

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานในประเทศไทย จากมุมมองและประสบการณ์ของผู้ที่มีส่วนในการเจรจาต่อรองร่วม ทั้งในส่วนของตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงานที่ทำการศึกษา โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล (In-depth Interview) จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และจำแนกประเด็นสำคัญๆ ตลอดจนทำการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายๆ คนในเรื่องเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบข้อมูลให้เกิดความมั่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูล เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์และตอบปัญหาของการศึกษาได้

ผลการศึกษานี้มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนสหภาพแรงงาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เหมือนกันและต่างกัน ที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงาน

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการเจรจาต่อรองร่วมและวิธีการแก้ไข ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงาน

ส่วนที่ 5 สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานควรมีการปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในมุมมองของฝ่ายจัดการ

ส่วนที่ 6 สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานควรมีการปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในมุมมองของสหภาพแรงงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้มีรายละเอียดตามประเด็นที่กำหนดไว้ข้างต้น ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล จากตัวแทนฝ่ายจัดการ ผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองร่วมที่ทำการศึกษ จำนวน 4 ท่าน พบว่า ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการ ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ 5 ประเด็น คือ

1. ความเชื่อใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนฝ่ายจัดการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ การที่ทั้งฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานมีความเชื่อใจกัน ซึ่งการที่จะสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่าย ฝ่ายจัดการต้องใช้ความพยายามและความทุ่มเทในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับทางสหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการรักษาคำพูด การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง การร่วมรับผิดชอบในผลของการเจรจาต่อรองร่วมร่วมกัน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาเป็นปี ๆ ถึงจะสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นได้

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...เมื่อข้อตกลงร่วมสรุปออกมาแล้ว เราจะไม่ถือว่าฝ่ายจัดการชนะ สหภาพแรงงานแพ้ ในเมื่อเขายอมแล้ว สิ่งที่เราต้องทำ คือ ขอบคุณเขา ที่เขาเข้าใจบริษัทและเราต้องช่วยเขาจัดหรือไปช่วยในการสื่อสารให้กับพนักงานที่ไม่เข้าใจ ทำให้เขาเข้าใจ เพราะบางครั้งการสื่อสารของสหภาพแรงงานจะสู้ฝ่ายจัดการไม่ได้ในด้านข้อมูล ซึ่งจะทำให้สหภาพแรงงานรู้สึกว่ายฝ่ายจัดการร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่เขาตัดสินใจ นี่คือการเชื่อใจส่วนหนึ่งที่เราต้องเอาตัวเข้ามาแลก...” (ฝ่ายจัดการ ลำดับที่ 1, 2552)

“...สิ่งที่มองเป็นสิ่งแรกก็คือ เรื่องของบรรยากาศในการคุย คือ ต้องมีการให้เกียรติและเชื่อใจซึ่งกันและกัน เพราะว่าในเรื่องของการเจรจาต่อรองร่วม หากต่างฝ่ายต่างก็มองว่าต่างฝ่ายต่างต้องการจะเอาชนะ และมักจะไม่นิยมเชื่ออีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งตรงนั้นมันอาจจะทำให้เป็นปัญหาได้ว่าเวลาที่อีกฝ่ายหนึ่งพูดขึ้นมาในเหตุและผล ซึ่งมันเป็นเหตุและผลจริง ๆ ที่ควรจะต้องฟัง แต่เพียงเพราะไม่มีความเชื่อใจก็จะบอกว่ามันไม่ใช่เหตุผล เพราะฉะนั้น ในเรื่องของความเชื่อใจ การให้ความเคารพ การให้เกียรติ จะเป็นสิ่งที่ทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 2, 2552)

“...การมีความจริงใจต่อกัน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้อง เป็นจริง ความโปร่งใส สิ่งเหล่านี้ จะส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จ ซึ่งฝ่ายจัดการแสดงความจริงใจให้กับทางสหภาพแรงงาน โดยการสนับสนุนข้อมูลในส่วนที่ให้ได้ตามที่ เขาต้องการ เพื่อให้สหภาพแรงงานเกิดความเชื่อมั่นว่า บริษัทฯ พร้อมที่จะสนับสนุนการเจรจา ข้อเรียกร้องต่าง ๆ...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 3, 2552)

“...ความไว้วางใจของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายจัดการจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การเจรจา ต่อรองร่วมประสบความสำเร็จ เมื่อก่อนสหภาพแรงงานมีความรู้สึกที่ว่าบริษัทหลอกลวงไม่จริงใจ กับเขา บริษัทให้ข้อมูลที่ไม่ว่างกับเขา ดังนั้น ฝ่ายจัดการจึงต้องสร้างให้สหภาพแรงงานรู้สึก ว่าบริษัทมีความจริงใจกับเขา ซึ่งก็ต้องใช้ระยะเวลาเป็นปี ๆ กว่าจะทำให้สหภาพแรงงานมีความไว้วางใจฝ่ายจัดการอย่างในปัจจุบันนี้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 4, 2552)

2. การเจรจาต่อรองร่วมบนฐานข้อมูลเดียวกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนฝ่ายจัดการ พบว่า การเจรจาต่อรองร่วมบน ฐานข้อมูลเดียวกันนั้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ด้านการตลาดและงบกำไร ขาดทุนของบริษัท เป็นส่วนที่สนับสนุนให้การเจรจาต่อรองร่วมสามารถบรรลุข้อตกลงได้ง่ายขึ้น การที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานได้รับข้อมูลพร้อม ๆ กัน ทำให้มีการรับรู้และเข้าใจที่ เหมือนกัน เหมือนเป็นทีมเดียวกัน และทำให้ลดช่องว่างระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานใน การเจรจาต่อรองร่วมได้ด้วยเช่นกัน

