

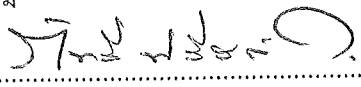
รูปแบบบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

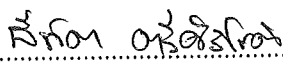
กรกช องอาจ

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

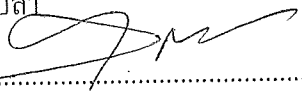
อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณฐิณีพนธ์ของ กรกช องอาจ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

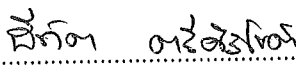
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ภัทรี ปรีสัตต์)

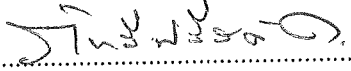
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษารอง  
(ดร.ธีทัต ตริศิริ โขติ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัลยา ปริญญกุล)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ธีทัต ตริศิริ โขติ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ภัทรี ปรีสัตต์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 18 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออก สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภัทรี ฬีสัตต์ และดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้การอนุเคราะห์ความช่วยเหลือการทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่งและช่วยชี้แนะช่วยเหลือการทำงานวิจัยให้เดินหน้าจบสมบูรณ์ได้ในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ที่กรุณาให้คำแนะนำในการคัดเลือกเรื่องที่ศึกษางานวิจัยนี้ อีกทั้งยังได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อเสนอแนะอันทรงคุณประโยชน์ ส่งผลให้การศึกษาวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านและกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบงานวิจัยในครั้งนี้ ที่กรุณาช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์ในการสอบให้บรรลุสำเร็จลงได้ด้วยดี ตลอดทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้พิพากษาศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ท่านพิพากษาสมทบ ฝ่ายนายจ้าง/ ลูกจ้าง และผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่าง ๆ

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและทำงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อความปรารถนาของแม่ที่ต้องการให้ลูกเรียนหนังสือสูง ๆ ในวัยเด็กที่มีโอกาสเรียนได้ในระดับสูง ๆ ก็ไม่เรียน เกรงใจแม่เสียใจมาก วันนี้ข้าพเจ้าสำนึกในสิ่งที่ทำลงไป การศึกษาครั้งนี้เพื่อตอบแทนบุญคุณแม่ และสมความปรารถนาของแม่

ขอขอบพระคุณ คุณปู่ คุณย่า คุณตา ประเสริฐ จันตรีสุคนธ์ คุณยาย ประคอง จันตรีสุคนธ์ คุณพ่อสมบัติ งามอาจ คุณแม่วรภรณ์ งามอาจ และน้อง ๆ ที่สนับสนุนช่วยเหลือให้กำลังใจ ให้แรงบันดาลใจ แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำให้เกิดเป็นคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี

กรกช งามอาจ

52870397: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.  
(การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง/ องค์กรภาคอุตสาหกรรมยานยนต์/ เขตพื้นที่ภาคตะวันออก  
กรทช องอาจ: รูปแบบบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์  
ภาคตะวันออก (ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT MODEL WITHIN THE  
AUTOMOTIVE INDUSTRY IN EASTERN REGION) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฉวีนิพนธ์: กัทรี ปรีสัตต์,  
ปร.ด. 295 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กร  
อุตสาหกรรม ยานยนต์ภาคตะวันออก 2) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กร  
อุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก 3) เพื่อนำเสนอ นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กร  
อุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาเอกสาร  
Documentary research จากการฟ่องร้องคดีแรงงานศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง จำนวน 978  
คดีความ ในปี พ.ศ. 2556-2557 ที่ฟ่องร้องกันและเป็นคดีที่ศาลได้ตัดสินเป็นที่สิ้นสุดลงแล้ว

โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสำนวนคดีความนำมาเข้าสู่ตรของ Krejcie and Morgan (1970)  
ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คดี สำนวนคดีความเพื่อนำมาสังเคราะห์ แล้วนำไป  
ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้พิพากษาและผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมที่มี  
ส่วนเกี่ยวข้องกับคดีความการฟ่องร้อง จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง  
(Purposive sampling) หรือเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนวนคดีการฟ่องร้อง ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก มีลำดับ  
ตามความสำคัญ ประกอบด้วย 1) ด้านข้อมูลข่าวสารที่ต้องมีความชัดเจน 2) ด้านผลประโยชน์  
ที่สามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย 3) ด้านโครงสร้างที่เหมาะสมบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี  
4) ด้านความสัมพันธ์มีความเคารพซึ่งกันและกัน 5) ด้านค่านิยม ทศนคติที่ดีมีความไว้วางใจต่อกัน

2. รูปแบบการบริหารความขัดแย้งมี 7 วิธี ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบ โดยเรียงลำดับตามความ  
เหมาะสมจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม  
2) ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย 3) ด้วยวิธีการปรองดอง 4) ด้วยวิธีร่วมมือ 5) ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง 6) ด้วยวิธี  
เผชิญหน้า และ 7) ด้วยวิธีการบังคับ

3. นโยบายการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะต้องทำตามกฎหมายแรงงานที่ได้บัญญัติถึง  
สิทธิและหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้างที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อกันอย่างชัดเจน ลดการเอาเปรียบ  
ในการจ้างงาน สร้างความเป็นธรรมให้กับทั้งสองฝ่ายซึ่งต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้าง  
มีผลประโยชน์ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปราศจากการมีอคติและการทำลาย  
ซึ่งกันและกัน

52870397: MAJOR: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT/ AUTOMOTIVE INDUSTRY ORGANIZATION/ EASTERN REGION

KORAKOT ONGARD: ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT MODEL WITHIN IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN EASTERN. ADVISOR: PHATRE FRIESTAD, Ph.D. 295 P. 2017.

This study aimed 1) To study the causes of conflict in the Eastern Automotive Industry Organization. 2) To study the conflict management model in the Eastern Automotive Industry Organization. 3) To present the conflict management policy in the Eastern Automotive Industry Organization. Using qualitative research methods. The Documentary Research of Labor Lawsuit, Labor Court, Region 2, Rayong Province was reviewed. There were 978 lawsuits, were settled in 2013-2014 litigated and a court case has been finalized. By specifying the size of the sample from the Krejcie and Morgan formula (1970), the sample size was 280 lawsuit cases. Then take an in-depth interview with industry judges and executives involved in 9 lawsuits. The researcher conducted a specific interview (Purposive smiling) or only those involved in the prosecution case.

The finding as below.

1. The cause of the conflict has showed from the most important to the least one, respectively 1) the information must be clear 2) the benefits can be acceptable to both parties 3) the appropriate structure management within the organization good 4) good relationship must be respected to each other 5) have a good attitude, values & trust each other

2. Conflict Management Model. There are seven methods that researchers have identified in order of importance. 1) Conflict management with compromise method 2) mediation method 3) reconciliation method 4) collaborative approach 5) avoidance methods 6) confrontation methods and 7) the force method.

3. Good conflict management policies must be in accordance with the labor law that provides for the rights and duties of employers, employees who are required to deal with each other clearly. Reducing Employment Abused to be fair to both parties, it is important to realize that employees and employers have mutual interest and creative a good working atmosphere. Without prejudice and destruction to each other.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
บริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์.....	10
แนวคิดลักษณะงาน.....	13
แนวคิด ทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	15
แนวคิดทฤษฎีสาเหตุของความขัดแย้ง.....	28
แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง.....	33
ความขัดแย้งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์.....	37
แนวคิดการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	47
กลุ่มตัวอย่างจากสำนวนคดีการฟ้องร้องสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	48

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	50
การนำเสนอข้อมูล.....	51
4 การวิเคราะห์ผลการวิจัย.....	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สำนวนคดีความการฟ้องร้องคดีแรงงานของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง.....	53
การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ อุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก.....	58
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	109
อภิปรายผลการวิจัย.....	129
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	138
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	139
บรรณานุกรม.....	140
ภาคผนวก.....	152
ภาคผนวก ก.....	153
ภาคผนวก ข.....	162
ภาคผนวก ค.....	281
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	295

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 จำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้และส่งออกทั้งในและต่างประเทศ.....	3
2-1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	25
2-2 การสังเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง.....	32
2-3 การสังเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร.....	36
3-1 รายชื่อผู้พิพากษาศาลแรงงาน และผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์.....	48
3-2 การนัดสัมภาษณ์ผู้พิพากษาศาลแรงงานและผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 9 ท่าน.....	50
4-1 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ.....	52
4-2 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามสถานภาพ.....	53
4-3 คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯ.....	53
4-4 คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯตามยอม.....	54
4-5 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯของศาล ปีพ.ศ. 2557 มี จำนวน 83 คดีความ.....	55
4-6 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	56
4-7 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯของศาล ประนีประนอมยอมความ ปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 97 คดีความ.....	57
4-8 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	58
4-9 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านข้อมูลข่าวสาร.....	59
4-10 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	61
4-11 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านผลประโยชน์.....	62
4-12 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	64
4-13 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้าง.....	65
4-14 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 3.....	67
4-15 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์.....	70
4-16 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	72
4-17 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านค่านิยม.....	74



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-18 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านค่านิยม.....	76
4-19 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม.....	78
4-20 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ วิธีประนีประนอม.....	80
4-21 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย.....	81
4-22 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีไกล่เกลี่ย.....	83
4-23 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดอง.....	84
4-24 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีปรองดอง.....	86
4-25 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ.....	88
4-26 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีร่วมมือ.....	90
4-27 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง.....	92
4-28 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีหลีกเลี่ยง.....	94
4-29 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า.....	96
4-30 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีเผชิญหน้า.....	97
4-31 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ.....	99
4-32 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิธีบังคับ.....	101
4-33 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรม ยานยนต์ภาคตะวันออก.....	104
4-34 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านนโยบายการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก.....	106
ภาคผนวก ข-1 ตารางสังเคราะห์คคีความการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557.....	163
ภาคผนวก ข-2 การสังเคราะห์คคีการฟ้องร้องจากศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง.....	165
ภาคผนวก ข-3 การสังเคราะห์คคีการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 กรณีพิพาทกษตามยอม.....	167
ภาคผนวก ข-4 ตารางสังเคราะห์คคีการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทกษ.....	170
ภาคผนวก ข-5 ตารางสังเคราะห์คคีการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2557 กรณี พิพาทกษตามยอม.....	174
ภาคผนวก ข-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	179
ภาคผนวก ข-7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	179

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ภาคผนวก ข-8 ข้อมูลการฟ้องร้องคดีจากศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯ.....	180
ภาคผนวก ข-9 คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯตามยอม....	180
ภาคผนวก ข-10 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง คดีพิพาทฯของศาล ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 40 คดีความ.....	181
ภาคผนวก ข-11 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯของ ศาล ปี พ.ศ. 2556 มี จำนวน 40 คดีความ.....	196
ภาคผนวก ข-12 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	196
ภาคผนวก ข-13 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯ ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 83 คดีความ.....	197
ภาคผนวก ข-14 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯของ ศาล ปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 83 คดีความ.....	219
ภาคผนวก ข-15 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	219
ภาคผนวก ข-16 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง คดีประนีประนอม ยอมความ ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ.....	220
ภาคผนวก ข-17 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องใน พิพาทฯตามยอม ศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ.....	241
ภาคผนวก ข-18 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	241
ภาคผนวก ข-19 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯตามยอม ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 97 คดีความ.....	242
ภาคผนวก ข-20 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทฯของ ศาล ปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 97 คดีความ.....	279
ภาคผนวก ข-21 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	279
ภาคผนวก ค-1 ข้อสรุปสาเหตุความขัดแย้งของผู้พิพาทฯศาลแรงงาน ผู้บริหาร โรงงาน อุตสาหกรรม และคดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน 280 คดี.....	282

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ภาคผนวก ค-2	ข้อสรุปการบริหารความขัดแย้งของผู้พิพากษาศาลแรงงาน ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม และคดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน 280 คดี.....	286
ภาคผนวก ค-3	แนวทางปฏิบัติแก้ไขความขัดแย้งของคณงานในโรงงานอุตสาหกรรม ของผู้บริหาร โรงงาน.....	289

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
2-1	โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์.....	12
2-2	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน สภาวะทางจิตวิทยา และผลลัพธ์ของงาน...	15
3-1	สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	51
4-1	รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก.....	103
5-1	แผนผังคិการฟ้องร้อง.....	119

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับองค์กร สังคมและบุคคล ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เป็นสิ่งที่ไม่มีการปรารถนาแต่ยากจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นความแตกต่างในการหาข้อสรุปข้อเท็จจริง การตกลงกันไม่ได้ ซึ่งเกิดจากความคาดหวังจากพฤติกรรมที่ไม่ตรงกัน (Robbins & Judge, 2007) สำหรับ Azar (1990, p. 102) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่างกัน เสริมศักดิ์ วิทยาลัย (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างกลุ่มที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน

