึกอบรมครั้งนี้ประมาณ ๒๐ ท่าน ตามกำหนดวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอได้โปรด
แจ้งนิตินัดให้ทราบ ตามหมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๘๙๔-๖๕๔๖ หรือ E-mail: 3orchid.co.ltd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายวิจัย รักษาการแทน
คณบดีวิทยาลัยพณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ที่ ศธ ๖๒๒๓/๐๑๖๔



วิทยาลัยพณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมหลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงานภาค ๒"

เรียน คุณอัครวิณ ครุฑปรากฏ
ผู้พิพากษาศาลแรงงานภาค ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย : หลักสูตรการฝึกอบรม จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นางสาวอัครุชาพัฒน์ ยุกตานนท์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๘๗๐๐๖๒ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ ๓ ได้ทำคุณฐึ้นพนธ์ในหัวข้อ "การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมของศาลยุติธรรม: กรณีศึกษาศาลแรงงาน ภาค ๒" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคุณฐึ้นพนธ์ ซึ่งกระบวนการวิจัยได้ดำเนินมาถึงขั้นตอนการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพผู้ประณีประนอมให้ผู้ที่ผ่านการอบรม มีศักยภาพที่ที่เหมาะสมและเพียงพอจะช่วยให้การเจรจาไกล่เกลี่ยในศาลแรงงานภาค ๒ จังหวัดชลบุรี ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คดีที่จะถูกส่งเข้าพิจารณาในชั้นศาลลดน้อยลงไปด้วย

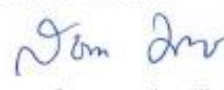
ทั้งนี้การอบรมหลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพผู้ประณีประนอมประจำศาลแรงงานภาค ๒" จะจัดให้มีขึ้นในวันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐ น. - ๑๖.๐๐ น. ซึ่งได้แนบหลักสูตรและกำหนดการการอบรมมาพร้อมกับจดหมายฉบับนี้ด้วย โดยในการจัดอบรมครั้งนี้ นางสาวอัครุชาพัฒน์ ยุกตานนท์ และคณะ จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและดูแลจัดการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ในการนี้วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอความอนุเคราะห์จากคุณอัครวิณ ครุฑปรากฏ ได้ให้เกียรติเป็นวิทยากร เพื่อบรรยายความรู้ต่าง ๆ ในการฝึกอบรมตามวันและเวลาในครั้งนี้ และขอได้โปรดแจ้งนิตให้ทราบ ตามหมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๘๙๔-๖๕๔๖ หรือ E-mail: 3orchid.co.ltd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง


(นายอัครวิณ ครุฑปรากฏ)
25 กรกฎาคม 2559

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนัน เมธิโยธิน)
รองคณบดีฝ่ายวิจัย วิชาการแทน
คณบดีวิทยาลัยพณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพณิชยศาสตร์
โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖
โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๓๒

ภาคผนวก จ

กระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

กระบวนการฝึกอบรม
การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

ศรัทธาพัฒน์ ยุกตานนท์

สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ 3
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม พ.ศ. 2559

คำนำ

คู่มือกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม เป็นแนวทางสำหรับการฝึกอบรมผู้ประนีประนอมที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างคู่คดี โดยเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพที่สำคัญสำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม ตลอดจนทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามแนวทางของผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง เพื่อให้ผู้ประนีประนอมสามารถแสดงศักยภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความยุติธรรม คุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละและมีจิตสาธารณะ ตามนโยบายของกระทรวงยุติธรรมในการส่งเสริมแนวทางการใช้การระงับข้อพิพาททางเลือกให้แก่ประชาชน ซึ่งจะช่วยให้ข้อพิพาทและความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ สามารถที่จะได้รับการแก้ไขและหาข้อยุติได้เสียแต่เนิ่น ๆ ก่อนการเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีทางศาล ส่งผลให้สามารถลดภาระหน้าที่ในการพิจารณาคดีของศาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำคู่มือกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมเล่มนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ประนีประนอมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเจรจาไกล่เกลี่ยประนีประนอมที่มีประสิทธิภาพ และได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท ซึ่งในการนี้ ผู้จัดทำได้มีความประสงค์ที่จะให้หน่วยงานที่จะจัดฝึกอบรมของสำนักกระงับข้อพิพาทและศาลยุติธรรมของไทย ได้มีกระบวนการงานจัดฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐานและรูปแบบที่ชัดเจน อันจะเป็นการช่วยส่งเสริมและพัฒนาผู้ประนี ประนอมให้มีศักยภาพที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยผู้จัดทำคู่มือจัดอบรมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า “คู่มือกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม” เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานของสำนักกระงับข้อพิพาทและศาลยุติธรรมของไทยต่อไป

(ธศรัฐาพัฒน์ ยุกตานนท์)
ผู้จัดทำคู่มือการฝึกอบรม

คำชี้แจง

คู่มือกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมฉบับนี้จัดทำขึ้นตามนโยบายของกระทรวงยุติธรรมในการส่งเสริมแนวทางการใช้การระงับข้อพิพาททางเลือกให้แก่ประชาชน โดยจะเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมใน 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
2. ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
3. ความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ

คู่มือการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ มาตรฐานผู้ผ่านการฝึกอบรม คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม คำอธิบายกิจกรรม กิจกรรม/ รายวิชา วิธีการฝึกอบรม การประเมินผล เกณฑ์การผ่านหลักสูตร ตารางการฝึกอบรม และกำหนดการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 กิจกรรม/ รายวิชาและเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย รายละเอียดเนื้อหาแต่ละหัวข้อในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแนวทางการจัดกิจกรรมและการประเมินผลแต่ละหัวข้อ

ส่วนที่ 3 กิจกรรมเสนอแนะ ซึ่งเป็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้กับผู้ประนีประนอม สำหรับศาลยุติธรรมในการนำไปปฏิบัติ

ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรและแนวการฝึกอบรมให้ถ่องแท้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงต้องจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

.....