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...เรามีความคิดที่ว่าถ้าต่างคนต่างเจรจา ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างถือข้อมูลมาเจรจากัน มันไม่มีทางคุยกันรู้เรื่อง ดังนั้น ข้อมูลหรือว่าจะไรต่าง ๆ ต้องช่วยกัน ข้อมูลจากผู้บริหาร คือไม่ใช่ ฝ่ายบุคคลไปฟังข้อมูลจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ให้ดึงสหภาพไปฟังด้วยกัน ได้ยินเหมือนกัน แต่ ในขณะที่เดียวกันพนักงานต้องการอะไร สหภาพได้ยินอะไร เราไม่ใช่ให้เขาไปฟังคนเดียว เราลงไป ฟังกับเขาด้วย รับรู้เหมือนกัน เข้าใจเหมือนกัน เหมือนเป็นทีมเดียวกัน เพียงแต่นั่งคนละฝั่งเวลาคุย กัน ...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

“...ช่วงใกล้จะมีการเจรจาต่อรองร่วม เขาจะสำรวจความต้องการของสมาชิกของเขา เขาก็ จะมีขอข้อมูลกับทางบริษัทว่าให้ช่วยกรอกข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทมีกำไรขาดทุนอย่างไร การผลิตเป็น อย่างไร การจำหน่ายเป็นอย่างไร ที่อื่นเขาจ่ายกันยังไง บริษัทก็ยินดีให้ เพราะต้องการให้เขารู้ข้อมูล ซึ่งทางสหภาพเขาจะนำข้อมูลที่บริษัทให้ไป เพื่อใช้ในการปะหน้าแบบสำรวจความต้องการของ สมาชิก ส่วนใหญ่อะไรที่เขาร้องขอที่คิดว่าเป็นประโยชน์ในการเจรจาร่วมกัน เราก็จะให้เขาไป...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 3, 2552)

3. การเจรจาต่อรองร่วมบนหลักการของเหตุและผล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนฝ่ายจัดการ พบว่า การเจรจาต่อรองร่วมบนหลักการของเหตุและผล การคุยกันบนข้อมูล ซึ่งต้องเป็นข้อมูลเดียวกัน ก็เป็นสิ่งที่ทำให้การเจรจาต่อรองร่วมบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...หลักการเจรจาที่นี้ยืนยันได้เลยว่าจะไม่มีการทบทวน โตะ เพราะทุกอย่างที่ขอต้อง โชว์ได้ใน PowerPoint และต้องมีตรรกะ เอาข้อมูลมาสู้กันบนเวที จะเป็นลักษณะการคุยด้วยข้อมูล แต่ต้องเป็นข้อมูลเดียวกัน ไม่ใช่เขาไปเอาข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง เราก็ไปเอาข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

“...ในแง่ของข้อมูล บริษัทสามารถชี้แจงข้อมูลให้กับสหภาพซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานให้เข้าใจสถานการณ์ได้มากขึ้นแค่ไหน อย่างไร เพื่อที่เขาจะได้เข้าใจว่าทำไมบริษัทถึงให้ไม่ได้หรือให้ไม่ได้ ในขณะเดียวกัน สหภาพเองก็ต้องสามารถที่จะชี้แจงข้อมูลให้ได้ว่าอะไรที่เป็นประเด็นหรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ขบวนการว่าทำไมฉันถึงอยากจะได้ข้อเรียกร้องแบบนี้ หรือการที่พนักงานต้องการให้ได้ข้อเรียกร้องตามเป้าหมายที่เขาตั้งเอาไว้เพราะด้วยปัจจัยอะไร ไม่ใช่เพียงเพราะว่าแค่อยากได้ มันต้องมีหลักของเหตุและผลที่นำไปสู่เป้าหมายว่าทำไมถึงขอแค่นี้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 2, 2552)

4. การแจ้งข่าวสารในการเจรจาต่อรองร่วมให้พนักงานทราบอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนฝ่ายจัดการ พบว่า การแจ้งข่าวสารในการเจรจาต่อรองร่วมให้พนักงานทราบอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น จะเป็นการป้องกันข่าวลือหรือการเข้าใจผิดได้เป็นอย่างดี ซึ่งข่าวลือหรือการเข้าใจผิดนี้ ถือเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้การเจรจาต่อรองร่วมไม่ประสบความสำเร็จได้

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...หลังจากการเจรจาจบ ต้องยืนยันว่ามีการเข้าใจตรงกันระหว่างบริษัทและสหภาพแรงงาน ว่าให้เท่านี้เพราะอะไร เพื่อจะให้สื่อสารให้พนักงานทราบในทิศทางเดียวกัน ทุกครั้งที่เจรจาจบ วันต่อวัน เราจะมีสำนักงานข่าวของบริษัทฯ คอยรายงานเหตุการณ์ในห้องเจรจาให้พนักงานทราบ พนักงานจะรู้หมดว่าในห้องคุยอะไรบ้าง และต้องสื่อสารก่อนเที่ยงคืนของวันนั้น ทำไมถึงต้องทำแบบนี้ ก็เพื่อป้องกันข่าวลือ ...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