ณัฐฉัตร คำวิเศษ (2554, หน้า 31) ศึกษาเรื่อง สาเหตุความขัดแย้งของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัดแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ แต่พบมากที่สุด คือ องค์ประกอบส่วนหรือความแตกต่างระหว่างบุคคล รองลงมาคือ สภาพขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และศุภกร อิมวัฒนากุล (2553, บทคัดย่อ) ที่พบว่า สาเหตุของการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล คือ การหาสาเหตุของความขัดแย้ง ที่มีมาจากพฤติกรรมส่วนตัวมากที่สุด รวมทั้งสายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน การพึ่งพาการทำงานกันและกัน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ผลประโยชน์ส่วนตัว ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การตั้งเป้าหมาย พื้นฐานการศึกษา/ฝึกอบรม ปัจจัยการบริหารขาดแคลน การเมืองท้องถิ่นและการประสานงานภายในองค์กร หากผู้บริหารสามารถทราบสาเหตุจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้ ซึ่งจะช่วยป้องกันการเกิดความเสียหายและถ้าบริหารจัดการได้เหมาะสม ยังจะช่วยกระตุ้นให้้องค์การบริหารผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายได้ด้วย Blalock (1989, p. 81) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งที่ดี จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่ดีและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่มีประโยชน์ในการช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่และทำให้เกิดการพัฒนาได้

แต่ในทางตรงกันข้าม หากไม่ได้รับการแก้ไขที่ถูกทางแล้ว สิ่งที่จะตามมา คือ ความรุนแรง ซึ่งสามารถแสดงออกได้ตั้งแต่ การใช้คำพูด ภาษาท่าทาง จนถึงการลงมือทำร้ายกันซึ่งจะมี ความสูญเสียตามมา ทั้งทรัพย์สิน เวลา ความรู้สึก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 64)

ศุภกร อิมวัฒนากุล (2553, บทคัดย่อ) พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผล ควรมี

การประชุมชี้แจง การปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การทำตามขั้นตอน การทำคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรม การกำหนดค่านิยมร่วมกัน การร่วมกันหาเป้าหมายร่วมกัน การส่งเข้าอบรม การจัดการปัจจัยบริหารและการเสริมสร้างจริยธรรม การเมือง เป็นต้น ฌ็อง-ฌัก กัวคา (2554, บทคัดย่อ) พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ แบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ ความร่วมมือ ส่วนการหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ น้อยที่สุด สำหรับความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งนั้น Todorova, Bear and Weingart (2014, p. 453) กล่าวว่า เป็นกระบวนการจัดการความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ในที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ และด้านค่านิยม การบริหารความขัดแย้ง เป็นวิธีการแก้ปัญหาของผู้นำ Thomas and Kilmann (1987, p. 36) และ Costantino and Merchant (1996, p. 37) กล่าวว่า การแสดงออกของผู้บริหารในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้มีระดับที่มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ วิธีบังคับ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า การประนีประนอม วิธีปรองดอง วิธีร่วมมือ

อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ พัฒนา ผลิต การตลาด และจัดจำหน่ายยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและเติบโตมาตั้งแต่เมื่อรถยนต์คันแรกของโลกเริ่มกำเนิดขึ้น จากการทำเป็นรถยนต์สามล้อมีชื่อเรียกว่า เบนซ์ เพเทนท์ มอเตอร์คาร์ ถูกประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาโดยคาร์ลเบลเบนซ์ เป็นต้นแบบของการประดิษฐ์คิดค้นรถยนต์ที่สามารถวิ่งได้โดยใช้เครื่องยนต์ในการขับเคลื่อน หลังจากได้รับการจดสิทธิบัตรเมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2429 พร้อมสิทธิบัตรหมายเลข DRP No. 37435 ต่อมาในปี พ.ศ. 2550 ยานยนต์มากกว่า 73 ล้านคัน ซึ่งรวมทั้งรถยนต์นั่งและยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ ได้ถูกผลิตขึ้นทั่วโลก และมีการจำหน่ายยานยนต์ใหม่ทั่วโลกประมาณ 71.9 ล้านคัน ตลาดรถยนต์ในสหรัฐอเมริกาและในญี่ปุ่นนั้น มีอัตราการเติบโตค่อนข้างคงที่ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีปริมาณรถยนต์มากอยู่ก่อนแล้ว ส่วนตลาดรถยนต์ในแอฟริกาและในบางประเทศในทวีปเอเชียมีอัตราการเติบโตสูง สำหรับประเทศรัสเซีย, บราซิล, อินเดีย และจีน เป็นประเทศที่ตลาดรถยนต์มีการขยายตัวสูงมากในปัจจุบัน (สถาบันยานยนต์, 2559)

ความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ด้วยอุตสาหกรรมยานยนต์มีความสำคัญมาก เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันเป็นจำนวนมาก เข้ามาทำงานในด้านการออกแบบ การพัฒนา การผลิตการตลาดและการจัดจำหน่ายยานยนต์ (คุณทิพย์ ตรงธรรมกิจ, 2550) และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดย มีจำนวน

รถยนต์ที่ผลิตได้และส่งออกทั้งในและต่างประเทศ ตามตารางที่ 1-1 และภาพที่ 1-1 (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559)

ตารางที่ 1-1 จำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้และส่งออกทั้งในและต่างประเทศ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559)

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

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2559) คาดการณ์ว่าจะมีจำนวนการผลิตที่ระดับ 1,230,000 ถึง 1,290,000 คัน และมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 20-26 ทำให้เกิดการจ้างงานมากกว่า 2,000,000 คน เป็นแรงงานไทย 1,500,000 คน และแรงงานข้ามชาติ 500,000 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ของแรงงานทั้งหมด และจากการที่จำนวนแรงงานทั้งไทยและต่างด้าวในอุตสาหกรรมยานยนต์มีเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มมากขึ้นตามการเติบโตทางเศรษฐกิจ และจำนวนการผลิตรถยนต์ (ต่อศักดิ์ จันทร์เพ็ชร, 2559) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมาก ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการบริหารความขัดแย้งของแรงงานทั้ง 2 กลุ่ม ให้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยดี เนื่องจากเมื่อคนงานมารวมกันมากมักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นและจะเกิดผลเสียต่อองค์กรและพนักงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ที่พบโดยทั่วไป มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความไม่พอใจนายจ้างในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัสและเงื่อนไขในการจ้างงาน และพนักงานมักจะแก้ปัญหาด้วยการหยุดงานชุมนุมเรียกร้อง (ทิพย์ ตรงธรรมกิจ, 2552, หน้า 9)

นอกจากนั้น การที่อุตสาหกรรมยานยนต์ ที่เป็นการประกอบรถยนต์จะมีความเชื่อมโยงกันของโรงงานผลิตอะไหล่ และชิ้นส่วนรถยนต์เป็นจำนวนมาก ที่ต้องส่งให้ตรงต่อเวลาการประกอบรถยนต์ และ ใน 1 คัน จะมีอะไหล่ 20,000-30,000 ชิ้น ซึ่งในการประกอบต้องมีครบทุกชิ้นถึงจะเสร็จสมบูรณ์ หากส่งมอบไม่ทันจะส่งผลกระทบต่อขบวนการผลิตที่ไม่สามารถประกอบรถยนต์ได้ และการส่งมอบให้กับลูกค้าไม่ทัน รวมทั้งหากต้องส่งออกขายต่างประเทศ แล้วจะส่งผลกระทบต่อเพิ่มมากขึ้นซึ่งโรงงานผลิตรถยนต์ 1 วัน สามารถผลิตได้มากกว่า 1,000 คัน โดยคิดเป็นจำนวนเงิน 200 ล้านบาท ถ้าหากมีปัญหาการประท้วงหยุดงานของคนงานจะส่งผลเสียหายต่อธุรกิจปีละ 6,000 ล้านบาท และผลเสียที่มองไม่เห็นอีกเป็นจำนวนมาก (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559) เช่น ในปี พ.ศ. 2555 มีการปิดโรงงานกะทันหันเนื่องจากค่าแรงงาน 300 บาทต่อวัน ของบริษัท บริดจิส โคน ไทร์ แมนูแฟคเจอร์ริง ประเทศไทย จำกัด ทำให้พนักงานจำนวน 500 คน นัดชุมนุมกันปิดถนน ทำให้เกิดปัญหาการจราจรติดขัดในระหว่างช่วงวันหยุดยาวสงกรานต์และยังติดป้ายเปิดรับสมัครพนักงานฝ่ายผลิตใหม่ โดยให้เงินเดือนสูงกว่าเดิม ในราคาฝีกงาน 300 บาทต่อวัน หากได้รับเข้าทำงานจะได้วันละ 335 บาท ไม่รวมสวัสดิการ ทำให้พนักงานเดิมกว่า 1,400 คน ต้องตกงานทันที

สำหรับผลกระทบที่เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง เช่น การหยุดการประกอบรถยนต์ของ บริษัท ออโต้ อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) กว่า 1,000 คน ส่งผลให้โรงงานต้องหยุดสายการผลิตทันที 2 เดือน โดยฝ่ายบริหารไม่สามารถเจรจาต่อรอง ได้และความเสียหายมูลค่าถึง 12,000 ล้านบาท ต่อมา บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานมากกว่า 1,000 คน ได้หยุดงานประท้วงส่งผลให้การผลิตรถยนต์หยุดการผลิตทันที 1.5 เดือน คิดเป็นมูลค่ามากกว่า 10,000 ล้านบาท และการที่พนักงาน บริษัทบริดจิส โคน ไทร์ แมนูแฟคเจอร์ริง ประเทศไทย จำกัด หยุดงานประท้วงส่งผลให้ต้องปิดทันที 1 เดือน โดยฝ่ายบริหารกับพนักงานไม่สามารถตกลงกัน ส่งผลต่อการส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ต่อโรงงานประกอบรถยนต์ ทำให้สายการผลิตและการประกอบที่ส่งออกไปต่างประเทศต้องหยุดทันที มีความเสียหายต่อกำลังการผลิตที่ 20,000 เส้นต่อวัน คิดเป็นมูลค่า 600 ล้านบาท จากเหตุดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อสายการผลิตรถยนต์ทุกประเภท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

ในการแก้ปัญหานี้ รัฐบาลไทยได้เริ่มมีการจัดระบบแรงงานข้ามชาติอย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นเครื่องมือเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความมั่นคงต่อรัฐและประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ แม้ว่าจำนวนจะเพิ่มขึ้นตามอุปสงค์ของโรงงานอุตสาหกรรมและศักยภาพการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งมีอัตราการขยายตัวในระดับสูง ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับภาวะการขาดแคลนแรงงาน มีอุปสงค์ต่อแรงงานสูง แต่ในประเทศเพื่อนบ้านอย่างพม่า



ลาว และกัมพูชา มีแรงงานจำนวนมากที่ยากจน และต้องการหางานทำและเข้ามาทำงานแทนคนงานไทย แต่ทั้งภาครัฐและเอกชนยังขาดทิศทางไว้ระบบควบคุม ดูแลและการบูรณาการ ร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยังมีการนำพาเชื้อโรคใหม่ ๆ ปัญหาเสพติด อาชญากรรม การก่อการร้าย การคอร์รัปชัน และความขัดแย้งในสังคม เกิดขึ้นอีกมากมาย (สมชาย พงษ์เพชร, 2551, หน้า 19)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด จะเป็นประโยชน์ การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลประโยชน์มากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลายล้าง การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทักษะและต้องมีการวินิจฉัยความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งต้องมีศิลปะในการจูงใจคน มีความใจเย็น รอบรู้ รอบด้านและความอดทน มีความสามารถในการตัดสินใจ (Cloke, 2001, p. 157) ถึงแม้ว่าความขัดแย้งไม่สามารถห้ามไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่สิ่งที่ทุกแห่งต้องการ คือ แนวทางหรือรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่จะเป็นการสร้างพลังไปในทิศทางหรือประสิทธิภาพที่ต้องการได้ โดยเฉพาะในสภาพการจ้างงานที่ประเทศไทยจะเปิดสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2559 ที่จะมีทั้งแรงงานข้ามชาติ เข้ามาทำงานด้วยกันเป็นจำนวนมากขึ้น

จากที่กล่าวมาแล้ว ถึงความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก” โดยทำการศึกษาวิจัยจากข้อมูลสำนวนการฟ้องร้องคดีแรงงาน ศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ที่ได้สืบสำนวนเป็นที่สิ้นสุดในสำนวนพิพากษา รวมทั้งสิ้น 978 คดี พร้อมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง เพื่อให้ผู้บริหารโรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมสามารถใช้เป็นแนวทางในการระงับหรือยุติความขัดแย้ง อันจะส่งผลให้องค์การน่าอยู่ พนักงานมีความสุข และทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุดต่อไป

### คำถามในการวิจัย

1. ปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกมีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกมีอะไรบ้าง และมีประสิทธิผลเพียงใด
3. นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก
3. เพื่อนำเสนอนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสำนวนคดีการฟ้องร้องคดีแรงงานของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง รวมทั้งสิ้น 978 คดี

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีเลือกเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ด้วยการสัมภาษณ์ ผู้พิพากษาศาลแรงงาน และ ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 9 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา ตุลาคม พ.ศ. 2558-ธันวาคม พ.ศ. 2559 ขอบเขตพื้นที่เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ภาคตะวันออก โรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในจังหวัดระยอง

### ประโยชน์คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก
2. ได้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก
3. นำเสนอนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ผลิตยานยนต์ หมายถึง ผู้ประกอบ/ ผลิตรถจักรยานยนต์, ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และรถจักรยานยนต์, ผู้ประกอบเครื่องยนต์รถยนต์ และรถจักรยานยนต์ องค์กรที่ผลิตและประกอบรถยนต์เพื่อการจำหน่ายเชิงพาณิชย์

ผู้ผลิตรถยนต์ หมายถึง ผู้ผลิตและประกอบรถยนต์เพื่อการจำหน่ายเชิงพาณิชย์

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง ผู้ประกอบการลำดับที่ 1 (1<sup>st</sup> Tier) ที่ผลิตชิ้นส่วนส่งให้กับผู้ผลิตยานยนต์โดยตรง เพื่อการจำหน่ายเชิงพาณิชย์

ลักษณะของงาน หมายถึง ปัจจัยอันเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งความหลากหลายของทักษะ ความมีเอกลักษณ์ในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และข้อมูลย้อนกลับของงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานจากประสบการณ์ส่วนบุคคลในการทำงาน ความเป็นอยู่ทางร่างกายและความรู้สึกของบุคคล ความพึงพอใจต่อการทำงาน อันได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย โอกาสในการพัฒนาความสามารถ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นมีความเห็นไม่ตรงกันทางด้านความคิดเห็น ความถูกต้องและมุมมองที่ไม่ตรงกัน

ด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเวลา ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร

ด้านผลประโยชน์ หมายถึง การที่บุคคลมีผลประโยชน์ที่สอดคล้องกันจะสามารถไปด้วยกันได้ ผลประโยชน์ต้องลงตัวสองฝ่าย

ด้านโครงสร้าง หมายถึง มีการแบ่งโครงสร้างอย่างเหมาะสมกับตัวบุคคลในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบความเท่าเทียมกัน

ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม ระหว่างแผนก ระหว่างหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว

ด้านค่านิยม หมายถึง การที่บุคคลมีการนิยมชมชอบซึ่งกันและกัน มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารใช้จัดการความขัดแย้งเพื่อขจัดปัญหาของความขัดแย้ง

วิธีบังคับ หมายถึง เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่ง หรืออำนาจหน้าที่

ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเมื่อต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ

วิธีหลีกเลี่ยง หมายถึง เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ หลีกเลียงออกมา โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

วิธีไกล่เกลี่ย หมายถึง เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหาร ให้คู่กรณีค่อยพูดค่อยจา กัน ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้แนะ โดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่า เป้าหมายส่วนตัว

วิธีเผชิญหน้า หมายถึง เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารนำข้อความขัดแย้งขึ้นมา พิจารณา และเผชิญหน้าปัญหาด้วยความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย แสดงความคิดเห็นอย่าง ตรงไปตรงมา จนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว แก้ปัญหาด้วยความสุขุมรอบคอบ ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม

วิธีประนีประนอม หมายถึง เป็นวิธีแก้ปัญหาที่พบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการ ทั้งสองฝ่าย อยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการร่วมมือของทั้งสองฝ่าย ถอยคนละก้าว เพื่อตั้งหลัก เป็นการแก้ไขปัญหาทางสายกลาง

วิธีการปรองดอง หมายถึง เป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันที่รักษา ผลประโยชน์ แต่ต้องใช้ความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายสูง

วิธีร่วมมือร่วมใจ หมายถึง เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

คติพิพากษาฟ้องร้อง หมายถึง คติความที่มีการฟ้องร้องกันในศาลแรง ไม่สามารถ ประนีประนอมยอมความกันได้ คติถูกตัดสินจากผู้พิพากษา

คติประนีประนอมยอมความ หมายถึง คติความที่มีการฟ้องร้องกันในศาลแรงงาน ที่สามารถประนีประนอมกันได้ เรื่องไม่ขึ้นสู่การตัดสินของศาล

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยการค้นคว้ารวบรวมจากเอกสารสำนวน คดีความ การฟ้องร้องทั้งแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือ วารสาร สื่อทางอินเทอร์เน็ต ทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้จัดลำดับ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย และค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลและนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก โดยมีลำดับ ดังต่อไปนี้

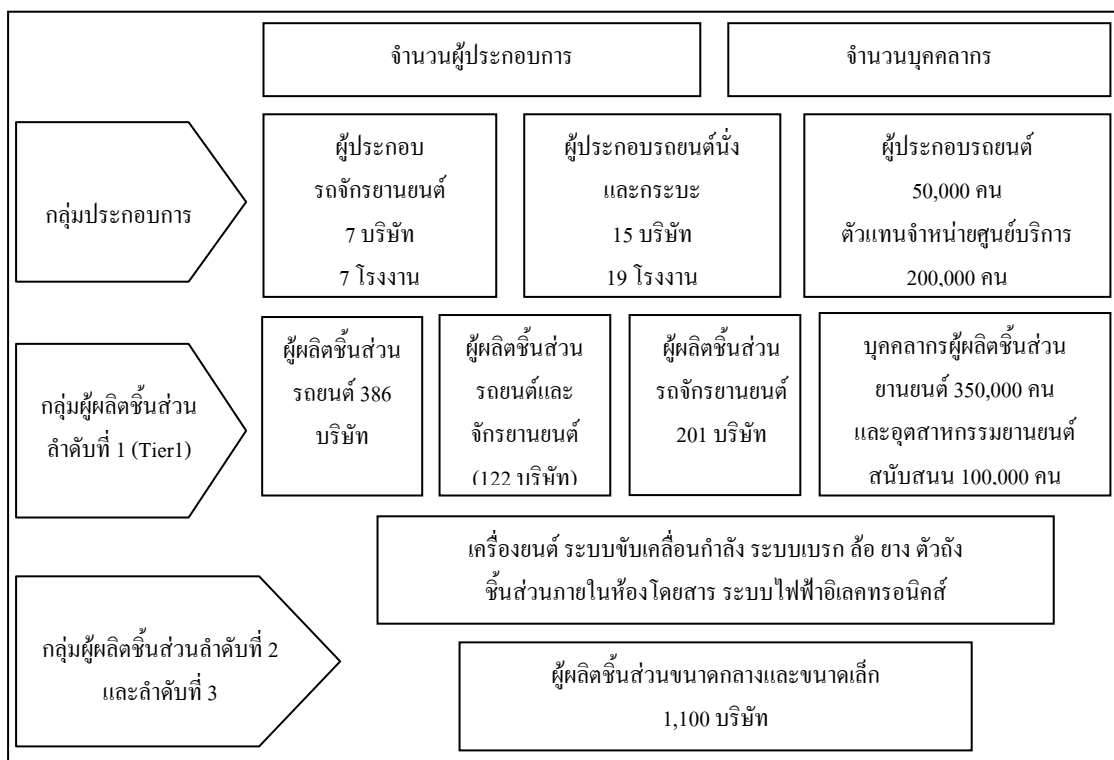
1. บริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์
2. แนวคิดลักษณะงาน
3. แนวคิดทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน
4. แนวคิดทฤษฎีสาเหตุของความขัดแย้ง
5. แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง
6. ความขัดแย้งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์
7. แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### บริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจ้างงานเป็นจำนวนมาก เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อเนื่องอื่นอีกหลายประเภท (จิตสุดา สกุลจันทร์, 2542, หน้า 11) โดยประเทศไทยถือเป็นศูนย์รวมของผู้ผลิตยานยนต์ของโลก เป็นฐานการผลิตรถยนต์ปีก้อันดับ 1 ของโลก ดังนั้น จัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์เป้าหมายที่รัฐบาลให้การสนับสนุนให้มีคุณภาพมาตรฐานการผลิตให้อยู่ในระดับที่โลกยอมรับ จนผู้ประกอบการยานยนต์และชิ้นส่วนมีการลงทุนเพิ่มเพื่อการผลิตรถยนต์ขนาดประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล (ECO CAR) ให้ได้จำนวน 2.5 ล้านคันต่อปี คิดอันดับ 1 ใน 10 ของโลกภายในปี พ.ศ. 2563 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559)

ความเป็นมาของอุตสาหกรรมยานยนต์ เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2504 โดยเป็นผลมาจากนโยบายทดแทนการนำเข้า จัดเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการลงทุนจัดตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ขึ้น ซึ่งผลดังกล่าว ทำให้มีนักลงทุนทำการลงทุนตั้งโรงงานประกอบรถยนต์เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาและยุโรป และทำการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ซึ่ง ได้แก่ ฟอร์ด เมอร์เซเดสเบนซ์ เฟียต มิตซูบิชิ โตโยต้า อีซูซุ นิสสัน และฮิโน้ เป็นต้น (ชุติมา บุญยประภัศร, 2552, หน้า 71) ในระยะแรกของการผลิตส่วนใหญ่ทำการประกอบรถยนต์โดยสารและรถยนต์เพื่อการพาณิชย์โดยนำเข้าชิ้นส่วน อุปกรณ์ในลักษณะถอดแยกส่วนครบชุด (Completely Knocked Down: CKD) โดยมีชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ผลิตขึ้นภายในประเทศน้อยมาก ต่อมาในปี พ.ศ. 2512 รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ขึ้น ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ ซึ่งได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์สัดส่วนของการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ และมีการป้องกันอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ เช่น การกำหนดโครงสร้างอัตราภาษี สำหรับการนำเข้าและการส่งออกอีกด้วย ปี พ.ศ. 2514 กระทรวงอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้มีการประกาศจำกัดแบบรถยนต์ที่ประกอบในแต่ละประเภท สำหรับแต่ละโรงงาน รวมทั้งมีการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตขึ้นในประเทศอัตราร้อยละ 25 ของมูลค่าส่วนประกอบทั้งคัน นโยบายดังกล่าวถือเป็นการส่งเสริมให้อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เกิดขึ้นทำให้ผู้ประกอบการรถยนต์มีการสร้างพันธมิตรกับโรงงานผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของตลาดชิ้นส่วนเพื่อใช้ในการประกอบรถยนต์ (Original Equipment Market: OEM) ซึ่งก่อนหน้านี้มีเพียงการผลิตเพื่อใช้เป็นอะไหล่หรือการซ่อมแซม (Replacement Equipment Market: REM) เท่านั้น

โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ (บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ (บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (2559, หน้า 3) โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ประกอบด้วย ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. Direct supplier หรือ OEM Supplier ได้แก่ ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ลำดับที่ 1 ส่งให้ผู้ประกอบการรถยนต์โดยตรง

2. Indirect supplier หรือกลุ่ม Raw materials หรือกลุ่ม 2<sup>nd</sup> Tier และ 3<sup>rd</sup> Tier supplier ได้แก่ กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนในกลุ่มที่ 1 โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้ประกอบและผลิตรถยนต์
- 2.2 ผู้ประกอบและผลิตรถจักรยานยนต์
- 2.3 ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และรถจักรยานยนต์
- 2.4 ผู้ประกอบเครื่องยนต์รถยนต์ และรถจักรยานยนต์



## แนวคิดลักษณะงาน

ลักษณะงานเป็นตัวแปรที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มนักวิจัยในต่างประเทศ โดยพิจารณา รายละเอียดของงานที่มีการออกแบบงาน โดยวิธีเพิ่มคุณค่าของงานด้วย การพิจารณาถึงแง่มุมต่าง ๆ ของงานที่จะสามารถทำให้ผู้ทำงานเกิดความต้องการทุ่มเททำงานหนัก หรือพยายามทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในเรื่องนี้นักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์ ได้มีการศึกษาค้นคว้าเพื่อที่จะหาทางพัฒนาวิธีการที่จะเข้าใจและช่องทางที่จะปรับปรุงส่วนประกอบของงานต่าง ๆ อันจะช่วยกระตุ้นการจูงใจและการสร้างความพอใจให้กับผู้ครองตำแหน่งงานนั้น ๆ ด้วย (Reid et al., 2002, p. 107)

แนวคิดแบบจำลองลักษณะงานที่แพร่หลายมากที่สุด และเป็นทฤษฎีที่แสดงแนวคิดไว้อย่างชัดเจนถึงผลกระทบของการออกแบบงานต่อความคิด ความรู้สึก แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การขาดงาน และการเปลี่ยนงาน ก็คือ “รูปแบบการจัดลักษณะงาน” Steers (1991, p. 196) ได้เสนอแนวความคิดทางจิตวิทยาที่สำคัญ และจำเป็นในการที่จะทำให้บุคคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ความหมายความสำคัญจากงานที่ได้ทำ คือ ขนาดของความสำคัญ ความมีคุณค่า และความคุ้มค่าที่จะได้จากการลงแรงทำงานดังกล่าวนี้ว่ามีมากหรือน้อย
2. หน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ได้ทำ คือ ขนาดของความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของงานที่ตัวเองเป็นผู้ทำด้วยตนเอง จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จว่ามีมากหรือน้อยแค่ไหน หากเขารับผิดชอบในผลสำเร็จด้วยตัวเองคนเดียวได้มากแล้ว ความพอใจก็จะมีมาก
3. การมีโอกาสรับรู้ถึงผลของงานที่ตนได้ทำไป คือ ขนาดความมากน้อยของโอกาสที่บุคคลนั้น ๆ จะสามารถเข้าใจหรือรู้ได้ตามกระบวนการที่มีอยู่ตามปกติ ว่างานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือได้ผลเป็นที่พอใจแค่ไหน

ลักษณะของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานบางประการ จะมีผลกระทบถึงสภาวะต่าง ๆ ทางจิตวิทยาของผู้ทำงาน เมื่อใดที่สภาวะทั้ง 3 นี้เกิดขึ้นกับบุคคล บุคคลจะอยู่ในสภาวะรับการจูงใจและคาดหวังว่าจะมีประสบการณ์ต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานของตน และสิ่งที่ตามมา คือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง การขาดงานน้อยลง และอัตราการออกจากงานลดลง ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของสภาวะทางจิตนี้ขาดไป สภาวะรับการจูงใจของบุคคลจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด

Skrovan (1989, p. 61) กล่าวว่า ผลของงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากมิติที่เป็นแกนหลักของงาน 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความหลากหลายของทักษะ

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน

3. ความสำคัญของงาน

คุณลักษณะทั้ง 3 ดังกล่าวนี้ ล้วนแต่สามารถใช้เพิ่มความรู้สึกที่เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของงานได้มากนั้น คือ หากเมื่อใดก็ตามที่ผู้ทำงานได้มีโอกาสทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งสามารถส่งผลทำให้งานทั้งชิ้นนั้นสำเร็จลงได้ โดยสามารถเห็นผลสำเร็จออกมาได้ชัดเจน

4. ความมีอิสระในการทำงาน จะเป็นเรื่องที่โยงโดยตรงกับความรับผิดชอบที่มีต่องาน ถ้าหากคนทำงานสามารถมีโอกาสควบคุมการทำงานของตนเองได้มากขึ้นเท่าใด เขาก็จะยิ่งรู้สึก มีความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น ลักษณะประการสุดท้าย

5. ข้อมูลย้อนกลับของงาน นั่นคือ ถ้าหากสามารถทำให้คนทำงาน ได้รู้ถึงผลงานต่าง ๆ ที่ได้ทำไปแล้วอย่างชัดเจน และโดยตรงถึงตัวผู้ทำงานแล้ว คุณค่างานนั้นก็สูงในสายตาและความรู้สึกของเขา

Willam et al. (1996, pp. 79-81) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของงาน ดังต่อไปนี้

1. ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานหรือในการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล

2. ความมีเอกลักษณ์ในการทำงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถทำงานนั้น ๆ ได้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงาน โดยเป็นงานที่มีการกำหนดรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน

3. ความสำคัญของงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่มีผลสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งในและนอกองค์กร ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ

4. ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการใช้วิจารณญาณของตนเองที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ในการดำเนินงาน และการกำหนดเวลาในการทำงาน บุคคลจะเพิ่มความรู้สึกของความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

5. ข้อมูลย้อนกลับของงาน หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานนั้นแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงข้อมูล โดยตรงและชัดเจนของผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ รวมทั้งความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน สภาวะทางจิตวิทยา และผลลัพธ์ของงาน (Willam et al., 1996, p. 82)

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ในการทำงาน และอิสระในการทำงานดังกล่าวนี้หากไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีแล้วย่อมนำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้งได้

**แนวคิด ทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน**

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) เป็นคำที่นำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศอุตสาหกรรมยานยนต์ในช่วงปลายศตวรรษที่ 21 โดยเป็นเรื่องของการแก้ไขปัญหาแรงงานให้ผู้ทำงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น จะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม หากต้องการให้แนวคิดนี้มีความหมายที่ปฏิบัติได้ในประเทศหนึ่งเป็นการเฉพาะต้องนิยามความหมายให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองของประเทศนั้น ๆ ด้วย หลังจากนั้นมา แนวคิดนี้ก็แพร่หลายกระจายไปทั่วโลก ปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ได้พยายามเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความตึงเครียดทางจิตใจของพนักงาน และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Cummings & Worley, 2001, p. 87)

การศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้มีผู้สนใจทำการศึกษาเป็นระยะจากในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 คุณภาพชีวิตการทำงานจะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการทำงาน การทำงานที่มีระเบียบ และภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาปี ค.ศ. 1950-1960 แนวความคิดเรื่องนี้ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางขึ้น โดยนักจิตวิทยาในสมัยนั้น ได้เพิ่มเรื่องความสัมพันธ์ทางวาระระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิต ซึ่งเกิดจากการส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งนับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานปี ค.ศ. 1960-1970 ได้เพิ่มเรื่องการมีโอกาในการทำงานที่เสมอภาค และแบบแผนการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ก็มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลขององค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพโดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ การจัดโครงสร้างของงานให้มีความหมาย และดึงเอาพรสวรรค์และความสามารถพิเศษของคนทำงานออกมาดังนั้น จึงทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไป จนไม่อาจจะอ้างอิงไปสู่กิจกรรมอย่างเดียวกัน ได้จึงกล่าวได้ว่า หากต้องการให้แนวคิดนี้มีความหมายที่ปฏิบัติได้ในประเทศหนึ่งเป็นการเฉพาะต้องนิยาม ความหมายให้สอดคล้อง กับภูมิหลังทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองของประเทศนั้น ๆ ด้วย (Efraty & Sirgy, 1990, p. 36)

Gordon (1993, p. 145) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นสิ่งที่ดีแต่ก็ไม่ง่ายในทางปฏิบัติ เพราะแต่ละคนมีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลให้บุคคลมองหรือรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันออกไปด้วยกันทั้งนั้น การที่จะจัดหรือสร้างงาน หรือส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลทุกคนย่อมจะทำได้ยาก เพราะระดับคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับารับของบุคคลซึ่งแตกต่างกันไปตามมิติของแต่ละคนตามพื้นฐาน ภูมิหลัง ลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว บางคนอาจจะสนใจที่เนื้อหาลักษณะของงาน บางคนสนใจที่สภาพแวดล้อม และค่าตอบแทน แต่บางคนอาจเน้นที่ความก้าวหน้าในอนาคต บุคคลหากมีความรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานดี ย่อมทำให้เขามีความพึงพอใจในงาน ทุ่มความสามารถ พัฒนางานและองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป (Ajzen, 2005, p. 139) และการที่จะทราบถึงระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีหรือไม่มี มากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบในการพิจารณาคคุณภาพชีวิตการทำงานด้วย คุณภาพชีวิตการทำงานนั้น เป็นความรู้หรือความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสภาพการทำงานหรือความพึงพอใจในงานของตนที่ได้รับ การตอบสนองจากการดำเนินงานตามที่ตนต้องการทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคมและเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากลักษณะงาน ดังนั้น ถ้าเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิต

การทำงานไม่ดี เขาย่อมไม่พอใจในงาน และส่งผลต่อพฤติกรรมทางลบในการทำงาน เช่น การขาดงาน การอุ้งงานและการลาออก (กิ่งพร ทองใบ, 2548, หน้า 53)

#### ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นคำที่มีความหมายที่กว้าง มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายในมุมมองที่เหมือนกันและแตกต่างกันไปเนื่องจากแต่ละประเทศ ใช้คำเรียกคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน เช่น ประเทศฝรั่งเศสใช้คำว่า ความเป็นมนุษย์ในการทำงาน หรือ การปรับปรุงสภาพการทำงาน ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ใช้คำว่า การคุ้มครองแรงงาน หรือ สภาพแวดล้อมการทำงาน และในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือในประเทศญี่ปุ่นใช้คำว่า ความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน สำหรับความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังต่อไปนี้

Huse and Cummings (1989, p. 125) ได้นิยามความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน ว่าเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความสมปรารถนา หรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับ ประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ประสิทธิภาพของพนักงานอันเนื่องมาจาก ความผาสุก (Well-being) ในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงานและ ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการ โดยให้มีส่วนร่วมตัดสินใจออกแบบสภาพการทำงาน

Mondy and Noe (1996, p. 103) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ขอบเขต ทั้งหมดของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานจากการทำงานนั้นหรือระดับ ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการสนองตอบความต้องการของเขาจาก การทำงานนั่นเอง รวมทั้ง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าหรือมีการทำงานที่ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี ตามการยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างงานกับชีวิต ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Bruce and Blackburn (1992, p. 61) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง ปรัชญา ในการปรับปรุงผลิตภาพการทำงาน โดยการเตรียมและกำหนดให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ ความสามารถที่มีอยู่ปรับปรุงตนเอง รวมไปถึงปรับปรุงในสิ่งที้องค์การต้องการ ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานทั้งหมด ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้มีความสุขในการทำงานจนเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Ahmad et al. (2012, pp. 938-940) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง

1. คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และการบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งล้วนมีผลต่อความพึงพอใจและเป็นสิ่งจูงใจสำหรับบุคลากร

2. คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายแคบ คือ ผลดีของงานที่จะมีผลต่อบุคลากร ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงในองค์กรและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร ควรได้รับพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของบุคลากรในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

3. คุณภาพชีวิตการทำงานในแง่มนุหนึ่งที่หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน หรือการปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือใช้คำว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน มีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการแนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคล

Huse and Cumming (1989, pp. 198-199) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในการทำงานเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความสมปรารถนา หรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นประสิทธิผลขององค์กร อันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และประการสุดท้าย ช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

Lowe (2003, pp. 46-48) กล่าวว่า องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานมีลักษณะเชิงนามธรรม อาจหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและรายได้ พฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ ของบุคคลหรือองค์กรนั้น เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญอันประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. การได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม หมายถึง คำตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีความพึงพอใจในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับคำตอบแทนที่มีความยุติธรรมก็เกิดจากการเปรียบเทียบคำตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน
2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีทั้งต่อร่างกาย และการทำงานควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับกลิ่น เสียง และการรบกวนทางสายตา
3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน หมายถึง ควรจะให้ความสนใจในการให้พนักงานได้รับการศึกษา หรือเพิ่มเติมความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตามจะต้องมอบหมายงานใหม่ ๆ หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคตจะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กรในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย
4. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล หมายถึง โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกทำทนายในการทำงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. การบูรณาการด้านสังคมหรือการทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า มีคุณค่า ได้รับการยอมรับและร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้น วรรณะ ในหน่วยงาน ปราศจากการมีอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน
6. ประชาธิปไตยในองค์กร หมายถึง พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและสามารถปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงานและมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์กัน
7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว หมายถึง บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่ง เวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งองค์การของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพ และเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์การของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่าหน่วยงานของตนเองมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ

Muchinsky (2003, pp. 80-83) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน มี 8 ด้าน ประกอบด้วย

1. ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม หรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสีย ต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้า หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่ เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและคงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่รับผิดชอบ



8. การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

Gordon (1993, pp. 147-150) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการกำหนดระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงาน 8 ประการ ได้แก่

1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน
4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความสามารถและพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง รวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย
5. การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน หมายความว่า งานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม
6. ประชาธิปไตยในองค์การ ซึ่งหมายถึง วิธีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์การจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย
7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

Hellriegel (2004, pp. 40-41) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมี 8 ด้าน คือ

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ
2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถ โดยพิจารณาจากงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย ทำทาย มีอิสระในงาน งานที่ถูกรับว่ามีความสำคัญ
4. มีความก้าวหน้า
5. การบูรณาการทางสังคม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นมิตร เอื้ออาทร ร่วมมือร่วมใจ มีความเป็นหนึ่ง
6. ระเบียบข้อบังคับ การมีความเสมอภาคและยุติธรรมในการบริหารงาน ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน
8. ความภูมิใจในองค์การ ความรู้สึกว่าองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ

Morton (1997, pp. 64-65) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ
2. มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
3. เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาความสามารถของตนเอง
4. ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงานและมีความมั่นคง
5. มีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อผู้ปฏิบัติงาน
6. มีสิทธิเคารพการคัดค้าน และการปฏิบัติตามสิทธิของปัจเจกบุคคล
7. กฎในการทำงานจะต้องไม่ละเมิดเวลาว่างของบุคคล และความต้องการของครอบครัว เกิดสมดุลของชีวิตในการทำงาน
8. พฤติกรรมองค์การจะต้องตอบสนองต่อสังคม

Nelson and Quick (2007, pp. 155-158) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบ

ที่สำคัญ 8 ประการ ได้แก่

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและไม่ทำลายสุขภาพ
3. การมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถ โดยทำงานที่มีความหมายและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคง ซึ่งหมายความรวมถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
5. การบูรณาการทางสังคม ซึ่งหมายถึง การมีโอกาสดำเนินปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
6. มีสภาพการทำงาน ที่ปราศจากความวิตกกังวล และมีโอกาสก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน
7. การมีเวลาว่าง หมายถึง ความสามารถในการแบ่งเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวและงานได้อย่างเหมาะสม
8. การยอมรับทางสังคม คือ มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบและต่อนายจ้าง

Steers (1991, p. 87) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. รายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ หมายถึง การได้รับรายได้ และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานของผู้รับ มีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากอื่น ๆ
2. สภาพที่ทำงานถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย
3. โอกาสพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสนพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ
4. ความก้าวหน้าสำหรับผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดที่จะก้าวหน้าในอาชีพแต่ละตำแหน่ง มีความมั่นคงในอาชีพ
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่น เอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยก เป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
6. การบริหารงานที่เป็นธรรมและเสมอภาค หมายถึง การมีความยุติธรรม

ในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลบังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของทุกคน บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ความสมดุลของช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงานและช่วงเวลาที่พักผ่อนมีความเป็นส่วนตัว หมายถึง ภาวะของบุคคลมีความสมดุลของช่วงเวลางานกับช่วงเวลาดำเนินชีวิตโดยส่วนรวม มีความสมดุลของการทำงานกับการใช้เวลาว่างและเวลาที่ให้กับครอบครัว มีช่วงเวลาที่คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าองค์กรอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม

Abu Elanain (2009, pp. 460-461) ได้เสนอองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการทำงาน เช่น เรื่องชั่วโมงการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน
2. ความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้มีความยุติธรรมในองค์กรและในกลุ่มสังคม
3. การลดความแตกแยกอันเนื่องมาจากการขาดอำนาจในการต่อรอง
4. โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ
5. ชีวิตการทำงานเป็นการพัฒนาที่เน้นไปที่การทำงานของบุคคล

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

นักวิชาการ	ตัวแปร						
	ค่าตอบแทน	ความปลอดภัย	ความก้าวหน้ามั่นคง	พัฒนาความสามารถ	การทำงานร่วมกัน	ประชาธิปไตยในองค์กร	ความสมดุลในการงาน
Lowe (2003)	✓	✓	✓				✓
Hellriegel (2004)	✓	✓	✓	✓			✓
Gordon (1993)	✓		✓			✓	✓
Abu Elanain (2009)	✓	✓	✓		✓		✓
Morton (1997)	✓	✓	✓	✓			✓
Nelson and Quick (2007)	✓	✓	✓			✓	✓
Steers (1991)	✓	✓				✓	✓
Dlamott and Takezawa (1994)	✓	✓	✓		✓		

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน อันเนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเพียงพอและยุติธรรม ลักษณะการทำงานที่มีความสมดุลของชีวิตในการทำงาน มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี และมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความปลอดภัยต่อสภาพที่ทำงานและได้ค่าตอบแทนที่เพียงพอ จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อรับรู้หรือความรู้สึกเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องโดยตรงต่อตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากพนักงานเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามลักษณะของความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน มีความสำคัญต่อชีวิต มีผลต่อสมรรถนะในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในงาน และเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลผลิตที่ดีของงาน

### ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง ความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” ส่วนคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือไม่ลงรอยกัน สำหรับความหมายของความขัดแย้ง มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน หลาย ๆ ความหมาย เช่น Crawley (1992, p. 28) มีความเห็นว่า ความขัดแย้ง คือ พฤติการณ์ที่แสดงออกโดยพยายามทำให้จุดมุ่งหมายของตนเองบรรลุผลแล้ว ไปขัดแย้งกับคนอื่น ๆ ส่วนความหมายอีกนัยหนึ่งของ Eadie and Nelson (2001, p. 120) มีความเห็นว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพวัตถุประสงคที่เข้ากันไม่ได้ระหว่างค่านิยม หรือเป้าหมาย โดยที่เป็นพฤติกรรมที่จงใจแทรกแซงการบรรลุเป้าหมายของผู้อื่น ซึ่งในแง่ของอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตร ซึ่งจากการให้ความหมายที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล 2 คน และบุคคลระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรืออาจจะใช้กำลังทำร้ายกัน

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนำไปสู่ความสร้างสรรค์ก็ได้ หากมีความเข้าใจและการจัดการที่ดี แต่ความขัดแย้ง ถ้าเกิดมากเกินไป ขาดความเข้าใจ และขาดการจัดการที่ดี ก็ประทุไปสู่ความรุนแรง และความเสียหายที่ตามมา (Roger, Kopelman, & Schneider, 1994, p. 18) จากปัญหาความขัดแย้งไม่ว่าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ที่อาจจะเกิดขึ้นมากน้อยต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ละองค์การ ความขัดแย้ง มีทั้งเป็นประโยชน์ และไม่มีประโยชน์ หากไม่ทำความเข้าใจและบริหารไม่ดี ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์เราต้องเข้าใจและคิดว่าเป็นเรื่องธรรมชาติเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ トラบใดที่ยังมีชีวิตและดำรงชีพร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ใช้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง “ไม่เห็นด้วย” นอกจากนั้น ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน พอเห็นว่าความขัดแย้ง ประกอบด้วย อาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่เห็นด้วยแล้ว ยังมีความเห็นไม่ตรงกันและไม่ทำตามอีกด้วย

Augsburger (1992, p. 52) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดหมาย หรือวิถีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะมีความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

Avruch (1998, p. 167) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่าย มีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น แต่ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เป็นสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิด

ความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน และการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน ไม่ได้และเห็นว่า ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหาร ความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจจะมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการ ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

Bunker and Rubin (1995, p. 84) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อสู้กันระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือให้เป็นไปตามความคิดของตนเอง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบที่อาจกล่าวได้อย่างกว้าง ๆ ว่า ได้ความขัดแย้งในปัจจุบันเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นข้อดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหาซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับความขัดแย้ง เป็นต้น คือ การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู และ/ หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม การแทรกแซงอาจจะเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของบุคคลบางคน หรือการต่อต้าน อยู่เฉย ๆ เป็นสภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง

Hellriegel (2004) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีผลประโยชน์อยู่ตรงข้ามกัน หรือเราได้รับผลกระทบในทางลบอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นสภาพการณ์ที่คนมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และยังหาข้อยุติไม่ได้หากไม่ทำความเข้าใจจะก่อผลกระทบไปถึงหน่วยงาน คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กรสองคน หรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงว่า พวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทักษะ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็แสดงทักษะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง เป็นภาวะที่บุคคลเกิด

ความสับสนที่จะเลือกตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น วิธีการทำงานหรือผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งภายในองค์การหมายถึงสภาพที่ไม่ปกติขององค์การ อันเนื่องมาจากการที่คนในองค์การมีปัญหาความขัดแย้ง

Bear Weingart and Todorova (2014, p. 215) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลไม่เห็นพ้องในประเด็นสำคัญ จึงทำให้เกิดความแตกต่างหรือการแบ่งแยกออกเป็นสองฝ่าย หรืออาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความที่ไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน และหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน หรือของกลุ่มได้อย่างทั่วถึงหรือเป็นสภาพการณ์ที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคล แสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ผลประโยชน์การใช้อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ขัดกัน ตลอดจนประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท และการรับรู้ต่าง ๆ ไม่ตรงกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะที่คนสองฝ่ายอยู่ตรงข้ามกัน มีความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อแตกต่างกัน ไม่มีความสามัคคีปรองดอง ไม่เข้าใจกัน มีผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

### แนวคิดทฤษฎีสถานะของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างหรือหน้าที่ในองค์การในการแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขัดขวางผลประโยชน์ของตน การสื่อความหมายที่ผิดหรือไม่ชัดเจน ขาดความไว้วางใจต่อกัน ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

Stenner (2005, pp. 28-30) ได้กล่าวว่า ปัญหาความขัดแย้งเกิดจาก

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ปัจจัยแรกนั้น หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือ หรือการประสานงาน เป็นต้น
2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น ที่มักเกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิจัยหลาย



ท่านได้ค้นพบว่าการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัด อยู่ในเฉพาะแนวทางของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และการแก้ไขปัญหาของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน เป็นความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำหรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือข้อความ อาจเกิดจากขาดความคล่องตัวของหน่วยงานที่เป็นอยู่ภายใน หรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรือจากอุปสรรคด้านภาษา เพราะบุคลากรแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะสาขาอาชีพเกิดการเข้าใจผิดกัน มีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ เจื่อนใจเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น งบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

6. ความแตกต่างของบุคคลที่โดยธรรมชาติมักจะประกอบไปด้วย บุคลากรที่มีความแตกต่างกันมากมายตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ หรือบุคลิกภาพ เป็นต้น ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ล้วนแล้วแต่ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานก็ตาม และยังมี ความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะยิ่งมีมากตามมาเท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ คนที่มีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ มักจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหาและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมามากกว่าคนที่จิตใจเป็นนักประชาธิปไตย เพราะบุคลิกของคนที่มีความเผด็จการมักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมรับความคิดของบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อฟังตนเองฝ่ายเดียว ไม่มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเอง

ไม่มีความยืดหยุ่น มักแสวงหาประโยชน์จากผู้อื่น และค่อนข้างมีอคติกับคนอื่น เป็นต้น

Sandole (1999, pp. 108-110) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย บุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม แบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่น่าจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลมาจาก เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่ทุกคนแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่าเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น

5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งลดลงหรือสิ้นสุดลง

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแล้ว

Slaikeu and Hasson (1998, p. 39) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นความขัดแย้ง

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ

4. ความขาดแคลนของทรัพยากร

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

6. ลักษณะของงานบุคคล

Tidwell (1998, pp. 114-117) กล่าวว่า ลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะ ได้แก่

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย

2. มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์ หรือความแตกต่างด้านความคิด

3. พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้

4. สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้ามกัน

5. แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

De Silva and de Samarasinghe (1993, pp. 89-90) กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มี 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากผลของความเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ

2. ความขัดแย้งเป็นผลจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะและการส่งเสริมบุคลิกภาพ

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
4. ขัดแย้งเป็นผลจากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

Chung and Magginson (1981) ได้แสดงถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่ 6 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว
6. ระบบแข่งขันเพื่อที่จะได้รับรางวัล

Ross (1993, pp. 156-158) กล่าวว่า กระบวนการสาเหตุความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ

ในที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ และครบถ้วน การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้ พนักงานได้รับทราบ
2. ด้านผลประโยชน์ หมายถึง การให้สนับสนุนส่งเสริม การเปิดโอกาส ให้พนักงานได้รับกาอบรม การเลื่อนตำแหน่ง
3. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะการจัดการด้านการบริหารต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น โครงสร้างแบบแนวราบ การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เป็นต้น
4. ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง การร่วมมือกันในองค์กรในการทำงานหรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและหน่วยงาน
5. ด้านค่านิยม หมายถึง ความนิยมชมชอบหรือความต้องการที่พนักงานพึงประสงค์ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ยกย่องจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง

นักวิชาการ	ตัวแปร				
	ด้านข้อมูลข่าวสาร	ด้านผลประโยชน์	ด้านโครงสร้าง	ด้านความสัมพันธ์	ด้านค่านิยม
1. Stenner (2005)	✓		✓		
2. Sandole (1999)	✓	✓	✓		✓
3. Ross (1993)	✓	✓	✓	✓	✓
4. Slaikeu and Hasson (1998)	✓	✓			
5. Tidwell (1998)			✓		✓
6. De Silva and de Samarasinghe (1993)	✓	✓		✓	
7. Chung and Magginson (1981)	✓	✓		✓	✓

จากตารางที่ 2-2 นักวิจัยได้สังเคราะห์ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 7 ท่าน สามารถเลือกใช้ตัวแปรเพื่อให้ได้กรอบการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งนั้นครอบคลุมทุกลักษณะทุกมิติตามค่านิยม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งองค์ประกอบด้าน โครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านข้อมูลข่าวสาร 2) ด้านผลประโยชน์ 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านค่านิยม แบ่งตามความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นความขัดแย้ง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ ความขาดแคลนของทรัพยากร ลักษณะของงานที่ปฏิบัติลักษณะของงานบุคคล และยังมีการแบ่งสาเหตุความขัดแย้งดังต่อไปนี้ เป็นความขัดแย้งเกิดจากผลของความเป็นเจ้าของทรัพยากรต่าง ๆ ความขัดแย้งเป็นผลจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะและการส่งเสริมบุคลิกภาพ เป็นผลมาจากค่านิยม จากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ จากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน จากบทบาท จากวัฒนธรรม และยังมีการจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งเป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมีอยู่จำกัด โครงสร้างองค์การการรวมถึงบริหาร ความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท อำนาจหน้าที่ของบุคคล ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

### แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

Ury, Brett, and Goldberg (1988, p. 13) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์กร คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กรสองกลุ่มหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทักษะ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

Sandole and van der Merwe (1993, p. 60) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นของคู่กับการทำงานภายในองค์กรต่าง ๆ มีทั้งให้ประโยชน์ต่อองค์กร ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ เกิดการกระตือรือร้นทำให้องค์กร แต่บางทีความขัดแย้งก็ทำให้องค์กรเสื่อมเสีย ขาดความสามัคคี แกร่งแย่งผลประโยชน์ปัจจัยการบริหารต่าง ๆ ดังนั้น จึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรจะจัดการกับความขัดแย้ง หรือจะจัดการความขัดแย้ง เพื่อองค์กรไปในทิศทางที่เจริญก้าวหน้า จึงเป็นเรื่องที่ทุกคนจำเป็นต้องร่วมกันจัดการความขัดแย้ง และลดระดับไม่ให้ความขัดแย้งมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ดังนั้น บุคลากรทุกตำแหน่งไม่เฉพาะผู้บริหารองค์กร ควรจะต้องมีวิธีการที่จะจัดการความขัดแย้งในองค์กร เพื่อนำองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์กรมีความเสื่อม ระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไป จะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจะต้องมีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง คือ การกระตุ้นความขัดแย้ง