ความเป็นมา

ปัจจุบัน มีปัญหาความขัดแย้งมากมายที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากแนวคิดและพื้นฐานทางสังคมที่ต่างกัน ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากความขัดแย้งด้านข้อมูลความสัมพันธ์ผลประโยชน์ ค่านิยมและโครงสร้าง และได้มีการฟ้องร้องเป็นคดีความจำนวนมากในศาลยุติธรรม ส่งผลให้ศาลยุติธรรมหันมาให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งเหล่านี้มากขึ้น และเพื่อให้ความขัดแย้งเหล่านี้ ได้รับการคลี่คลายและมีทางออกของความขัดแย้ง ก่อนที่คดีความจะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาล ศาลยุติธรรมจึงได้จัดให้มีผู้ประนีประนอมข้อพิพาทขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งจะเป็นการหาทางออกให้กับปัญหาความขัดแย้งและและช่วยลดจำนวนคดีที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลด้วย

แต่จากผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 ของผู้จัดทำคู่มือกระบวนการฝึกอบรม พบว่า ยังมีศักยภาพของผู้ประนีประนอมบางข้อที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรม สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประสบผลสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการลดจำนวนของคดีความขัดแย้งด้านแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลได้ในที่สุด ดังนั้น การจัด “โครงการอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2” จึงมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ประนีประนอมในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย ประนอมยอมความ ให้ผู้ประนีประนอมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อศาลยุติธรรมและคู่พิพาทรวมถึงประชาชนทั่วไป

ผู้จัดทำคู่มือกระบวนการฝึกอบรมจึงได้จัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมเล่มนี้ขึ้น เพื่อให้เป็นคู่มือมาตรฐานและมีรูปแบบที่ชัดเจนในการจัดการอบรม อันจะเป็นการช่วยส่งเสริมและพัฒนาผู้ประนีประนอมให้มีศักยภาพที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

.....

สารบัญ

คำนำ.....
คำชี้แจง.....
ความเป็นมา.....
สารบัญ
ส่วนที่ 1 โครงสร้างหลักสูตร	
โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม.....
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....
หน้าที่ความรับผิดชอบ.....
คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....
ระยะเวลาในการฝึกอบรม.....
คำอธิบายหลักสูตร.....
วิธีการฝึกอบรม.....
การประเมินผล.....
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม.....
สื่อการฝึกอบรม.....
กำหนดการฝึกอบรม.....
ส่วนที่ 2 เนื้อหาหลักสูตร/ กิจกรรม	
ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไต่เปลี่ยนข้อพิพาท.....
ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
ความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
การประเมินความรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม.....
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ส่วนที่ 3 กิจกรรมเสนอแนะ.....	
แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้กับผู้ประเมินประนีประนอม 7 ประการ.....
ภาคผนวก.....
แบบประเมินความรู้ก่อน-หลังผู้เข้าอบรม.....

ส่วนที่ 1 โครงสร้างหลักสูตร

กระบวนการฝึกอบรม

การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

โครงสร้างกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประนามของศาลยุติธรรม

หัวข้อที่	ชื่อหัวข้ออบรม	รายละเอียดโดยย่อ	รูปแบบการจัดกิจกรรม	เวลา
1	ศักยภาพด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท	<p>ความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของกฎหมายฉบับต่างๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่จะต้องใช้ในการแจ้งสิทธิของแต่ละฝ่ายในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายด้านแรงงานของไทย ซึ่งประกอบไปด้วย</p> <p>1.1 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 1.2 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 1.3 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 1.4 พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 1.5 พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528 1.6 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 เอกเทศสัญญา ลักษณะ 6 จ้างแรงงาน</p>	<p>รูปแบบที่ 1 การบรรยาย รูปแบบที่ 2 กรณีศึกษา รูปแบบที่ 3 การแสดงความเห็นและคำปรึกษา</p>	2 ชม.
2	ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง	<p>ความรู้และพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยต่างๆ ดังนี้</p> <p>2.1 แนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง</p> <p>2.2 กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ประกอบไปด้วย</p> <p>2.2.1 กลยุทธ์เฉพาะ 2.2.2 กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง 2.2.3 กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ - ชนะ (win-win)</p> <p>2.3 กระบวนการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ</p> <p>2.4 กรณีศึกษาการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ</p> <p>2.5 หลักการใช้จิตวิทยาที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง</p>	<p>รูปแบบที่ 1 การบรรยาย รูปแบบที่ 2 กรณีศึกษา รูปแบบที่ 3 การแสดงความเห็นและคำปรึกษา</p>	2 ชม.
3	ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ	<p>ความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ จากกรณีศึกษาจากกรณีพิพาท เพื่อให้สามารถทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้ตรงประเด็นใช้เวลาสั้น และได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้</p> <p>3.1 ความรู้ หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ</p> <p>3.2 การใช้เทคนิค SWIH ในการวิเคราะห์ปัญหา และจับใจความการสรุปประเด็น</p> <p>3.3 หลักการในการฟังเพื่อสรุปประเด็นและวิธีสรุปประเด็นตามลำดับขั้น</p> <p>3.4 ปัจจัยที่ทำให้การรับสารด้วยการฟังเพื่อการสรุปประเด็นมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.5 ข้อฟังปฏิบัติในการฟังเพื่อการสรุปประเด็นให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>รูปแบบที่ 1 การบรรยาย รูปแบบที่ 2 กรณีศึกษา รูปแบบที่ 3 การแสดงความเห็นและคำปรึกษา</p>	2 ชม.

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้อำนวยการหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้คำปรึกษา แนะนำ การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม ● กำกับดูแลการฝึกอบรมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
ผู้บริหารหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ● บริหารจัดการตลอดหลักสูตร ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านบริหารจัดการ ● จัดทำประมาณการค่าใช้จ่าย ● มอบหมายภารกิจ ให้คณะทำงานจัดการฝึกอบรม
เจ้าหน้าที่ด้านวิชาการ และประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ● ติดตาม / ประสานงาน อำนวยความสะดวกวิทยากร จัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย / ประวัตินักเรียน / คำกล่าว เปิด-ปิด / เอกสารประกอบการบรรยาย ประเมินผลการฝึกอบรม ● จัดทำสรุปผลการฝึกอบรมเสนอผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เจ้าหน้าที่ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● ดูแลและจัดการด้านการเงิน จัดเก็บเงินลงทะเบียนหลักสูตร (ถ้ามี) ● จัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยี และสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> ● คิดตั้งอุปกรณ์ ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน ● จัดเตรียมและตกแต่ง รวมทั้งอำนวยความสะดวก ด้านสถานที่ ● บันทึกภาพนิ่ง / ภาพเคลื่อนไหว / บันทึกเสียง ● ผลิตสื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำเอกสารขออนุมัติเปิดหลักสูตร ● ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ / แจ้งเวียนการเปิดหลักสูตร ● ทำหนังสือเชิญประธานและผู้เกี่ยวข้องในพิธีเปิด-ปิด การฝึกอบรม ● ประสานผู้เข้าอบรมรายงานตัวและรับลงทะเบียน ● จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรมพร้อมวัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม ● จัดทำป้ายชื่อวิทยากร และผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม ● ประจำห้องบรรยายและดูแลอาหารและเครื่องดื่ม ● จัดทำคู่มือ / ประกาศนียบัตร / เกียรติบัตร ● จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน / เสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. เพื่อให้ผู้ประนีประนอมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท
2. เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท

3. เพื่อให้ผู้ประเมินประเมินได้แสดงออกถึงแนวคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ รวมไปถึงการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประเมินในมิติอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากหัวข้อที่มีในการอบรมครั้งนี้ ซึ่งสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการอบรมครั้งต่อไปได้

คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นผู้ประเมินประเมินประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประเมินประเมินประจำศาลแรงงาน ภาค 2 ประจำปี พ.ศ. 2559 และเป็นผู้ที่ยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านแรงงาน ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อจะได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระยะเวลาของการฝึกอบรม

ระยะเวลาการอบรม 1 วัน โดยใช้เวลาสำหรับการอบรมทั้งสิ้น 7 ชั่วโมง

คำอธิบายหลักสูตร

เป็นการให้ความรู้และการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประเมินของศาลยุติธรรม จัดทำขึ้นตามนโยบายของกระทรวงยุติธรรมในการส่งเสริมแนวทางการใช้การระงับข้อพิพาททางเลือกให้แก่ประชาชน โดยจะเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ประเมินประเมินใน 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
2. ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
3. ความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ

ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้ประเมินประเมินสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อศาลยุติธรรมและคู่พิพาท รวมถึงประชาชนทั่วไป

วิธีการดำเนินการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. กิจกรรมระดมสมอง แสดงความคิดเห็น
3. วิเคราะห์จากกรณีศึกษา
4. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

การประเมินผลหลักสูตร

1. การประเมินผลความรู้ก่อนและหลังการอบรม ด้วยแบบประเมินความรู้ผู้ประนีประนอม จำนวน 3 ชุด ชุดละจำนวน 20 ข้อ
2. การประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวม 5 ด้าน จำนวน 19 ข้อ ประกอบด้วย
 - 2.1 สถานที่ในการจัดการอบรม จำนวน 5 ข้อ
 - 2.2 อาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 3 ข้อ
 - 2.3 ด้านตัววิทยากรผู้บรรยาย จำนวน 5 ข้อ
 - 2.4 ด้านเนื้อหาของหลักสูตร จำนวน 5 ข้อ
 - 2.5 ความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม จำนวน 1 ข้อ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรม

1. ผู้ประนีประนอมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาทมากขึ้น และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ผู้ประนีประนอมได้พัฒนาศักยภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคู่พิพาท
3. เมื่อผู้ประนีประนอมมีศักยภาพที่มากขึ้น ก็จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ประนีประนอม ส่งผลให้จำนวนของคดีความขัดแย้งด้านแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลลดลง เป็นการลดภาระของศาลแรงงานอีกด้วย

สื่อการฝึกอบรม

1. สื่อโสตทัศนูปกรณ์
2. แบบเรียน เนื้อหาการเรียน
3. แผนภูมิ รูปภาพ แผ่นภาพ ที่เกี่ยวกับเนื้อหา
4. แบบฟอร์มและตัวอย่างการเขียน โครงการ
5. แบบรายงานผลการศึกษาดูงาน
6. กระดาษ A4 กระดาษ Flipchart
7. อุปกรณ์เครื่องเขียน ปากกาเคมี สีสำหรับตกแต่งภาพ
8. เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก
9. วิดีทัศน์ เครื่องเล่น DVD

10. เครื่องฉาย LCD

11. เครื่องเสียง

กำหนดการ

“โครงการอบรมการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

เวลา 09.00-16.00 น. เวลาในการอบรมทั้งหมด 7 ชั่วโมง

เวลา	กิจกรรม	วิทยากร
08.30-09.00 น.	ลงทะเบียน รับเอกสาร	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
09.00-09.15 น.	กล่าวเปิดพิธี	อธิบดี/ ผู้อำนวยการ
09.15-10.45 น.	ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินผลความรู้ก่อนการสัมมนา 3 ชุด	
10.45-11.00 น.	รับประทานอาหารว่าง	
11.00-12.00 น.	บรรยายหัวข้อ “แนวคิดการเพิ่มศักยภาพ ผู้ประนีประนอมด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท”	วิทยากรคนที่ 1
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
13.00-14.00 น.	บรรยายหัวข้อ “แนวคิดการเพิ่มศักยภาพ ผู้ประนีประนอมด้านความรู้ความสามารถและทักษะ การใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง”	วิทยากรคนที่ 2
14.00-15.00 น.	บรรยายหัวข้อ “แนวคิดการเพิ่มศักยภาพ ผู้ประนีประนอมด้านความรู้ความสามารถและทักษะ ในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ”	วิทยากรคนที่ 3
15.00-15.15 น.	รับประทานอาหารว่าง	
15.15-15.45 น.	ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินผลความรู้หลังการสัมมนา และการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวม	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
15.45-16.00 น.	รับเกียรติบัตรและถ่ายภาพร่วมกัน	อธิบดี/ ผู้อำนวยการ
16.00 น.	ปิดการอบรม/ เดินทางกลับโดยสวัสดิภาพ	ผู้เข้าร่วมสัมมนา

ส่วนที่ 2 เนื้อหาหลักสูตร/ กิจกรรม

กระบวนการฝึกอบรม

การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

เนื้อหาหลักสูตรการอบรม

หัวข้อที่ 1 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของกฎหมายฉบับต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่จะต้องใช้ในการแจ้งสิทธิของแต่ละฝ่าย ในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายด้านแรงงานของไทย ซึ่งประกอบไปด้วย

1. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
2. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
3. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
4. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
5. พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525

หัวข้อที่ 2 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เป็นความรู้พื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย หัวข้อย่อยดังนี้

1. แนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
2. กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ประกอบไปด้วย
 - 2.1 กลยุทธ์เฉพาะ
 - 2.2 กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง
 - 2.3 กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win)
3. กระบวนการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
4. กรณีศึกษาการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
5. หลักการใช้จิตวิทยาที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง

หัวข้อที่ 3 แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ เป็นความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ จากการสนทนากับคู่พิพาท เพื่อให้สามารถทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้ตรงประเด็น ใช้เวลาสั้นและได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย หัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
2. การใช้เทคนิค SWIH ในการวิเคราะห์ปัญหา และจับใจความการสรุปประเด็น
3. หลักการในการฟังเพื่อสรุปประเด็น และวิธีสรุปประเด็นตามลำดับขั้น
4. ปัจจัยที่ทำให้การรับสารด้วยการฟัง เพื่อการสรุปประเด็นมีประสิทธิภาพ
5. ข้อพึงปฏิบัติในการฟัง เพื่อการสรุปประเด็นให้มีประสิทธิภาพ

การประเมินความรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม

การประเมินความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม เป็นการวัดความรู้เดิมของผู้เข้าอบรมว่า ก่อนได้รับการฝึกอบรมนั้น ผู้เข้าอบรมมีความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมากน้อยเท่าใด และเมื่อผู้เข้าอบรมผ่านกระบวนการฝึกอบรมแล้วนั้น ความรู้และทักษะของผู้เข้าอบรมมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นอย่างไร ซึ่งรายละเอียดของแบบประเมินความรู้ผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม มีดังนี้

1. แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นคำถามเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ
 2. แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เป็นคำถามเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ
 3. แนวคิดการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ เป็นคำถามเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ
- แบบประเมินทั้ง 3 ชุด ได้แสดงไว้ในภาคผนวกท้ายคู่มือ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. เตรียมการจัดทำหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 1

1. จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และแผนยุทธศาสตร์ของกรมประชาสัมพันธ์ ด้านการพัฒนาศักยภาพ
2. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ การฝึกอบรมของศาล
3. ดำรวจความต้องการฝึกอบรม (Training needs) พร้อมทั้งศึกษา วิเคราะห์แนวโน้มความจำเป็น ความต้องการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบหลักสูตร

1. รูปแบบการฝึกอบรม
2. เนื้อหาวิชา (ปฏิบัติ/ภาคทฤษฎี)
3. วิทยากร
4. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
5. ระยะเวลาการฝึกอบรม
6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/ กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย

7. วิธีการติดตามและประเมินผล
8. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน
9. พัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการบริหารจัดการฝึกอบรม ตามขั้นตอนที่กำหนด ดังนี้

1. ด้านธุรการ (อนุมัติเปิดหลักสูตรทำหนังสือเชิญประธาน เชิญวิทยากร ฯลฯ) ด้านงบประมาณ (การเงิน จัดซื้อ จัดจ้าง)
2. ด้านวิชาการและประเมินผล (ประเมินวิทยากรรายวิชา, ประเมินผลภาพรวม, การจัดทำรายงาน)

3. ด้านไอทีสนับสนุน (Notebook, LCD ฯลฯ)
4. ด้านสถานที่ (ห้องบรรยาย ห้องจัดกิจกรรม, ห้องอาหาร, ที่พัก ฯลฯ)

รายละเอียดประกอบการดำเนินงาน

งานด้านธุรการ ประกอบด้วย

1. ทำหนังสือขออนุมัติเปิดหลักสูตร
2. ทำหนังสือเชิญประธาน ผู้อำนวยการสถาบันการประชาสัมพันธ์ ในพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม
3. จัดทำวุฒิบัตร/ เกียรติบัตร/ ประกาศนียบัตร
4. เชิญสื่อมวลชนทำข่าว
5. ประสานผู้เข้าอบรมรายงานตัว
6. รับลงทะเบียน กรอกใบลงทะเบียน
7. จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรมพร้อมวัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (กระเป๋า, สมุด, ปากกา, ป้ายชื่อ ฯลฯ)

8. จัดทำป้ายชื่อวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร สถานที่ศึกษาดูงาน
10. ทำหนังสือส่งตัวกลับต้นสังกัด
11. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน เสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

งานด้านงบประมาณ ประกอบด้วย

1. จัดเก็บเงินค่าลงทะเบียน (สำหรับบุคคลภายนอก)
2. จัดทำสัญญาขี้มเงิน และหักล้างเงินขี้ม
3. ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในโครงการฝึกอบรม

งานด้านวิชาการและประเมินผล ประกอบด้วย

1. ติดตาม ประสานงานเชิญวิทยากร
2. จัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย
3. ต้อนรับ และอำนวยความสะดวกวิทยากร
4. จัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย/ คำกล่าวเปิด-ปิด/ ประวัติวิทยากร
5. ประเมินผลการฝึกอบรม ด้านวิทยากร เนื้อหาวิชาการ การบริหารจัดการ และ

ประเมินผลภาพรวมของหลักสูตร

งานด้านเทคโนโลยีและสถานที่ ประกอบด้วย

1. ด้านเทคโนโลยี

1.1 ติดตั้ง ดูแล อุปกรณ์ ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน ได้แก่ Notebook, LCD เครื่องเสียง ฯลฯ

- 1.2 บันทึกภาพนิ่ง/ บันทึกเสียง/ ภาพเคลื่อนไหว
- 1.3 ผลิตสื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

2. ด้านสถานที่

2.1 จัดเตรียม ตกแต่งอาคารสถานที่ และอำนวยความสะดวก (ห้องบรรยาย, ห้องกิจกรรม, ห้องอาหาร ฯลฯ)

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามขั้นตอนที่กำหนด ดังนี้

1. เปิดอบรม

1.1 จัดสถานที่ลงทะเบียน

1.1.1 รับลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1.2 มอบเอกสารประกอบการฝึกอบรม (เอกสารวิชาการ, แบบลงทะเบียน, แบบประเมินรายวิชา, ข้อกำหนดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม, กำหนดการ, กระเป๋า, สมุด, ปากกา, ป้ายชื่อ ฯลฯ)

1.1.3 ถ่ายภาพเพื่อจัดทำทำเนียบรุ่น

1.2 พิธีเปิด/ ปฐมนิเทศ

1.2.1 พิธีกรกล่าวต้อนรับผู้เข้ารับการอบรม

1.2.2 พิธีกรเชิญประธานจตุรปูเทียมนุชาพระรัตนตรัย และประจำแทนพิธีเพื่อรับคำกล่าวรายงาน

1.2.3 พิธีกรเชิญผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรกล่าวรายงาน

1.2.4 ประธานฯ กล่าวเปิดการฝึกอบรม

- 1.2.5 ผู้อำนวยการโครงการมอบของที่ระลึกให้แก่ประธานฯ
- 1.2.6 บันทึกภาพร่วมกัน
- 1.2.7 จัด Welcome drink ต้อนรับผู้เข้ารับการอบรม
- 1.2.8 ผู้อำนวยการ โครงการปฐมนิเทศชี้แจงหลักสูตรและแนะนำคณะทำงานฯ

2. ระหว่างอบรม

1. ผู้อำนวยการโครงการและผู้บริหารหลักสูตรพบปะผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการบรรยาย
 - 1.1 ให้คำแนะนำตลอดการฝึกอบรมพร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการอบรม
 - 1.2 ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกการเลือกตั้งคณะกรรมการรุ่นและการจัดทำรายงาน
2. คณะทำงานฯ ดูแลและอำนวยความสะดวก
 - 2.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - ด้านเอกสารประกอบการฝึกอบรม/ การบรรยาย
 - ด้านการบริหารจัดการฯ (วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และอาหาร ฯลฯ)
 - ประสานงานต้อนรับและอำนวยความสะดวกวิทยากร
 - จัดเตรียมชุดปฐมพยาบาลเบื้องต้น
 - การจัดทำทำเนียบรุ่น
 - 2.2 วิทยากร ประสานงาน ต้อนรับ อำนวยความสะดวก
 - ด้านเอกสารวิชาการ/ ประวัติวิทยากร
 - ด้านอาหาร และเครื่องดื่ม
 - ด้านยานพาหนะรับส่ง และสถานที่จอดรถ
 - ค่าตอบแทน
 - ด้านอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ประจำห้องบรรยาย
3. บันทึกภาพบรรยากาศการเรียนการสอน/ วิทยากร เพื่อประกอบการจัดทำเอกสารผลการดำเนินการของหลักสูตร
 4. จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ก่อนปิดหลักสูตร (งานเลี้ยงอำลา)
 5. จัดกิจกรรมเปิดใจ
 6. พิธีปิดการฝึกอบรม (มอบประกาศนียบัตรและกล่าวให้โอวาท)
 7. บันทึกภาพหมู่