“...กระบวนการสื่อสารต้องเข้าไปให้ถึงพนักงานให้มากที่สุด เพราะบางอย่างที่เจอปัญหาตอนข้างบ่อคือ พนักงานเข้าใจในสารที่เราส่งไปผิด เข้าใจไปคนละทาง อันนี้คือปัญหา มัน

ทำให้เกิดความวุ่นวายภายในองค์กร ตอนนี่แก้ไขโดยการตั้งองค์กรสื่อสารกลางเข้ามาเข้ามาช่วยดูแลด้านการสื่อสารของบริษัท...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 4, 2552)

5. การจัดสัมมนาและหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และงบกำไรขาดทุนของบริษัท เพื่อให้เข้าใจข้อมูลร่วมกันก่อนการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนฝ่ายจัดการ พบว่า สิ่งที่มีส่วนช่วยให้การเจรจาต่อรองร่วมในแต่ละปีมีความราบรื่นนั้น คือ การที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานมีการจัดสัมมนา และมีการจัดหลักสูตรอบรมร่วมกันก่อนที่จะมีการเจรจาต่อรองร่วมกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเจรจาต่อรองร่วมด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ด้านยอดขาย หรือแม้กระทั่งด้านงบกำไรขาดทุน และยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน การสร้างความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งถือเป็นการเริ่มต้นที่ดี

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...การสื่อสารที่เป็นทางการระหว่างสหภาพแรงงานกับผู้บริหารของบริษัท โดยการจัดสัมมนานอกสถานที่ ปีหนึ่งจะจัด 2 ครั้ง คือ ในเดือนมกราคมและกันยายน มีประเด็นหลัก ๆ คือ ประเด็นแรก ตอนเช้าเราจะเชิญรองประธานฝ่ายผลิตไปสื่อสารว่าปีนี้ยอดการผลิตเยอะขึ้นหรือน้อยลง ประเด็นที่สอง เราขายมากขึ้นหรือน้อยลง ซึ่งรองประธานฝ่ายขายจะสื่อสารในส่วนนี้ ประเด็นที่สาม เมื่อเราผลิตมากขึ้น เราขายมากขึ้นแล้ว ไม่ได้จำเป็นว่ากำไรเราจะมากขึ้นด้วย บางครั้งต้นทุนอาจจะสูงขึ้นด้วย เราก็จะเชิญรองประธานฝ่ายการเงินไปนำเสนอด้วย อันนี้ถือว่า Mutual Trust ความไว้วางใจ คือ บริษัทไว้วางใจบอกข้อมูลทางสหภาพหมดเลย...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

“...ก่อนที่ทางสหภาพแรงงานยื่นข้อเรียกร้อง จะจัดให้มีการสัมมนาร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและสหภาพแรงงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเรื่องของข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลในเรื่องของการผลิต การจำหน่าย สภาพเศรษฐกิจ เงินเพื่อ GDP เราจะมาทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 3, 2552)

“...เราให้อาจารย์มาสอนการอ่านงบดุลให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงาน แล้วเราก็นำงบดุลของบริษัทให้อาจารย์ เพื่อให้อาจารย์นำงบดุลของบริษัทจริง ๆ ไปสอนคณะกรรมการสหภาพแรงงาน แล้วให้สหภาพแรงงานเขาเรียนรู้ตรงนั้น ตรงไหนที่เขาข้องใจก็ให้เขาถามผ่านทางอาจารย์เลย ซึ่งเราทำเป็นประจำทุกปี จะทำช่วงก่อนการเจรจาต่อรองร่วมในแต่ละปี...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 4, 2552)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน ประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนสหภาพแรงงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล จากตัวแทนสหภาพแรงงาน ผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองร่วมที่ทำการศึกษ จำนวน 4 ท่าน พบว่า ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการ ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ 4 ประเด็น คือ

1. การสร้างความไว้วางใจของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนสหภาพ พบว่า แรงงานสัมพันธ์ที่ดำเนินร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน การให้ข้อมูลที่เป็นจริงและการเปิดตัวเลขที่สามารถให้ได้จริง ๆ ของฝ่ายจัดการ มีส่วนในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพวกเขาได้ ซึ่งความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จได้

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...แรงงานสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการร่วมกันมาตลอด คือ เวลาที่พนักงานมีปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารเข้ามาดูแลในการช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไป ตรงนี้ทำให้เรามีความรู้สึกไว้วางใจฝ่ายบริหาร...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 1, 2552)

“...ฝ่ายจัดการต้องเปิดใจกับทางสหภาพแรงงานจริง ๆ เปิดใจ คือ สิ่งแรก ข้อมูลที่ให้ต้องเป็นจริง สิ่งที่สอง เวลาที่เขาเปิดตัวเลข เขาควรจะเปิดตัวเลขที่เขาสามารถที่จะให้ได้จริง ๆ สิ่งที่ทำให้ผมมีความไว้วางใจฝ่ายจัดการ คือ จากการที่บริษัทเปิดตัวเลขหรือให้ข้อมูลมา เขาแสดงให้เห็นว่าเขามีความตั้งใจจริงที่จะให้...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 4, 2552)

2. การเข้าใจในบทบาทของสหภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนสหภาพ พบว่า สหภาพแรงงานต้องการให้ฝ่ายจัดการเข้าใจและยอมรับในบทบาทของสหภาพแรงงาน ซึ่งหากฝ่ายจัดการเปิดใจยอมรับพวกเขาแล้วนั้น ก็จะทำให้ผลของการเจรจาต่อรองร่วมได้ผลดีตามมา