Rothman (1997, p. 128) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งและการป้องกันปัญหาความขัดแย้งในองค์กร มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

การกระตุ้นความขัดแย้ง ซึ่งองค์กรที่มีความขัดแย้งน้อยทำให้สมาชิกเฉื่อยชาไม่มีบรรยากาศในการแข่งขันทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ ทำให้ละเลยจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่น ไม่มีการสะท้อนกลับจะไม่เกิดผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งจะช่วยให้เกิดการปรับตัวของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดในทางบวก

มี ดังนี้ คือ 1) การใช้บุคคลภายนอกในองค์กร ที่มีการบริหารแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่มาร่วมในองค์กร ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ปลาได้น้ำใหม่ก็ตื่นตัว 2) เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิด 3) เปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงาน ทำให้เกิดความรู้สึกลึกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ เกิดการปรับตัว และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ 4) ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน โดยการเพิ่มโบนัส เพิ่มเงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันมาก จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น 5) การเลือกผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม ผู้ร่วมงานอาจเกลียดชังเพราะผู้นำเผด็จการ ไม่ยอมรับทัศนคติตนเองไม่เห็นด้วย

Stitt (1998, p. 81) การแก้ไขปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายใดหนึ่งชนะไปวิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ดังต่อไปนี้

1. วิธีชนะ-แพ้ คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้ อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อย จึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้ อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียหรือความคับข้องใจเกิดขึ้นวิธีแบบนี้ประกอบด้วยวิธีย่อย ๆ คือ 1) วิธีการบังคับ โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายและใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อโต้แย้ง 2) วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง วิธีการนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความ 3) วิธีการหลีกเลี่ยงที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น

2. วิธีการแพ้อันทั้งคู่ เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น

3. วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ วิธีการนี้ทางคู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน

Semel (1995) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ ทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Chew (2001, p. 109) การใช้วิธีการหลีกเลี่ยงไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลย เพราะการหลีกเลี่ยง แท้ที่จริง คือ การไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง

Johnson and Johnson (1987) การจัดการบริหารความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 7 วิธี โดยได้แสดงความหมายของการบริหารจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. วิธีบังคับ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยผู้บริหารใช้คำสั่งในการสั่งการ และอำนาจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจในการดำเนินการ

2. วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งโดยไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น จึงเพิกเฉยกับความความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งการโต้เถียง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

3. วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ให้คู่กรณีค่อยๆ ถอยห่างกันในเรื่องของความแตกต่าง ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของวิธีการ โดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารหาข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย และเผชิญปัญหากับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหาถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม

5. วิธีประนีประนอม เป็นวิธีแก้ปัญหาที่อยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการร่วมมือ ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับได้บางส่วน เป็นการแก้ไขปัญหาทางสายกลาง

6. วิธีการปรองดอง เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันที่รักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอย่างมาก โดยเน้นการเอาชนะระดับต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง

7. วิธีร่วมมือ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์ ซึ่งตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง คือ พยายามที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจดังแสดงในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 การสังเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

นักวิชาการ	ตัวแปร						
	การร่วมมือ	การหลีกเลี่ยง	การไกล่เกลี่ย	การประนีประนอม	การใช้อำนาจบังคับ	การปรองดอง	การเผชิญหน้า
1. Sernel (1995)	✓			✓	✓	✓	
2. Chew (2001)		✓	✓	✓			
3. Ury et al. (1988)	✓		✓	✓		✓	✓
4. Sandole and van der Merwe (1993)	✓		✓	✓		✓	
5. Johnson and Johnson (1987)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Stitt, (1998)		✓	✓	✓	✓		
7. Rothman (1997)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

จากตารางที่ 2-3 การบริหารความขัดแย้ง โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 7 ท่าน ได้แก่ 1) Sernel (1995) 2) Chew (2001) 3) Ury et al. (1988) 4) Sandole and van der Merwe (1993) 5) Johnson and Johnson (1984) 6) Stitt (1998) และ 7) Rothman (1997)

ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรในการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ได้ด้วยกัน 7 ตัวแปร คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การไกล่เกลี่ย การประนีประนอม การใช้อำนาจบังคับ การปรองดอง และการเผชิญหน้า โดยวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด คือ การใช้วิธีประนีประนอม และการไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขจัดการได้อย่างสมเหตุสมผล ทำให้เกิดความรู้สึกต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็สามารถใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือสร้างโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้ ทักษะที่สำคัญในการจัดการแก้ไขความขัดแย้ง คือ ทักษะในการเปิดใจรับฟัง เข้าอกเข้าใจกันประนีประนอม



## ความขัดแย้งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

ในช่วง 20-30 ปี ที่ผ่านมานั้น อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ถือเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อภาคการผลิต เพื่อการส่งออกและเป็นกลุ่มที่รัฐบาลไทยใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามลำดับในปี พ.ศ. 2558 ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้ระบุว่า ตลาดในประเทศของอุตสาหกรรมยานยนต์นี้ รวมทั้งระบบมีมูลค่าตลาดสูงถึง 174,000-176,000 ล้านบาท โดยขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2557 โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดส่งออก ขยายตัวร้อยละ 7.8 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน นอกจากนี้ อุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ยังทำให้เกิดการจ้างงานหลายแสนคน โดยมีจำนวนแรงงานทั้งสิ้นกว่า 329,362 ราย (สถาบันยานยนต์, 2559)

อย่างไรก็ตาม เมื่อประเทศไทยเปิดรับกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างความมั่งคั่ง ด้วยการใช้อุปสงค์ได้เปรียบของการมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำและความมีเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ เป็นสิ่งดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้มีสถานภาพเป็นศูนย์กลางการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ แต่ได้เริ่มสูญเสียข้อได้เปรียบดังกล่าว เมื่อมีการรวมกลุ่ม AEC และทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการศึกษาของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติร่วมกับธนาคารโลก พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์หลักของประเทศไทยมีต้นทุนการผลิตสูงเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง โดยมีสาเหตุหลักมาจากทักษะการผลิตของแรงงานค่อนข้างต่ำ ทำให้เกิดปัญหาข้อพิพาทด้านแรงงาน จึงเป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น (ประวิตร พานชวงค์, 2550)

โครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย การส่งออกยานยนต์ของไทยในช่วงปี พ.ศ. 2558 พบว่า ตลาดในประเทศและต่างประเทศถือเป็นตลาดที่สำคัญ โดยมีส่วนการขยายตลาด คิดเป็นร้อยละ 48.01 และร้อยละ 51.99 ซึ่งโครงสร้างทางรถยนต์ถือว่ามีความเสี่ยงทางการตลาดน้อย เนื่องจากมีสัดส่วนการตลาดในประเทศที่ใกล้เคียงกับตลาดต่างประเทศ ทั้งโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ผลิตยานยนต์ ยังสามารถขยายไปยังตลาดต่างประเทศได้ แต่ไม่สามารถขยายได้มากนัก เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์การผลิตยานยนต์ มีอัตราการให้กำลังการผลิตค่อนข้างสูง อยู่ประมาณร้อยละ 89.43 ในปี พ.ศ. 2558 หรือร้อยละ 79.10 ทางด้านผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ผลิตยานยนต์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย คือ ภาคแรงงานต่อคน ซึ่งดัชนีผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์การผลิตอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง คิดเป็น 149.48 ในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งมีผลิตภาพแรงงานต่อคนค่อนข้างสูงที่สุด (คิดเป็น 182.53 ในปี พ.ศ. 2558) โดยการส่งออกสู่ตลาดอาเซียนของรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ ถือเป็นสินค้านำเข้าที่สำคัญของกลุ่มประเทศอาเซียน โดยอินโดนีเซีย นำเข้ารถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ คิดเป็นมูลค่าสินค้าอันดับที่ 1 ของสินค้านำเข้าทั้งหมดจากประเทศไทย (2,636.60

ล้านเหรียญ สหรัฐโดยเฉลี่ย หรือคิดเป็นร้อยละ 23.47 ของมูลค่าสินค้านำเข้าเฉลี่ยจากประเทศไทย) ฟิลิปปินส์ ถือเป็นประเทศที่สำคัญในการนำเข้ายานยนต์ของประเทศไทย (911.13 ล้านดอลลาร์ สหรัฐโดยเฉลี่ย หรือคิดเป็นร้อยละ 19.21 ของมูลค่าสินค้านำเข้าเฉลี่ยจากประเทศไทย) สิงคโปร์ (637.37 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ลาว (270 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) พม่า (137.07 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) บรูไน ดารุสซาลาม (134.37 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559) สหภาพแรงงาน เป็นผลพวงทางประวัติศาสตร์ในการสั่งสมองค์ความรู้ และการต่อสู้ของขบวนการแรงงานที่เริ่มต้น ในต่างประเทศแล้วแพร่กระจายแนวความคิดไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นพัฒนาการความสัมพันธ์ของมนุษย์รูปแบบใหม่ ที่แตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างนายกับทาสในยุคศักดินา (Eadie & Nelson, 2001, p. 137)

การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์อันเป็นที่มาของวิวัฒนาการขบวนการแรงงานสากล เริ่มต้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมยานยนต์ ในประเทศอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1750-1760 เมื่อมีการประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำโดยใช้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงหลัก นำไปใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ สิ่งทอ การปั่นด้าย ทอผ้าฝ้ายและผ้าขนสัตว์ ช่วยให้โรงงานผลิตสินค้าได้จำนวนมาก มีคุณภาพ สม่ำเสมอใกล้เคียงกันทุกชิ้น ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าการผลิตแบบงานฝีมือเช่นที่เคยทำในอดีต ช่างฝีมือที่เคยทำงานอยู่กับบ้าน ต่างก็ออกมาทำงานรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นอกจากนั้น ยังถูกนำไปใช้กับเรือเดินสมุทร หัวรถจักรไอน้ำ ส่งผลให้การคมนาคมแผ่ขยายไปไกล กว่าเดิม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้แพร่กระจายไปทั่วทั้งทวีปยุโรปและอเมริกาเหนือ เช่นเดียวกับขบวนการแรงงานสากลที่เติบโต มาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าดังกล่าว โดยขบวนการแรงงานของอังกฤษเริ่มต้นขึ้นประมาณ ค.ศ. 1800 ตามมาด้วย สหรัฐอเมริกา ค.ศ. 1830 เยอรมนี ค.ศ. 1860 สแกนดิเนเวีย ค.ศ. 1880 และ ฝรั่งเศสใน ค.ศ. 1890

จากสภาพเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเพราะการปฏิวัติอุตสาหกรรมยานยนต์ ช่างฝีมือจากแต่ละครัวเรือนต่างออกมาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ต้องเจอกับสภาพ ที่ถูกนายทุนเจ้าของโรงงานเอารัดเอาเปรียบส่งผลให้ลูกจ้างทั้งหลายต้องรวมตัว เพื่อช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในรูปของสหภาพแรงงาน ในยุคแรกสหภาพแรงงาน คือ การรวมตัวกันของช่างฝีมือ ประเภทเดียวกัน เช่น กลุ่มช่างไม้ ช่างทำรองเท้า ช่างตัดเสื้อ เมื่อการผลิตเข้าสู่ระบบโรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์จึงเกิดสหภาพแรงงานตามประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น สหภาพ แรงงานเหล็กกล้า สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์รถยนต์ เป็นต้น การที่ลูกจ้างรวมตัวกัน เป็นสหภาพแรงงานก็เพื่อสร้างองค์การขึ้นมาปกป้องคุ้มครองส่งเสริมผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก (ลูกจ้าง) เป็นช่องทางที่เปิดให้สมาชิกได้แสดงออกถึงความเดือดร้อน ต้องการเป็นตัวแทนลูกจ้าง

ในการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง ทั้งยัง แสดงบทบาทด้านการเมืองในการใช้อิทธิพลกดดันรัฐบาลให้กำหนดนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกสหภาพแรงงานอีกด้วย

### ประเภทของสหภาพแรงงาน

1. สหภาพแรงงานอาชีพ (Craft unions) เป็นสหภาพแรงงานแบบดั้งเดิมของลูกจ้างคนงานฝีมือประเภทเดียวกันมารวมตัวกันโดยไม่จำกัดว่าอยู่ในกิจการประเภทใด เช่น สหภาพแรงงานช่างทำรองเท้า คนงานประเภทนี้มีอำนาจการต่อรองสูงจากการเป็นแรงงานฝีมือ เมื่อรวมตัวกันนัดหยุดงานแล้วกิจการของนายจ้างจะเสียหายมาก แต่ภายหลังเมื่อวิธีการผลิตเปลี่ยนมาเป็นระบบโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ใช้เครื่องจักรเป็นกำลังสำคัญแทนแรงงานคน คนงานในโรงงานไม่จำเป็นต้องเป็นช่างฝีมือ เมื่อช่างฝีมือหมดความสำคัญในระบบเศรษฐกิจสหภาพแรงงานอาชีพก็หมดความสำคัญลงไปด้วย (Brown, 1997)