3. การประเมินหลักสูตร

3.1 การเลือกแบบประเมินให้เหมาะสมกับกิจกรรม

3.2 การทำแบบประเมินผล

- แบบทดสอบการฝึกอบรม ก่อน-หลัง (Pre-test, Post-test)

- แบบประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม

3.3 การรวบรวมแบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูล ประมวล และรายงานผล

4. สรุปผลการดำเนินงาน

4.1 นำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร

4.2 นำเสนอผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานที่ร่วมจัดฝึกอบรม

4.3 นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะ เพื่อศึกษาและเป็นข้อมูลในการพัฒนา

หลักสูตรรุ่นต่อไป

ส่วนที่ 3 กิจกรรมเสนอแนะ

กระบวนการฝึกอบรม
การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม

กิจกรรมส่งเสริมแนวทางการเพิ่มศักยภาพของผู้ประนีประนอม

กิจกรรมส่งเสริมแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลยุติธรรม สามารถทำได้ 7 แนวทาง ดังนี้

1. ศาลยุติธรรมควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างเข้มข้น รวมถึงกฎหมายด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เช่น กฎหมายประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน
2. ศาลยุติธรรมควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองให้แก่ผู้ประนีประนอมอย่างต่อเนื่อง
3. ศาลยุติธรรมควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้กับผู้ประนีประนอม เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
4. ศาลยุติธรรมควรจัดให้มีการรวบรวมตัวอย่างคดีทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งบอกสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เพื่อให้ผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่ได้ทำการศึกษาและใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่
5. ศาลยุติธรรมควรจัดให้มีกลุ่มสัมพันธระหว่างผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นเก่ารุ่นใหม่ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต เพื่อให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ ๆ ได้นำความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป
6. ศาลยุติธรรมควรจัดให้มีการกรณีศึกษา (Case study) เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้ทดสอบฝึกฝนการปฏิบัติหน้าที่และใช้ความสามารถ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการไกล่เกลี่ยประนีประนอมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ รวมไปถึงการประเมินผลการฝึกปฏิบัติจริงและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการทำหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น
7. ศาลยุติธรรมควรจัดให้ผู้ประนีประนอมได้ศึกษาดูงานตามสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้เข้าใจสภาพการทำงานหรือสาเหตุบางประการที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งและคดีความด้านแรงงานได้ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจและมุมมองของนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการกับคณะผู้ประนีประนอม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท

ภาคผนวก

กระบวนการฝึกอบรม
การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม



แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังการอบรมหลักสูตร
“การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

ชุดที่ 1 ศักยภาพด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

คำแนะนำ: เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. กฎหมายแรงงาน (Labor law) หมายถึงกฎหมายใดดังต่อไปนี้
 - ก. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
 - ข. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
 - ค. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. กฎหมายแรงงาน (Labor law) ข้อใดอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานประกันสังคม
 - ก. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
 - ข. พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528
 - ค. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
 - ง. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
3. กฎหมายแรงงาน (Labor law) ข้อใดอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการจัดหางาน
 - ก. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
 - ข. พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528
 - ค. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
 - ง. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

4. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กล่าวถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างใครกับใคร
 - ก. สิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างกับภาครัฐ
 - ข. สิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
 - ค. สิทธิและหน้าที่ระหว่างลูกจ้างกับภาครัฐ
 - ง. สิทธิและหน้าที่ระหว่างประชาชนกับภาครัฐ
5. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ใช้อย่างไรกับแก่นายจ้าง ลูกจ้างในการจ้างงานทุกรายไม่ว่าจะประกอบกิจการประเภทใดและไม่ว่าจะมีจำนวนลูกจ้างเท่าใด ยกเว้น
 - ก. ราชการส่วนกลาง
 - ข. รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
 - ค. นายจ้างประเภทที่ได้กำหนดไว้ในกฎกระทรวง
 - ง. ถูกทุกข้อ
6. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดเวลาทำงานปกติในงานทุกประเภทไม่เกินกี่ชั่วโมงต่อวัน
 - ก. 7 ชั่วโมง
 - ข. 8 ชั่วโมง
 - ค. 9 ชั่วโมง
 - ง. ขึ้นอยู่กับสถานประกอบการจะกำหนด
7. บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน (ตามมาตรา 92-94) คือ
 - ก. กำหนดนโยบาย แนวทางและมาตรการด้านสวัสดิการแรงงาน
 - ข. เฝ้าระวังเรื่องผลประโยชน์กับภาครัฐ
 - ค. เฝ้าระวังเรื่องผลประโยชน์กับภาคเอกชน
 - ง. ยื่นข้อเสนอและต่อรองกับนายจ้างเรื่องเงินค่าตอบแทน
8. มาตรา 118, 119 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เป็นข้อกำหนดด้านใด
 - ก. กำหนดมาตรการด้านสวัสดิการแรงงาน
 - ข. กำหนดอัตราค่าตอบแทนเงินเดือน
 - ค. กำหนดอัตราค่าชดเชยสำหรับลูกจ้างซึ่งถูกเลิกจ้าง
 - ง. กำหนดค่าชดเชยการเจ็บป่วย

9. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 กำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใด
- กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างกับภาครัฐ
 - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
 - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างลูกจ้างกับภาครัฐ
 - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อกันระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐ
10. องค์การใดเป็นองค์กรตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
- สหพันธ์นายจ้าง
 - สหภาพแรงงาน
 - สภาองค์การลูกจ้าง
 - ถูกทุกข้อ
11. ข้อใดต่อไปนี้เป็นข้อห้ามของสหภาพแรงงาน
- เรียกร้อง เจริญ ทำความตกลงและรับทราบค่าเช่าขาด
 - จัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์
 - เรียกเก็บเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกและเงินค่าบำรุงตามอัตราที่กำหนด
 - เรียกเก็บเงินค่าทำบุญและบริจาค
12. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2535 กำหนดขึ้นเพื่อ
- ให้ลูกจ้างหรือผู้สมัครเข้าประกันตน นายจ้างและรัฐบาลร่วมออกเงินสมทบ
 - ใช้กองทุนเป็นหลักประกันให้แก่ลูกจ้างและผู้สมัครเข้าประกันตน
 - ให้มีการจัดตั้งกองทุนประกันสังคม
 - ถูกทุกข้อ
13. กองทุนประกันสังคมไม่ครอบคลุมการช่วยเหลือและสงเคราะห์ในกรณีใด
- เจ็บไข้ได้ป่วย
 - ทุพพลภาพ
 - ค่าช่อมรดกจากอุบัติเหตุ
 - ตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน
14. พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 กล่าวถึงผู้ประกันตนว่าอย่างไร
- ลูกจ้างที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 12 ปีบริบูรณ์
 - อายุต้องไม่เกิน 60 ปี
 - อายุเกิน 60 ปี ได้ แต่ต้องทำงานในสถานประกอบการเดิมอยู่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง
 - ไม่มีข้อใดถูกต้อง

15. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ของนายจ้างตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
- ยื่นแบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง
 - จ่ายเงินสมทบในส่วนของนายจ้าง
 - หักค่าจ้างของลูกจ้างในกรณีสร้างความเสียหายให้กับนายจ้าง
 - หักค่าจ้างของลูกจ้างเท่ากับจำนวนที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบ
16. ถ้านายจ้างไม่ได้หักค่าจ้างของผู้ประกันตนไว้หรือหักไว้แต่ไม่ได้นำส่ง ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 กำหนดให้นายจ้างจะต้องทำอย่างไร
- นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบเต็มจำนวน
 - นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบครึ่งหนึ่งของเงินนั้น
 - นายจ้างต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ต้องนำส่งเป็นเงินสมทบสามในสี่ส่วนของเงินนั้น
 - นายจ้างไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ
17. พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 ข้อใดต่อไปนี้ถูกต้อง
- เป็นกฎหมายคุ้มครองลูกจ้างหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะของลูกจ้าง
 - กำหนดให้นายจ้างจ่ายเงินให้ลูกจ้างที่ได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วยหรือตายอันมีสาเหตุมาจากการทำงานให้แก่นายจ้าง
 - กำหนดให้มีกองทุนเงินทดแทนขึ้น โดยให้นายจ้างจ่ายเงินสมทบกองทุน
 - ถูกทุกข้อ
18. ตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 นายจ้างจะต้องรับผิดชอบจ่ายเงินทดแทนก็ต่อเมื่อลูกจ้างได้ประสบเคราะห์กรรมจากการทำงานให้แก่นายจ้าง ยกเว้นข้อใด
- กรณีประสบอันตราย
 - กรณีค่าช่อมรณณต์ที่ใช้ในการทำงาน
 - กรณีเจ็บป่วย
 - กรณีสูญหาย
19. งานที่ห้ามคนต่างด้าวทำโดยเด็ดขาดตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525 ต่อไปนี้ข้อใดไม่ถูกต้อง
- งานเรียงตัวพิมพ์อักษรไทยด้วยมือ
 - งานสาวและยัดเกลียวไหมด้วยมือ
 - งานแบกข้าวสาร
 - งานมวนบุหรี่ด้วยมือ

20. งานที่คนต่างด้าวต้องขออนุญาตทำงานตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2525 ได้แก่

- ก. งานด้านบริหาร
- ข. งานด้านเทคนิค
- ค. งานด้านการเงิน
- ง. ถูกทุกข้อ



แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังการอบรม
หลักสูตร “การพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินประเมินประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

ชุดที่ 2 ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง

คำแนะนำ: เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับความหมายของการเจรจาต่อรอง
 - ก. เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง
 - ข. มีผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่าย ขึ้นไป
 - ค. เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรอง
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. ข้อใดไม่ใช่หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง
 - ก. ต้องมีผู้แพ้-ชนะอย่างชัดเจน
 - ข. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนและกำไร
 - ค. ความเชื่อมั่นต่อกัน
 - ง. รู้จักจำกัดขอบเขตการเจรจาอย่าให้ขยายวงไปกระจายกับประเด็นอื่น ๆ
3. ข้อใดไม่ใช่แนวทางในการเจรจา
 - ก. แนวทางจิตวิทยา (Psychological approach)
 - ข. แนวคิดเชิงปฏิกิริยาท่าทาง (The physical reaction)
 - ค. แนวทางทฤษฎีเกม (Game theory)
 - ง. แนวทางทฤษฎี H.M.L

4. ข้อใดเป็นหลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรองโดยใช้แนวทางจิตวิทยา (Psychological approach)
- การมุ่งเน้นในการหาผู้แพ้ชนะที่ชัดเจน
 - ใช้สำหรับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเจรจาต่อรองเท่านั้น
 - การใช้หลักจิตวิทยาพูดจาหวานล่อมและดำเนินการทุกอย่าง เพื่อให้ประสบความสำเร็จและได้ข้อยุติในด้านใดด้านหนึ่ง
 - ไม่มีข้อใดถูกต้อง
5. ข้อใดเป็นสมมุติฐานของทฤษฎีเกม (Game theory)
- คู่เจรจามีฐานะทั้งทางการเงินและทางสังคมเท่ากัน
 - คู่เจรจามีเวลาในการอธิบายเหตุผลของตัวเองเท่ากัน
 - คู่เจรจามีความรู้ ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน
 - คู่เจรจาสามารถมีผู้ช่วยเจรจาได้จำนวนเท่ากัน
6. ข้อใดกล่าวผิดเกี่ยวกับทฤษฎี H.M.L
- ระดับ “H” เป็นเป้าหมายอุดมคติ (Ideal position) หรือสำเร็จ 100%
 - ระดับ “M” คู่เจรจาสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างน้อย 75 %
 - ระดับ “L” เป็นระดับที่การเจรจาจะไม่มีทางได้ข้อยุติ
 - เป็นทฤษฎีที่ต้องการให้มีข้อยุติที่มีผลประโยชน์ร่วมกันเป็นเดิมพัน
7. ข้อใดเป็นกลยุทธ์จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง (Bargaining strategies)
- กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics)
 - กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining)
 - กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win orientation)
 - ถูกทุกข้อ
8. ข้อใดคือบุคคลที่สามในกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention)
- ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)
 - ผู้ปรองดอง (Conciliator)
 - อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) และที่ปรึกษา (Consultant)
 - ถูกทุกข้อ

9. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ของบุคคลที่สามในกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention)
- ให้ความเห็นและชี้แนะแนวทางที่ตัดสินใจกับคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
 - ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ
 - ใช้อำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ
 - เอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณี
10. การใช้บุคคลที่สามในกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention) แบบใดมีความเป็นทางการน้อยที่สุด
- ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)
 - อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
 - ผู้ปรองดอง (Conciliator)
 - ที่ปรึกษา (Consultant)
11. ข้อใดต่อไปนี้เป็นไม่ใช่กระบวนการเจรจาต่อรองที่เสนอโดยร็อบบินส์ (Robbins)
- ขั้นเตรียมการและวางแผน (Preparation and planning)
 - ขั้นการวิเคราะห์ข้อดี (Analysis of story)
 - ขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน (Definition of ground rules)
 - ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา (Bargaining and problem solving)
12. ข้อใดต่อไปนี้เป็นไม่ได้อยู่ในขั้นเตรียมการและวางแผนตามแนวคิดจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองของร็อบบินส์ (Robbins)
- ค้นหาข้อมูลเรื่องส่วนตัวของคู่กรณี
 - ศึกษาข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีเป้าหมายในการเจรจาอย่างไร
 - ค้นหาว่ามีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง แล้วใครคือคนสำคัญในการตัดสินใจ
 - ศึกษาการรับรู้ของแต่ละฝ่ายที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้ว่าเป็นอย่างไร
13. การใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรองที่ดีควรปฏิบัติอย่างไร
- มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose solution)
 - มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-แพ้ (Win-lose solution)
 - มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win-win solution)
 - ถ้าไม่สามารถตกลงกันได้ก็ใช้ข้อยุติแบบทางใครทางมัน

14. สิ่งที่สำคัญในระหว่างการเจรจาต่อรองโดยใช้จิตวิทยา คือข้อใด
- เล่นเกมเชิงรุกเพื่อกดดันให้ได้ข้อยุติ
 - แสดงความคิดเห็นส่วนตัวตลอดเวลา
 - ขุดคุ้ยเรื่องส่วนตัวของกลุ่มพิพาททั้งสองฝ่าย
 - สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน
15. ข้อใดเป็นวิธีการใช้จิตวิทยาที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- วิธีการแข่งขัน (Competition)
 - วิธีประนีประนอม (Compromise)
 - วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 - วิธีใดก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม
16. ข้อใดคือข้อดีของการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
- ทำให้เข้าใจถึงกลไกหรือพื้นฐานความต้องการของอารมณ์ แนวความคิดของตัวเอง ตลอดจนความต้องการของกลุ่มเจรจา
 - ทำให้สามารถหวังผลของการเจรจาได้
 - ทำให้สามารถชักจูงคิดให้กับคู่พิพาททั้งสองฝ่ายได้
 - ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและมีสิทธิ์เป็นผู้ชนะได้
17. ข้อใดคือข้อเสียของการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
- สร้างแรงดึงดูดต่อคู่พิพาท
 - การเจรจาไม่มีการเตรียมตัวอย่างเป็นระบบ เป็นการเตรียมตัวเพียงตอบสนองต่อคู่เจรจาโดยไม่มีการกำหนดขั้นตอนและเป้าหมายที่เด่นชัด
 - ทำให้เสียเวลาในการเจรจายน้อย ได้ข้อสรุปเร็ว
 - ไม่สามารถหาข้อยุติได้
18. การใช้แนวทางด้านจิตวิทยาในการเพิ่มประสิทธิภาพการเจรจาต่อรอง สิ่งใดต่อไปนี้ที่ผู้เจรจาไม่จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจ
- นิสัยใจคอ (Nature)
 - อารมณ์และเหตุผล (Emotional and rational side)
 - สถานภาพ (Status) และบทบาท (Roles)
 - บรรยากาศ (Atmosphere)

19. ข้อใดเป็นปัญหาที่สำคัญของการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง
- ก. ปัญหาการสื่อสาร (Communication problems)
 - ข. ผู้เจรจาต่อรองมักจะมีเชื่อมั่นที่มากเกินไป (Overconfidence)
 - ค. ถูกทั้งข้อ ก และ ข
 - ง. ผิดทุกข้อ
20. ข้อใดไม่ใช่คุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองโดยใช้หลักจิตวิทยาที่มีประสิทธิภาพ
- ก. มีจิตวิทยาโน้มน้าวใจ
 - ข. แต่งกายดี มีฐานะทางสังคมดี
 - ค. มีลักษณะประนีประนอม ประสานประโยชน์ (Win & win)
 - ง. มีทักษะในการสรุปความ พุดจาแม่นยำ สั้นกระชับ ชัดเจน ตรงไปตรงมาและเชิงบวก



แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังการอบรมหลักสูตร
“การพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงาน ภาค 2”

ชุดที่ 3 ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ

คำแนะนำ: เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่ใช่วิธีปฏิบัติและหลักการจับใจความสำคัญ
 - ก. การตั้งใจอ่านและฟังเรื่องราว
 - ข. เขียนเรียบเรียงสรุปใจความสำคัญของเรื่องด้วยสำนวนภาษาของตนเอง
 - ค. อ่านทบทวนเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยและความถูกต้อง
 - ง. บันทึกข้อมูลและเก็บไว้อย่างดี
2. ข้อใดไม่ใช่วิธีปฏิบัติและหลักการจับประเด็นสำคัญ
 - ก. การหาสาระและการจับหลักคิดหรือแนวคิดของเรื่อง
 - ข. การจับใจความสำคัญของเรื่อง
 - ค. การอัดเทประหว่างการสนทนา
 - ง. การสรุปใจความสำคัญของเรื่อง
3. ข้อใดคือประโยชน์ของการฝึกทักษะการจับประเด็นเป็นประจำ
 - ก. ทำให้เรารู้นิสัยใจคอคนอื่น
 - ข. ทำให้ได้ฝึกหัดการตั้งคำถามและเข้าใจเรื่องราวได้ดีตรงประเด็น
 - ค. ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
 - ง. ทำให้เกิดการยอมรับจากคนอื่น
4. เทคนิค SWIH เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับอะไร
 - ก. การวิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อย
 - ข. การวิเคราะห์ความได้เปรียบ-เสียเปรียบ
 - ค. การวิเคราะห์ปัญหาหรือจับใจความการสรุปประเด็น
 - ง. การวิเคราะห์ขาดทุน-กำไร