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...การจะเจรจาให้ได้ผลดีที่สุด คือ เกี่ยวกับการเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจบทบาทของแต่ละบุคคลด้วย เพราะว่าแต่ละคนก็สวมหมวกในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น ก็ต้องทำบทบาทตรงนี้ให้ดีที่สุดเท่าที่จะดีได้...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 2, 2552)

3. การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองร่วมที่เป็นจริงของฝ่ายจัดการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนสหภาพ พบว่า การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นจริงกับสหภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ จะทำให้สหภาพแรงงานสามารถคาดการณ์ได้ว่า จะเรียกร้องอย่างไรถึงจะเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมบรรลุข้อตกลงได้ง่าย ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดเวลาที่มีการเจรจาต่อรองร่วมในแต่ละปี...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 1, 2552)

“...การจะประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองในแต่ละปีได้นั้น ต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้มีการเจรจาบรรลุข้อตกลงได้ไม่ยาก ดังนั้น ข้อมูลจึงมีความสำคัญ เพราะนี่คือผลประโยชน์ของคนงานทั้งหมด...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 2, 2552)

“...ข้อมูลทางการเงิน งบดุลบริษัท ข้อมูลทางการผลิต ทุกอย่างที่เป็นปัจจัยในการสร้างผลกำไรหรือขาดทุน ถ้าในกรณีที่ขาดทุนขาดทุนจากอะไร ต้องนำมาคุยกันอย่างชัดเจน โปร่งใส ต้องมีที่มาที่ไป ต้องมีข้อมูลอ้างอิง สนับสนุน ที่น่าเชื่อถือ ถ้าข้อมูลมันขัดแย้งกันและไม่ตรงตามความเป็นจริง ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองร่วมไม่สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 3, 2552)

“...ก่อนที่จะมีการเจรจากัน ทางสหภาพจะขอข้อมูลจากทางบริษัทก่อน เพื่อเป็นการพิจารณาว่าสิ่งที่ทางสหภาพจะเรียกร้องกับทางบริษัท ควรอยู่ที่เท่าไร อย่างไรถึงจะเหมาะสม จะเรียกร้องอยู่ที่ระดับไหน ซึ่งโดยปกติ บริษัทมีการให้ข้อมูลเป็นประจำทุกเดือนอยู่แล้ว แต่ถ้าเกิดในกรณีที่ทางสหภาพต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติม ในข้อมูลเชิงลึก เราสามารถไปขอข้อมูลตามแผนกต้นสังกัดได้เลย เขายินดีที่จะให้ข้อมูล...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 4, 2552)

4. การจัดสัมมนาร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และงบกำไรขาดทุนของบริษัท เพื่อให้เข้าใจข้อมูลร่วมกันก่อนการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนสหภาพ พบว่า การได้มีโอกาสในการศึกษาข้อมูลร่วมกันกับผู้บริหาร โดยการสัมมนา จะมีส่วนให้พวกเขาเข้าใจสถานการณ์ของบริษัทมากยิ่งขึ้น ทำให้พวกเขารู้ถึงอำนาจในการจ่ายของบริษัท ซึ่งจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองบรรลุข้อตกลงได้ง่ายขึ้น

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“...สิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่าสำคัญที่สุด คือ การศึกษาร่วมกัน เมื่อก่อนเวลาที่ผมจะยื่นข้อเรียกร้อง ผมจะยื่นมั่ว แต่พอมาช่วงหลัง ๆ เราเริ่มที่จะทำความเข้าใจ มีการสัมมนาร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับสถานการณ์ของบริษัท มีอยู่ 3 ประเด็น คือ 1. อำนาจในการจ่ายของบริษัทเป็นยังไง

2. ให้มองอุตสาหกรรมเดียวกับบริษัท 3. ให้มองสถานการณ์ของเศรษฐกิจทั่วโลก และเศรษฐกิจในประเทศไทยว่ามีตัวไหนบ้างที่เป็นตัวแปรที่ทำให้เรามีปัญหาในการที่จะทำให้เราไม่มีอำนาจในการจ่ายให้คนงานได้...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 2, 2552)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เหมือนกันและต่างกัน ที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงาน

จากผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวความคิดของตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนฝ่ายสหภาพแรงงาน ผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองร่วมที่ทำการศึกษ จำนวน 8 ท่าน พบว่า ปัจจัยที่เหมือนกันที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ คือ 1. ความเชื่อใจ 2. ข้อมูลที่เป็นจริง และ 3. การจัดสัมมนาและหลักสูตรอบรมร่วมกันก่อนการเจรจาร่วมระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน ในส่วนของปัจจัยที่ต่างกันที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ คือ 1. การเจรจาต่อรองบนหลักการของเหตุและผล 2. การแจ้งข่าวสารในการเจรจาต่อรองร่วมให้พนักงานทราบอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ 3. การเข้าใจในบทบาทของสหภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการสรุปและนำเสนอเป็นตาราง ตามตารางที่ 4-1 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ปัจจัยที่เหมือนกันและต่างกันที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานประสบความสำเร็จ ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงาน

ปัจจัยที่ส่งผลให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จ	ในมุมมองของฝ่ายจัดการ	ในมุมมองของสหภาพแรงงาน
ปัจจัยที่เหมือนกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเชื่อใจ 2. การเจรจาต่อรองร่วมบนฐานข้อมูลเดียวกัน 3. การจัดสัมมนาและหลักสูตรอบรมร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจด้านการผลิต ด้านการตลาดและงบกำไรขาดทุนของบริษัท เพื่อให้เข้าใจข้อมูลร่วมกันก่อนการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความไว้วางใจของฝ่ายจัดการ 2. การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองร่วมที่เป็นจริงของฝ่ายจัดการ 3. การจัดสัมมนาร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจด้านการผลิต ด้านการตลาดและงบกำไรขาดทุนของบริษัท เพื่อให้เข้าใจข้อมูลร่วมกันก่อนการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน
ปัจจัยที่ต่างกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเจรจาต่อรองร่วมบนหลักการของเหตุและผล 2. การแจ้งข่าวสารในการเจรจาต่อรองร่วมให้พนักงานทราบอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้าใจในบทบาทของสหภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการเจรจาต่อรองร่วมและวิธีการแก้ไข ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล จากตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงาน ผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองร่วมที่ทำการศึกษา ผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวความคิดในเรื่องปัญหาในการเจรจาต่อรองร่วมวิธีการแก้ไข ในมุมมอง

ของตัวแทนฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน โดยสรุปปัญหาและวิธีการแก้ไข ซึ่งนำเสนอเป็นตารางได้ ตามตารางที่ 4-2 ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ปัญหาในการเจรจาต่อรองร่วมและมีวิธีการแก้ไข ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน

ลำดับที่	ปัญหา	วิธีการแก้ไข
1	ความขาดความไว้วางใจกัน	- การสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับพนักงานทุกคนในบริษัท โดยเน้นแผนงานที่ชัดเจน มีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
2	ความกดดันในการเจรจาต่อรองร่วม	- การเจรจานอกรอบ - การพักประชุมเวลาที่มีคุยกันไม่รู้เรื่องแล้วเกิดความกดดันสูง - ในการเจรจาต่อรองร่วม ควรจัดเตรียมห้องประชุมไว้ 2 ห้อง ในกรณีที่คุยกันไม่รู้เรื่อง จะได้พักประชุม และแยกกันประชุมเพื่อหาทางออก
3	ข่าวลือหรือการตีความผิด	- มีการตรวจสอบความถูกต้องและความเข้าใจในความหมายระหว่างฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงานก่อนทำการแจ้งให้พนักงานทราบ - มีการจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

1. ความไม่ไว้วางใจกัน

“...ก่อนที่จะมาหวานชื่นเหมือนในปัจจุบัน เราก็ได้เกือบเกิดการสไตรค์กันมาแล้ว ช่วง 4-5 ปีแรก ๆ ของการก่อตั้งสหภาพแรงงาน บริษัทฯ ก็เหมือนขัดขวางด้วย ความรู้ด้านแรงงานของบริษัทก็ยังไม่ดี แรงงานไทยก็ยังไม่โตขนาดนี้ ความกลัว ความไม่ไว้วางใจ เป็นปัญหาของทุกอย่างในตอนนั้น...”

แก้ไขโดย การสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับพนักงานทุกคน

“...บริษัทก็มีการแก้ไขปัญหาโดยการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับพนักงานทุกคน ซึ่งต้องมิงบประมาณและมีการทำอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานเป็นพวกเดียวกับเราให้ได้ รวมถึงการทำให้สหภาพเป็นพวกเดียวกับเราด้วยนะ เราคิดแบบนี้ คือ ถ้าแผนงานเราหนึ่งโครงการเราหนึ่ง และมีความสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง รับรองว่าไม่มีปัญหาแน่นอน กระบวนการจะกลั่นกรองคนเหล่านี้ให้ออกมาอย่างที่เราต้องการ ใครเข้ามาก็จะได้มาตรฐานเท่ากัน...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

2. ความกดดันในการเจรจาต่อรองร่วม

“...ในช่วงปีแรก ๆ ที่มีสหภาพแรงงาน เป็นธรรมดาที่มีปัญหาในเรื่องของการเจรจาต่อรองร่วม มันเป็นการยากมากที่จะให้ทั้งตัวแทนฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงานบรรลุข้อตกลงร่วมกัน...”

แก้ไขโดย การเจรจานอกรอบ (Organize “Sub-Meeting”)

Organize “Sub-Meeting” เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการเจรจาที่บริษัทใช้อยู่ คือ ทุกครั้งที่เจรจา เราจะไม่เจรจาสดทุกครั้ง แต่เทคนิคของทางบริษัท คือ เจรจางบครั้งที่หนึ่งแล้ว จะมีการ Sub-Meeting เราจะไม่มีการเปิดการเจรจครั้งที่สอง ถ้ายังไม่มีกร Sub-Meeting มันไม่ใช่การลื้อบปี แต่เราจะบอกคุณลงให้เขารับรู้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

“...เคยมีประเด็นเรื่องการคุยกันไม่รู้เรื่อง คือ ต่างฝ่ายต่างก็มีแรงกดดัน สหภาพแรงงานเอง เขาก็มีแรงกดดันว่า เขาให้ต่ำกว่านี้ไม่ได้อีกแล้ว สมาชิกเอาเขาตาย ส่วนของพี่ ทางฝ่ายบริหารจะกดดันว่ามันเกินจากนี้ไม่ได้นะ คู่แข่งเราเท่านั้นนะ เราจะต้องต่ำกว่านี้นะ กำไรของเราเท่านั้นนะ...”