2. สหภาพแรงงานเฉพาะสถานประกอบการ (House unions) แห่งใดแห่งหนึ่งเป็นการเฉพาะสมาชิกล้วนทำงานในสถานประกอบการเดียวกัน มีปัญหาและความต้องการส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน ความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานเฉพาะสถานประกอบการ ขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ ถ้ากิจการมีขนาดเล็กลูกจ้างมีจำนวนน้อย การรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานมักไม่ค่อยมีพลัง

3. สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ (Industrial unions) ของลูกจ้างจากหลาย ๆ สถานประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเภทเดียวกัน เช่น สหภาพแรงงานคนงานเหมืองแร่ สหภาพแรงงานโรงงานทอผ้า มักมีขนาดใหญ่ มีสมาชิกจำนวนมาก มีพลังในการต่อรองสูง

4. สหภาพแรงงานทั่วไป (General unions) ที่สมาชิกเป็นลูกจ้างในสถานประกอบการต่าง ๆ ไม่จำกัดว่า ต้องเป็นที่ไหนหรืออุตสาหกรรมยานยนต์ประเภทใด อาจมีขนาดใหญ่ก็จริง แต่สหภาพไม่อาจดูแลสมาชิกได้อย่างทั่วถึง มักมีสมาชิกมีพื้นฐานปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกันมาก

เมื่อลูกจ้างรวมตัวกันในรูปของสหภาพแรงงานประเภทต่าง ๆ แล้วความเคลื่อนไหวเพื่อช่วยเหลือผู้ใช้แรงงาน ได้ยกระดับขึ้นสู่สากล โดย ค.ศ. 1864 มีการก่อตั้ง International working men's association ค.ศ. 1909 ก่อตั้ง International federation of trade unions ขึ้นในประเทศอังกฤษ ทั้งสองแห่งเป็นองค์การระหว่างประเทศ มีจุดมุ่งหมายต้องการปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงานในทุกหนแห่ง มีประชาชนและสหภาพแรงงานของประเทศยุโรปเข้าร่วมในองค์การดังกล่าว ค.ศ. 1890 เป็นช่วงเวลาที่ชาวยุโรปมีจิตสำนึกทางสังคมมากขึ้น มีการจัดตั้ง International association for labour legislation เป็นองค์การเอกชนระหว่างประเทศมีหน้าที่กำหนดข้อกฎหมาย

แรงงานขึ้นใช้บังคับถือเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (The International Labour Organization: ILO)

Miall, Ramsbothan and Woodhouse (2011, pp. 13-14) กล่าวว่า องค์การแรงงานระหว่างประเทศหรือ ILO ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1919 ภายใต้สนธิสัญญาแวร์ซาย หลังจากที่ฝ่ายพันธมิตรได้ชัยชนะในสงครามโลกครั้งที่ 1 ครั้นเมื่อมีการก่อตั้งองค์การสหประชาชาติขึ้นใน ค.ศ. 1946 ILO ได้กลายเป็นองค์การชำนาญพิเศษขององค์การแรกของสหประชาชาติ มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากองค์การอื่นในสหประชาชาติ คือ การทำงานแบบ “ไตรภาคี” การปรึกษาหารือ กำหนดนโยบายเกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างตัวแทนฝ่ายรัฐ ฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายนายจ้าง มีหลักการสำคัญที่ประเทศสมาชิกต้องยึดถือเป็นนโยบาย ได้แก่

1. ต้องถือว่า “แรงงาน” ไม่ใช่สินค้าหรือสิ่งของ
2. ให้สิทธิในการสมาคมของทุกฝ่าย
3. ให้มีค่าจ้างที่พอเพียงต่อการดำรงชีพ
4. ให้กำหนดชั่วโมงทำงานวันละ 8 ชั่วโมง หรือ 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
5. ให้มีการพักผ่อนอย่างน้อย 24 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
6. ให้ขจัดการใช้แรงงานเด็ก
7. ให้จ่ายเท่ากันในงานที่เท่ากัน
8. ให้มีการปฏิบัติเท่าเทียมกันระหว่างผู้ใช้แรงงานประเภทเดียวกัน
9. ให้มีระบบตรวจแรงงานเพื่อการบังคับใช้กฎหมายให้ได้ผล

ILO มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมให้หญิงและชายมีโอกาสเท่าเทียมกันในการได้ทำงาน ที่มีคุณค่า มีประสิทธิภาพ มีเสรีภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย และมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ เป้าหมายหลักในการทำงานของ ILO ได้แก่ Bercovitch and Rubin (1992)

1. ส่งเสริมเรื่องสิทธิในการทำงาน
2. สนับสนุนให้เกิดโอกาสแห่งการจ้างงานที่มีคุณค่า
3. การคุ้มครองทางสังคม
4. ส่งเสริมให้เกิดการปรึกษาหารือในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ใน พ.ศ. 2557 ILO มีสมาชิก 181 ประเทศ ประเทศไทยเข้าเป็นสมาชิกตั้งแต่ปีแรก ถือเป็นหนึ่งใน 45 ประเทศ ผู้ร่วมก่อตั้ง ILO ประเทศไทยได้ให้สัตยาบันต่ออนุสัญญา 15 ฉบับ บังคับใช้ 14 ฉบับ เป็นอนุสัญญาหลัก 5 ฉบับ จากอนุสัญญาหลักทั้งหมด 8 ฉบับ ซึ่งให้เห็นว่า ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศแห่งนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งสมาพันธ์แรงงานสัมพันธมิตร (State Enterprises Worker's Relations Confederation: SERC) ที่สหภาพแรงงาน

โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นสมาชิกเป็นหนึ่งในสี่องค์กรหลักประเภทองค์กรลูกจ้างในประเทศไทยที่ทำงานร่วมกับ ILO

ในระหว่างที่มีพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2500-ตุลาคม พ.ศ. 2501 มีสหภาพแรงงานจดทะเบียนถึง 154 แห่ง และรวมตัวกันเป็นสหพันธ์สองแห่ง คือ สหพันธ์เสรีแรงงานแห่งประเทศไทยและสหพันธ์แรงงานแห่งประเทศไทย (พัฒนามาจากสมาคมกรรมกรไทย) แต่การดำเนินงานยังคงมุ่งรับใช้นักการเมืองและหาเสียงกับคนงานเท่านั้น เดือนตุลาคม พ.ศ. 2501 จอมพลสฤษดิ์ รัชชต์ทำรัฐประหารยกเลิกพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ทำให้การรวมตัวของผู้ใช้แรงงานในรูปของสหภาพแรงงานต้องยุติลง แต่ยังคงมีการนัดหยุดงานกันอยู่บ้าง จนกระทั่งหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ที่บรรยากาศประชาธิปไตยเบ่งบานมาก จนสามารถผลักดันให้มีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้สำเร็จ สหภาพแรงงานจึงถือกำเนิดขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งสหภาพแรงงานรัฐได้เกิดขึ้นตามกฎหมายฉบับนี้ด้วย เท่ากับว่าสหภาพแรงงานภาคเอกชนและรัฐอยู่ภายใต้กฎหมายฉบับเดียวกัน โดยธรรมชาติของการจ้างงานพนักงานรัฐมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากกว่า การรวมตัวกันในรูปของสหภาพแรงงานจึงแข็งแกร่ง มีอำนาจต่อรองสูงกว่าสหภาพแรงงานของเอกชน ส่งผลให้สหภาพแรงงานกลายเป็นหัวขบวนในการต่อสู้ของขบวนการแรงงานมาโดยตลอด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จากการขัดแย้งของแรงงานกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวของประชาคมอาเซียน ที่มีการเปิดเสรีทางด้านแรงงานอาจเกิดความขัดแย้งทางด้านการบริหารแรงงานที่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากมีความต้องการแรงงานเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวของภาคธุรกิจการลงทุนจากชาวไทยและชาวต่างชาติ การจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างแรงงาน จึงต้องมีการจัดระเบียบการทำงานให้ดีขึ้นในการสร้างความรู้ความเข้าใจของแรงงาน การสื่อสาร เพราะถ้าเกิดปัญหาจะส่งผลเสียถึงการบริหารงาน ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพขึ้นและเป็นปัญหาเรื้อรัง ส่งผลเสียหาย ต่อไปในอนาคต

### แนวคิดการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์

นโยบายเกี่ยวกับแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจส่งผลให้เกิดการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์เพิ่มขึ้น ความต้องการรถยนต์ในประเทศไทยและการส่งขายไปทั่วโลก ทำให้เกิดการขาดแรงงาน การอุตสาหกรรมยานยนต์ ทางภาครัฐมีนโยบายที่จะให้แรงงานข้ามชาติมาทำงานในประเทศไทยและขึ้นทะเบียนกับกระทรวงแรงงาน จากนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท เป็นปัจจัยหนึ่งของการเข้ามาทำงานในประเทศไทยของแรงงานข้ามชาติ

อีกทั้ง การที่ประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะมีแรงงานข้ามชาติไหลเข้ามาในประเทศไทยอย่างเสรีมากขึ้น (รังสิมา เหลืองอ่อน, 2549)

สถิติอุตสาหกรรมยานยนต์รถยนต์ไทย ปี พ.ศ. 2558 นับว่าเป็นอีกปีประวัติศาสตร์สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์รถยนต์ไทย จากการทำตัวเลขสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ได้ทั้งยอดขายในประเทศ ยอดส่งออก และยอดการผลิตรวมถึงยังเป็นประเทศผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 9 ของโลก (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559) ได้ออกบทวิเคราะห์ไว้ในปี พ.ศ. 2559 เนื่องมาจากหลายปัจจัยที่สนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความสามารถในการเพิ่มกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็วของค่ายรถ หลังที่ต้องเผชิญวิกฤตน้ำท่วมครั้งใหญ่ช่วงปี พ.ศ. 2554 ผลจากนโยบายรถยนต์คันแรกซึ่งมีการคาดการณ์ว่าจะอาจจะทำยอดขายได้ 7 แสนคัน และการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาด ซึ่งก็ได้รับการตอบรับอย่างดี เป็นต้น

สำหรับปี พ.ศ. 2559 แม้ว่าตลาดรถยนต์ในประเทศอาจจะหดตัวลงหลังจากที่ตลาดรถยนต์ปี พ.ศ. 2558 ได้ถึงการต้องการซื้อล่วงหน้าไปแล้วบางส่วน แต่ว่าตลาดส่งออกก็ยังคงขยายตัวได้ดี ตามทิศทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจหลายภูมิภาค รวมทั้งหลายค่ายรถต่างยังคงเดินหน้าลงทุนขยายกำลังการผลิตในประเทศไทย ขณะที่กำลังการผลิตที่เคยถูกดึงไปผลิตที่รองรับตลาดในประเทศในช่วงที่ผ่านมาก็น่าจะสามารถโยกกลับมาผลิตเพื่อรองรับการส่งออกได้มากขึ้น ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้วิเคราะห์ตลาดรถยนต์ปี พ.ศ. 2558 และพ.ศ. 2559 ดังต่อไปนี้

อุตสาหกรรมยานยนต์ปีตลาดหลังจากได้ผลกระทบจากปัญหาน้ำท่วมใหญ่ที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2554 อุตสาหกรรมยานยนต์รถยนต์ของไทยก็ได้ส่งสัญญาณการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2555 โดยการแสดงตัวเลขสถิติที่ขยายตัวต่อเนื่องทั้งตลาดในประเทศ การส่งออก และการผลิต ไม่เพียงเท่านั้นยังมีการทำตัวเลขสถิติที่สูงสุดเป็นประวัติการณ์ได้อีกหลายครั้งในระหว่างปี และในช่วงการจัดงาน Motor expo 2012 หรืองานมหกรรมยานยนต์ครั้งที่ 29 ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน ถึง 10 ธันวาคม พ.ศ. 2555 นี้ ก็เป็นอีกช่วงเวลาหนึ่งที่คาดหมายว่าจะสามารถสร้างสถิติยอดขายรถยนต์ที่สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์เช่นเดียวกัน โดยศูนย์กสิกรไทยประเมินว่าการจัดงาน Motor expo 2012 ในครั้งนี้ จะสามารถทำสถิติยอดขายถึงราว 6 หมื่นคัน ซึ่งเป็นเป้าหมายใหม่ของทางผู้จัดงานที่เพิ่มขึ้นมาจากเดิม 5 หมื่นคัน ซึ่งเหตุผลสำคัญมาจากโครงการรถยนต์คันแรกที่ภาครัฐเปิดโอกาสให้ผู้ซื้อหรือจองรถยนต์และยื่นคำขอใช้สิทธิภายในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 สามารถขอใช้สิทธิรับเงินคืนภาษีได้ ประกอบกับค่ายรถต่างก็เร่งรุกตลาดเพื่อชิงยอดขายในช่วงโค้งสุดท้ายนี้ด้วยการนำเสนอรถยนต์ โดยเฉพาะรุ่นที่เข้าเกณฑ์จะได้รับ การคืนภาษี และโปรโมชันส่งเสริมการตลาดรูปแบบต่าง ๆ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)