5. ข้อใดไม่ใช่ส่วนประกอบของเทคนิค 5W1H
- Whom (ของใคร)
 - What (ทำอะไร)
 - Where (ที่ไหน)
 - When (เมื่อไหร่)
6. 1H ในเทคนิค 5W1H หมายถึงข้อใด
- How many (เท่าไหร่)
 - How much (เท่าใด)
 - Here (ที่นี่)
 - How (อย่างไร)
7. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับเทคนิค 5W1H
- What ทำอะไร คือ เราจะทำอะไร แต่ละคนทำอะไรบ้าง
 - When เมื่อไหร่ คือ เหตุการณ์หรือสิ่งที่ทำนั้นต้องเกิดขึ้นไปแล้ว
 - Where ที่ไหน คือ เหตุการณ์สถานที่ที่เราจะทำอยู่ที่ไหน
 - Why ทำไม คือ สิ่งที่เราจะทำนั้น ทำด้วยเหตุผลใด เหตุใดจึงได้ทำสิ่งนั้น
8. ข้อใดคือประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์ 5W1H
- ทำให้เรารู้ข้อเท็จจริง รู้เหตุผลเบื้องหลังของสิ่งที่เกิดขึ้น
 - ใช้เป็นฐานความรู้ในการนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา
 - ทำให้เราหาเหตุผลที่สมเหตุสมผลให้กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
 - ถูกทุกข้อ
9. ข้อใดต่อไปนี้ เป็นปัญหาของการสรุปประเด็นและจับใจความสำคัญ
- อ่านแล้วจับใจความสำคัญไม่ได้
 - ไม่สามารถแยกความรู้ ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น
 - ไม่สามารถตีความ แปลความ และขยายความเรื่องอย่างลึกซึ้ง
 - ถูกทุกข้อ
10. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่ประโยชน์ของการสรุปประเด็นและจับใจความสำคัญ
- ทำให้สามารถตัดสินใจได้ทันทีโดยไม่ต้องมีข้อมูลอื่นเพิ่มเติม
 - เข้าใจเรื่องได้ง่าย รู้เรื่องชัดเจนและเสียเวลาในการอ่านน้อย
 - เป็นข้อมูลในการตัดสินใจอย่างตรงประเด็น
 - เป็นข้อสรุปที่สามารถเก็บรวบรวมไว้ เพื่อนามาใช้อ่านทบทวน

11. ข้อใดไม่ใช่หลักในการฝึกตนเองในการสรุปประเด็น
 - ก. จับหลักคิดหรือแนวทางของคนที่สื่อมา
 - ข. เข้าใจการสื่อถึงที่สื่อสารที่อีกฝ่ายสื่อออกมา
 - ค. การศึกษาข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ ในเชิงลึก
 - ง. การสรุปใจความสำคัญของทุกสิ่งทุกอย่าง รวมถึงมิติภายในตัวเอง
12. ข้อใดต่อไปนี้เป็นหลักปฏิบัติการฟังอย่างวิจารณ์ญาณ
 - ก. พิจารณาผู้ส่งสารว่ามีจุดมุ่งหมาย และมีความจริงใจในการส่งสารนั้นเพียงใด
 - ข. พิจารณาผู้ส่งสารว่ามีความรู้ ประสบการณ์กับเรื่องราวในสารนั้นเพียงใด
 - ค. พิจารณาเนื้อหาของสารว่า ส่วนใดเป็นข้อเท็จจริง ส่วนใดเป็นข้อคิดเห็น
 - ง. พิจารณาจากฐานะทางสังคมของผู้ส่งสาร
13. หลักการแยกข้อคิดเห็นและข้อเท็จจริงในการรับฟังสาร ข้อใดกล่าวผิด
 - ก. การแยกข้อเท็จจริง เป็นข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ได้ เห็นว่าเป็นจริงหรือเป็นเท็จ
 - ข. ความคิดเห็นเป็นเรื่องของการคาดคะเน หรือการทำนายโดยอาศัยเหตุผลส่วนตัว
 - ค. ความคิดเห็นที่มาจากนักวิชาการถูกต้องเสมอ
 - ง. ข้อเท็จจริงสามารถตรวจสอบได้จากตัวเลขเชิงปริมาณต่าง ๆ ได้
14. การค้นหาข้อเท็จจริงต้องพิจารณาในข้อใด
 - ก. วิเคราะห์เจตนาของผู้พูด ว่าผู้พูดมีจุดมุ่งหมายหรือเจตนาอย่างไรอย่างหนึ่ง
 - ข. การแยกแยะการยกเหตุผลต่าง ๆ เพื่อชักจูงให้เห็นให้คล้อยตามหรือเปลี่ยนความคิด
 - ค. วิเคราะห์นัยของเรื่องที่ฟัง พิจารณาสาระสำคัญของเรื่องที่ฟัง ว่าประเด็นหลัก คืออะไร
 - ง. การใช้ข้อมูลส่วนตัวผู้พูดที่มีมาแต่เดิมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ
15. ข้อใดไม่ใช่หลักการฟังเพื่อการจับใจความสำคัญที่ผู้ฟังควรฝึกฝนอยู่เสมอ
 - ก. ใช้เครื่องบันทึกเทปช่วย
 - ข. มีสมาธิในการฟัง
 - ค. พยายามจับประเด็นสำคัญ
 - ง. พิจารณาใคร่ครวญเรื่องที่ฟัง

16. ข้อใดไม่ใช่ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ
- สร้าง ความสนใจและความต้องการที่จะฟัง
 - หาผู้ช่วยในการจดบันทึกช่วยจำ
 - ฝึกวิเคราะห์สาร การวิเคราะห์สารคือการแยกแยะเนื้อหาสาระของสาร
 - ฝึกใช้วิจารณญาณในการฟัง
17. ผู้ที่มีมารยาทในการฟังควรปฏิบัติตนอย่างไร
- ฟังโดยสำรวมกิริยามารยาท สุขุม สุภาพเรียบร้อย
 - ให้เกียรติผู้พูดตลอดการสนทนา
 - มีปฏิริยาตอบสนองผู้พูดอย่างเหมาะสม ไม่แสดงสีหน้าหรือกิริยาก้าวร้าว เบื่อหน่าย
 - ถูกทุกข้อ
18. ในฐานะผู้ประนีประนอมคู่พิพาท ข้อใดต่อไปนี้ไม่ควรกระทำ
- มีปฏิริยาตอบสนองผู้พูดอย่างเหมาะสม
 - ฟังด้วยความอดทน แม้มีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้พูดก็ควรมีใจกว้างรับฟังอย่างสงบ
 - พูดแทรกทันทีเมื่อเกิดข้อสงสัย เพราะถ้าทิ้งไว้อาจทำให้ลืมประเด็น
 - เก็บข้อสงสัยไว้ถามเมื่อมีโอกาสและถามด้วยกิริยาสุภาพ
19. ในฐานะผู้ประนีประนอมคู่พิพาท ข้อใดต่อไปนี้ควรกระทำเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยคดีความ
- เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน
 - ลุกออกจากห้องทันทีเมื่อมีการโต้เถียงอย่างรุนแรง
 - พูดกดดันให้ฝ่ายที่เสียเปรียบเป็นฝ่ายยอมแพ้ เพราะรู้ว่าสู้ไปก็ไม่ชนะ
 - ยกเลิกการเจรจาและนำคดีขึ้นสู่การพิจารณาเมื่อเห็นว่าคู่ความไม่พร้อมจะเจรจา
20. ผู้ประนีประนอมที่ดี สามารถใช้ความรู้และเทคนิคใดเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยคดีความ
- การคิดวิเคราะห์ SWIH
 - หลักการจับประเด็นและใจความสำคัญ
 - หลักการแยกข้อคิดเห็นและข้อเท็จจริงในการรับฟังสาร
 - ถูกทุกข้อ