แก้ไขโดย การพักการประชุมและดำเนินการประชุมแยกกันชั่วคราว

“...สิ่งที่ทำได้คือการพยายามให้มีการพักการประชุม คือ แยก ๆ ออกไปก่อน บางทีก็พักกันครึ่งวัน โดยปกติ เวลาที่มีการเจรจา บริษัทจะเตรียมห้องไว้ 2 ห้อง คือ เตรียมไว้แยกกันเวลาที่มีความกดดันมาก ๆ ในช่วงของการพักประชุม ตัวแทนสหภาพแรงงานก็จะแยกประชุมอยู่อีกห้องหนึ่ง ทางตัวแทนฝ่ายจัดการก็จะประชุมอยู่อีกห้องหนึ่ง ต่างฝ่ายต่างประชุมเพื่อหาทางออก และจะต้องมีตัวกลางในการนำข้อมูลของทางฝ่ายจัดการไปแจ้งให้กับเลขฯ หรือประธานฯ เพื่อให้เขารู้จุดยืนของฝ่ายจัดการ คุยกับเขาว่าทำอะไรให้เราบรรลุข้อตกลงร่วมไปด้วยกันได้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 4, 2552)

3. ข่าวลือและการตีความผิด

“...ถามว่าทางเราเคยประสบปัญหาด้านการสื่อสารบ้างหรือไม่ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของข่าวลือหรือการตีความหมาย ต้องขอบอกว่าปัญหาต่าง ๆ เราผ่านมามากแล้ว...”

แก้ไขโดย การตรวจสอบความถูกต้องและความเข้าใจระหว่างฝ่ายจัดการและตัวแทนสหภาพแรงงานก่อนทำการแจ้งให้พนักงานทราบ

“...เพื่อไม่ให้เกิดการสื่อสารเกิดปัญหา เรามีกระบวนการทำการสื่อสารหาพนักงาน การอนุมัติมีกระบวนการมากมาย หลังจากที่จัดทำเสร็จแล้ว จะส่งหัวหน้างาน 3 ท่าน พอคนที่ 3 ตรวจสอบเสร็จแล้ว ก็จะส่งอีเมลประกาศให้เลขาธิการสภาคุยกับผมพร้อม ๆ กัน เพื่อทำความเข้าใจความหมายว่าเข้าใจตรงกันใหม่ ในกรณีที่เข้าใจไม่ตรงกัน หัวหน้าคนที่ 3 จะทำการพูดคุยกับทางสภาโดยตรงเพื่อตกลงกันใหม่ จนกว่าจะหาข้อสรุปได้ พอสภาฯ ตกลงแล้ว ก็จะประทับตราของทางสภาแล้วผมถึงจะดำเนินการส่งให้สำนักข่าวแจ้งให้พนักงานทราบต่อไป...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 1, 2552)

“...มีขั้นตอนนัดหยุดงานมีอยู่ครั้งหนึ่ง สาเหตุเกิดจากคณะกรรมการสภาให้มีการสื่อสารให้พนักงานไม่เข้าใจ กรรมการไม่ค่อยพูดเรื่องจริงให้สมาชิกฟัง เป็นคนปล่อยข่าวลือซะเอง

แก้ไข โดย การจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ

“...เราแก้ไข โดยการจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ ใครที่อยากรู้ข่าวสารของการเจรจาต่อรองร่วม สามารถมาสอบถามได้ที่ผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของสภาแรงงาน โดยเฉพาะ ซึ่งสามารถป้องกันข่าวลือได้ และไม่มีเรื่องการนัดหยุดงานอีกเลย...” (ฝ่ายกรรมการสภาแรงงานลำดับที่ 1, 2552)

ส่วนที่ 5 สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสภาแรงงานควรมีการปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในมุมมองของฝ่ายจัดการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล จากตัวแทนฝ่ายจัดการผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองร่วมที่ทำการศึกษา พบว่า สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสภาแรงงานควรมีการปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวคิดและนำเสนอเป็นตารางได้ตามตารางที่ 4-3 ดังนี้

ตารางที่ 4-3 สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานควรปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในมุมมองของตัวแทนฝ่ายจัดการ

ลำดับที่	สิ่งที่ควรปรับปรุง	แนวทางในการปรับปรุง
สิ่งที่ฝ่ายจัดการควรปรับปรุง		
1	ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อสหภาพแรงงาน โดยเริ่มจากการมองว่าพวกเขาก็ไม่ได้แตกต่างอะไรกับพนักงานธรรมดาทั่วไป - การมองกระบวนการเจรจาต่อรองร่วมของตัวแทนสหภาพแรงงานในแง่ของการเรียกร้องเพื่อพนักงาน - การทำความเข้าใจในมุมมองของเขาว่า บางครั้งความกดดันบางอย่างก็เป็นสิ่งที่ทำให้เขาไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ
2	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายจัดการพยายามเข้าไปพบปะคณะกรรมการสหภาพแรงงานมากยิ่งขึ้น
3	กระบวนการการยื่นข้อเรียกร้อง	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดหลักเกณฑ์ในการยื่นข้อเรียกร้องประจำปี ว่าควรจะยื่นข้อเรียกร้องหลัก ๆ อะไรบ้าง - การบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ในการบิบบัญหาต่าง ๆ ให้หมดไป หรือบิบบัญหาใหญ่ให้เป็นปัญหาลเล็ก ๆ
สิ่งที่สหภาพแรงงานควรปรับปรุง		
1	การทำงานร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - การให้เกิดริชชิ่งกันและกัน - การเปิดใจยอมรับฟัง - การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2	การให้ความรู้กับสมาชิกสหภาพแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ความรู้กับสมาชิกผ่านทางกระบวนการสื่อสารต่าง ๆ
3	การเป็นเอกภาพของคณะกรรมการสหภาพแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในคณะกรรมการสหภาพแรงงาน

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

สิ่งที่ฝ่ายจัดการควรปรับปรุง

1. ทักษะคน

“...ถ้าในแง่ของฝ่ายจัดการ จะเป็นเรื่องของทัศนคติของฝ่ายจัดการ ตรงที่ว่าสหภาพแรงงานเขาก็ไม่ได้แตกต่างอะไรจากพนักงานธรรมดา เวลาทำงานร่วมกับเขาก็เหมือนกับเรื่องปกติที่เราทำงานร่วมกับพนักงานทั่ว ๆ ไป ทีนี้พอเข้าไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรอง นั่นก็คือว่า เราก็ต้องมองว่า เวลาเขาร้องเขาก็ร้องเพื่อพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมาได้ แล้วก็ร้องขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนอยู่ดีกินดี บางครั้งเขาอยู่ในสถานะที่เรียกว่า เขาก็กดดัน ไม่ใช่ว่าเขาไม่เข้าใจแต่ว่าเขามีความกดดันบางอย่าง ซึ่งทำให้เกิดการพูดคุยในบางประเด็นที่อาจไม่ลงตัว หรือนำไปสู่การที่ไม่สามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 2, 2552)

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

“...การที่ฝ่ายจัดการเข้าไปพบปะพูดคุยกับทางสหภาพให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยอาจมีเป็นการสัมมนาหรือการสังสรรค์ร่วมกันในช่วงเทศกาล ปีใหม่...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 3, 2552)

3. กระบวนการการยื่นข้อเรียกร้อง

“...การเจรจาที่ยืดเยื้อ เนื่องจากมีข้อเรียกร้องจำนวนมาก ฝ่ายจัดการควรสร้างเป็นกระบวนการที่ชัดเจนในเรื่องของการยื่นข้อเรียกร้อง ว่าข้อเรียกร้องที่จะยื่นในแต่ละปี ควรจะมีหัวข้อเกี่ยวกับอะไรบ้าง สำหรับเรื่องที่เป็นความเดือดร้อนที่สามารถจัดการได้ในแต่ละเดือน อยากให้จัดการให้จบในแต่ละเดือน สำหรับการเจรจาต่อรองอยากให้เลือกเฉพาะหัวข้อหลัก ๆ...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 4, 2552)

สิ่งที่สหภาพแรงงานควรปรับปรุง

1. การทำงานร่วมกัน

“...การทำงานร่วมกัน เพราะว่าเราจะบอกกันยังไง เราจะคุยกันยังไง ซึ่งการคุยกัน ต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อีกด้านหนึ่งคือ บางทีเขาก็ควรจะเปิดใจที่จะฟัง เขาต้องมองว่า สิ่งที่เขาร้อง หรือสิ่งที่เขาถามหา บางอย่างอาจจะได้คำตอบที่ไม่ตรงใจ แต่นั่นคือคำตอบ ไม่ใช่ว่าเขาไม่ได้คำตอบที่ไม่ตรงใจ แล้วบอกว่าอันนี้ฉันไม่ฟัง แล้วนั่นก็คือคนนั้นพูดไม่จริง ซึ่งก็กลับไปสู่คำว่า “การไว้ว่างใจซึ่งกันและกัน” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเจรจาต่อรองร่วมกัน...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 2, 2552)

2. การให้ความรู้กับสมาชิกสหภาพแรงงาน

“...การให้ความรู้กับทางคณะกรรมการของเขาเองในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร การให้กรรมการสหภาพที่เข้ามาใหม่ได้เรียนรู้สิ่งที่จะเกิดประโยชน์แก่องค์กร ควรจะต้องมีการให้ความรู้แก่สมาชิกมากกว่าที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ควรให้เป็นประจำทุกเดือนและอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นการลงในวารสาร เพื่อให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ด้านเศรษฐกิจ ยอดการผลิต ยอดการจำหน่าย...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 3, 2552)

3. การเป็นเอกภาพของคณะกรรมการสหภาพแรงงาน

“...ควรที่จะปรับปรุงในเรื่องของความไว้วางใจสำหรับกรรมการสหภาพแรงงานที่เข้ามาใหม่ ซึ่งตรงนี้จะส่งผลประโยชน์ต่อการเจรจาต่อรองร่วม โดยที่ประธานและเลขาฯ ต้องมีหน้าที่ในสร้างคณะกรรมการสหภาพแรงงานที่มีความเป็นเอกภาพให้ได้...” (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 3, 2552)

“...อยากให้คณะกรรมการสหภาพแรงงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพราะถ้าเขาแตกเป็นก๊ก ๆ เราจะคุยกับใครไม่ได้เลย จะคุยไม่รู้เรื่องเลย ทำให้เราต้องเสียเวลาในการเจรจาต่อรองร่วม (ฝ่ายจัดการลำดับที่ 4, 2552)

ส่วนที่ 6 สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานควรมีการปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในมุมมองของฝ่ายสหภาพแรงงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล จากตัวแทนฝ่ายสหภาพแรงงานผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองร่วมที่ทำการศึกษา พบว่า สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานควรมีการปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวคิดและนำเสนอเป็นตารางได้ตามตารางที่ 4-4 ดังนี้

ตารางที่ 4-4 สิ่งที่ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานควรปรับปรุง เพื่อให้การเจรจาต่อรองร่วมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในมุมมองของตัวแทนสหภาพแรงงาน

ลำดับที่	สิ่งที่ควรปรับปรุง	แนวทางในการปรับปรุง
สิ่งที่ฝ่ายจัดการควรปรับปรุง		
1	การเปิดเผยข้อมูล ด้านสวัสดิการ	- ข้อมูลสวัสดิการต่าง ๆ ต้องมีความโปร่งใส สามารถอธิบายให้พนักงานทุกคนเข้าใจได้
2	การยอมรับของผู้บริหาร	- ผู้บริหารควรมีความเข้าใจบทบาทของสหภาพแรงงานและรับฟังความคิดเห็นของสหภาพแรงงาน
3	ความจริงใจ	- ฝ่ายจัดการควรสื่อให้ทางสหภาพเห็นถึงความจริงใจ ข้อมูลต่าง ๆ ที่จัดให้กับทางสหภาพแรงงานควรเป็นที่ถูกต้องและเป็นจริง
สิ่งที่สหภาพแรงงานควรปรับปรุง		
1	ทัศนคติ	- กรรมการสหภาพแรงงานควรละประโยชน์ส่วนตัว และเห็นกับประโยชน์ของส่วนรวม - กรรมการสหภาพแรงงานควรทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกสหภาพแรงงาน - คณะกรรมการสหภาพแรงงานต้องมุ่งมั่นในการดูแลให้สมาชิกมีความคิดที่ดี ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท
2	การนำเสนอข้อมูลในห้อง เจรจาต่อรอง	- การนำเสนอที่ตรงประเด็น เป็นเหตุเป็นผล - การมุ่งการบรรลุข้อตกลงร่วมแบบ win-win - การเจรจาโดยการนำเสนอข้อมูลตัวเลขที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

สิ่งที่ฝ่ายจัดการควรปรับปรุง

1. การเปิดเผยข้อมูลด้านสวัสดิการ

“...การเปิดเผยสวัสดิการของฝ่ายผู้บริหารทั้งหมด เราจะได้รู้ว่าเท่าเทียมกันหรือเปล่า ตอนนี้เรารู้ว่าไม่เท่าเทียมกับพนักงานระดับล่าง ทำให้มีปัญหาตอนการเจรจาต่อรองร่วมว่าทำไมถึงเหลื่อมล้ำกัน บางทีบริษัทก็ไม่กล้าเปิดเผย...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 1, 2552)

2. การยอมรับของผู้บริหาร

“...เนื่องจากเพิ่งมีการเปลี่ยนประธานบริษัท อยากให้ประธานบริษัทยอมรับฟังความคิดเห็นและมีความเข้าใจของสหภาพแรงงานมากยิ่งขึ้น...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 2, 2552)

3. ความจริงใจ

“...ความจริงใจ ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง การพูดจาอย่างตรงไปตรงมา...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 3, 2552)

สิ่งที่สหภาพแรงงานควรปรับปรุง

1. ทักษะคติ

“...ตัวกรรมการสหภาพแรงงานจะต้อง ไม่เห็นแก่ตัว ตอนนี้อยู่ที่เห็น มีกรรมการบางคนที่ทำตัวไม่เหมาะสม ขาดงานเยอะ ๆ เอาสหภาพมาป้องกันตนเอง เวลาเจอจากก็เจอจาให้ตัวเอง ไม่ได้เจอจาให้กับพนักงาน โดยแท้จริง...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 1, 2552)

“...ควรมีการปรับปรุงแนวคิดของพนักงานที่เข้าร่วมสหภาพเพื่อหวังที่จะแก้แค้น นายจ้างที่ว่า “นายจ้างเป็นศัตรูคู่อาฆาต” ถ้าเขาเปลี่ยนแนวคิดได้แล้ว ก็สามารถทำงานร่วมกันได้ดี คือ ต้องรู้จักให้กับบริษัทด้วย ไม่ใช่จะเอาเพียงอย่างเดียว...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 2, 2552)

2. การนำเสนอข้อมูลในการเจรจาต่อรองร่วม

“...การหาข้อมูลและการพูดจาเป็นเหตุเป็นผล พูดตรงประเด็น ตรงไปตรงมา ต้อง win win ทั้งคู่...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 3, 2552)

“...การปรับปรุงในด้านของบุคลากร ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการใหม่ จึงทำให้ต้องมีการฝึกฝนในด้านการเจรจาต่อรองร่วม ต้องรู้ว่าจะนำข้อมูลต่าง ๆ มานำเสนอกับฝ่ายจัดการอย่างไร ถึงจะสามารถโน้มน้าวใจทางฝ่ายจัดการให้เขาเห็นด้วยกับเรา ต้องปรับปรุงด้านการทำข้อมูลโดยการชี้แจงเป็นตัวเลข เพื่อให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ให้สามารถนำข้อมูลไปนำเสนอฝ่ายจัดการ เพื่อให้ฝ่ายจัดการยอมรับในข้อมูลนั้น ๆ...” (ฝ่ายกรรมการสหภาพแรงงานลำดับที่ 4, ปี 2552)