ส่วนทิศทางการอุตสาหกรรมยานยนต์รถยนต์ไทยในปี พ.ศ. 2559 ยังคงคาดว่าน่าจะเป็นอีกปีที่ดีของอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะตลาดส่งออกที่การโยกกำลังการผลิตกลับมาเพื่อส่งออกมากขึ้น น่าจะทำให้การส่งออกยังคงขยายตัวได้ดีและทำสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ได้ต่อที่ระดับ 1,230,000 ถึง 1,290,000 คัน ขยายตัวร้อยละ 20 ถึง 26 ซึ่งจะไปช่วยชดเชยตลาดในประเทศที่อาจจะหดตัวลงเล็กน้อยที่ร้อยละ 2 ถึง 7 หรือคิดเป็นยอดขายประมาณ 1,340,000 ถึง 1,410,000 คัน หลังจากทีผลของโครงการรถยนต์คันแรกทำให้ความต้องการรถยนต์ในอนาคตถูกดึงไปใช้แล้วล่วงหน้าและส่งผลให้ยอดขายในช่วงครึ่งหลังมีโอกาสหดตัวลงในช่วงเดียวกันในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งการส่งออกรถยนต์ที่เข้าไปช่วยชดเชยการหดตัวดังกล่าว ทำให้การผลิตรถยนต์ในปี พ.ศ. 2559 นี้มีโอกาสทำสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ได้เช่นเดียวกันที่ตัวเลขระหว่าง 2,500,000 ถึง 2,600,000 คัน หรือขยายตัวร้อยละ 5 ถึง 9 (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)

ทั้งนี้ การผลิตรถยนต์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการผลิตรถยนต์ให้ได้ 3 ล้านคัน ภายในอีก 5 ปีข้างหน้านี้ เป็นสัญญาณที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมยานยนต์รถยนต์ไทย อย่างไรก็ตาม การขยายตัวอย่างรวดเร็วนี้อาจส่งผลกระทบต่อแรงงานในอนาคตได้ โดยในวงการอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์คาดว่าในอีก 3 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับการก้าวเข้าสู่การเปิดเสรีทางการค้าจะต้องมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นอีกถึง 200,000 คน โดยเฉพาะแรงงานกึ่งมีทักษะ เช่น แรงงานระดับ ปวช. และปวส. ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษา ยังไม่สามารถผลิตบุคลากรออกมาได้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์อาจต้องแก้ปัญหาในระยะสั้นด้วยการเพิ่มการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรอัตโนมัติ รวมถึงการเพิ่ม Productivity การผลิตของแรงงานให้เพิ่มมากขึ้น (วรพจน์ ศรีวิริยานุภาพ, 2551) แต่ในระยะยาวการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและหลักสูตรการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจยังเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องอาจต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน ซึ่งไทยยังคงความน่าสนใจเป็นฐานการลงทุนและฐานการผลิตรถยนต์อันดับหนึ่งในภูมิภาค (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ภาคการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ในปีนี้มีปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้นเพื่อส่งมอบรถยนต์คันแรกจากนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนให้ผู้บริโภคซื้อรถยนต์ได้และนำมาขอคืนภาษีได้ การผลิตที่เกินกำลังกว่าที่จะผลิตได้ส่งผลให้เกิดการส่งมอบรถยนต์คันแรกไม่ทัน ผู้สั่งซื้อรถยนต์บางรายได้ทำการทิ้งใบจองรถยนต์ ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์เกิดการหดตัวเล็กน้อยแต่สิ้นปีแนวโน้มการผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากผู้บริโภคสิ้นปีมีการนี้ได้รับเงินโบนัส เงินขวัญกำลังใจส่งผลให้เกิดการมีกำลังซื้อรถยนต์เพิ่มมากขึ้น ในด้านนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศก็มี

ความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจไทยที่ยังเติบโตไปได้อย่างต่อเนื่อง การไว้วางใจให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์เพื่อจำหน่ายในภูมิภาคและส่งจำหน่ายทั่วโลก (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)

ความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์อาจจะเรียกได้ว่าเป็นของคู่กับการทำงานที่มีทั้งให้ประโยชน์ต่อองค์กรทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือรื้อนทำให้องค์กรไม่เฉื่อยชา แต่บางทีความขัดแย้งก็ทำให้องค์กรเสื่อมเสีย ขาดความสามัคคีแก่งแย่งผลประโยชน์ปัจจัยการบริหารต่าง ๆ (รัชณี วีระวัฒน์ยิ่งยง, 2549) ดังนั้น จึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรจะจัดการกับความขัดแย้ง หรือจะจัดการความขัดแย้ง เพื่อองค์กรไปในทิศทางที่เจริญก้าวหน้า จึงเป็นเรื่องที่ทุกคนจำเป็นจะต้องร่วมกันจัดการความขัดแย้ง และลดระดับไม่ให้ความขัดแย้งมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ซึ่งระดับความขัดแย้งหากรักษาระดับให้พอเหมาะแล้ว ก็ทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าหากองค์กรมีความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไป ก็จะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาแก่องค์กรเป็นอย่างมาก บุคลากรทุกตำแหน่งไม่เฉพาะผู้บริหารองค์กร (วิรพล นิติชาคร, 2544) ความขัดแย้งในความต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง (วีชรา เสาวพฤกษ์, 2546)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วรพจน์ ศรีวิริยานุภาพ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ในเครือบริษัทมูราคามิ ซึ่งเป็นผู้ผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ในเครือมูราคามิและเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ความพึงพอใจ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเครือบริษัทมูราคามิ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเครือบริษัทมูราคามิ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเครือมูราคามิ จำนวน 397 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง



เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มากที่สุด ต่อการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ การปฏิบัติงานด้านความรู้ ประสิทธิภาพ ด้านความรับผิดชอบ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการพัฒนางาน และพนักงานมีความพึงพอใจมากต่อในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเครือบริษัทมูราคามิ ปัจจัยที่มีผลทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน คือ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แตกต่างกัน ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยในเรื่องนี้ได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ของบุคลากรและผลประ โยชน์ที่ได้รับจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพของบุคลากรทางด้านการจัดซื้อเข้าไปได้ด้วย

ธีรยุทธ สามเศียร (2553) ศึกษาเรื่อง การตัดสินใจในภาวะความขัดแย้งทางการจัดการ ในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์อิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์การอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีภาวะความขัดแย้งทางการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความเห็นว่าองค์กรมีความขัดแย้งในด้านการวางแผนน้อยที่สุด และเห็นว่าองค์กรมีความขัดแย้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าด้านอื่น ในด้านการตัดสินใจในภาวะความขัดแย้ง พนักงานมีความเห็นต่อระดับการตัดสินใจในภาวะความขัดแย้งขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าองค์กรมีการตัดสินใจในภาวะความขัดแย้งด้านการตัดสินใจตามหลักเหตุผลมากที่สุด และมีภาวะความขัดแย้งด้านการตัดสินใจเชิงข้อมูลน้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความขัดแย้งทางการจัดการกับการตัดสินใจในภาวะความขัดแย้ง

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Welt (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิงที่มีประสิทธิภาพในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยการใช้แบบสอบถามของ Thomas Kilman conflict mode instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการเพศชายและ

เทศหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกันในด้านของเรื่อง ความขัดแย้ง

Morris (1998) ได้ศึกษาความร่วมมือและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา ในสถานศึกษาระดับสูง จากนักการศึกษา และผู้ปกครองนักศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนร่วม พบว่า ความต้องการทางด้านพื้นฐาน เป็นต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้งมากที่สุด โดยสถานศึกษาต้องมีการจัดให้มีการประชุม อภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการร่วมมือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับ ความต้องการของนักศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษา “รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก” ได้ทำการวิจัยเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลังจากที่ได้กรอบแนวคิดของงานวิจัยแล้วก็จะดำเนินการเพื่อให้ได้ความรู้ ความจริงและข้อค้นพบ ที่จะสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย เกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก โดยมีขั้นตอน กิจกรรมการวิจัยและวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างจากสำนวนคดีการฟ้องร้องสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
5. การนำเสนอข้อมูล
6. สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มตัวอย่างจากสำนวนคดีการฟ้องร้องสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเอกสาร Documentary จากการฟ้องร้องคดีแรงงานศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง จำนวน 978 คดีความ ในจำนวนคดีฟ้องร้องที่ไม่สามารถยอมความกันได้จำนวน 432 คดี และคดีความฟ้องร้องที่ศาลได้ตัดสินประนีประนอมจำนวน 546 คดี ในปี พ.ศ. 2556-2557 ที่ฟ้องร้องกันและเป็นคดีที่ศาลได้ตัดสินเป็นที่สิ้นสุดลงแล้ว โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสำนวนคดีความนำมาเข้าสู่ตรของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คดีสำนวนคดีความเพื่อนำมาสังเคราะห์ แล้วนำไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้พิพากษาและผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคดีความการฟ้องร้อง จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) หรือเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับต่อสำนวนคดีการฟ้องร้อง

ตารางที่ 3-1 รายชื่อผู้พิพากษาศาลแรงงาน และผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์

ลำดับที่	รายนามผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	ตำแหน่งและประสบการณ์
1	นายประดิษฐพงศ์ ชิตวงศ์	ผู้พิพากษาศาลแรงงาน จังหวัดระยอง
2	นายพิพัฒน์ ทรงอักษร	ผู้พิพากษาสมทบ ฝ่ายนายจ้าง
3	นายชวลิต ธรรมารักษ์	ผู้พิพากษาสมทบ ฝ่ายนายจ้าง
4	นายณัฐพล รัชญผล	ผู้พิพากษาสมทบ ฝ่ายลูกจ้าง
5	นายกันตเมศฐ ศรีตนาทิพย์	ผู้พิพากษาสมทบ ฝ่ายลูกจ้าง
6	นายเกียรติสยาม สัทธิเวช	ผู้บริหารระดับสูง บ.ไทยเซอิ (ประเทศไทย) จำกัด
7	นายจิรพันธ์ ขนาดนิต	ผู้บริหารระดับสูง บ.ซียูอีแอล จำกัด
8	นายนำพล อภินพัฒน์	ผู้บริหารระดับสูง บ.เฮงเค็ล (ประเทศไทย) จำกัด
9	นายสมศักดิ์ แสงทองสกุลเลิศ	กรรมการผู้จัดการ บ.สแควร์ กูลิ่ง ทาวเวอร์ จำกัด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัย ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 ชุด ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้พิพากษาศาลแรงงานจังหวัดระยอง
2. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม

โดยการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ที่ได้มาจากการศึกษาทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาของคำถามในการศึกษา และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) คือ แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนิ เมธิโยธิน
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
3. ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

4. ดร.ทัศนญา สง่าโยธิน

5. ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ

โดยผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง Index of Item-Objective Congruence (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จะให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ +1 คะแนน

ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน

ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้พิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และตรวจสอบคำถามที่ปรากฏในแบบสัมภาษณ์ เป็นรายชื่อ จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้ ข้อคำถาม ที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 0.8 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์อ้างอิงต่ำสุดของศิริชัย พงษ์วิชัย (2550, หน้า 107) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ และนำผลที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ ไปวิเคราะห์เป็นรายชื่อ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารและการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550, หน้า 67)

**1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร** ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากสำนวนคดีการฟ้องร้องในศาลคดีแรงงาน จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2556-2557 จำนวนรวม 978 คดีความ เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กร อุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

**1.1 การเก็บข้อมูลการฟ้องร้องในศาลคดีแรงงาน จังหวัดระยอง ภาค 2** ในปี พ.ศ. 2556-2557 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คดี เป็นคดีพิพาท (ไม่สามารถยอมความกันได้ คดีสู่การตัดสินของศาลแรงงานจังหวัดระยอง ภาค 2 จำนวน 123 คดี) และกรณีพิพาทตามยอม (สามารถยอมความกันได้ของศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง จำนวน 157 คดี)

**2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้พิพากษาศาลแรงงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารระดับสูงในโรงงาน

อุตสาหกรรมยานยนต์ ที่เกี่ยวข้องจำนวน 9 คน การดำเนินการสัมภาษณ์ ในช่วงเดือน ตุลาคม- ธันวาคม พ.ศ. 2558 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้พิพากษาศลศาลแรงงาน ภาค 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน เพื่อขอเข้าทำการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวัตถุประสงค์ และตามประเด็นที่ทำการสัมภาษณ์ ตามกรอบความคิดของการวิจัย ที่ปราศจากความคิดเห็นส่วนตัว โดยเทียบเคียงตามแนวคิด และทฤษฎีเพื่อให้การนำเสนอเนื้อหาเกิดความสมบูรณ์และชัดเจนเป็นรูปธรรม

2. ผู้วิจัยนัดวันสัมภาษณ์ผู้พิพากษาและผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม ตามตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 การนัดสัมภาษณ์ผู้พิพากษาศาลแรงงานและผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 9 ท่าน

ลำดับที่	รายนามผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	วันสัมภาษณ์
1.	นายประดิษฐ์พงศ์ ชิตวงศ์	25 พฤศจิกายน พ.ศ.2558 เวลา 9.00 น.
2.	นายพัฒนา ทรวงอักษร	26 พฤศจิกายน พ.ศ.2558 เวลา 13.00 น.
3.	นายณัฐพล ธีญญผล	27 พฤศจิกายน พ.ศ.2558 เวลา 11.00 น.
4.	นายกันตเมศฐ ศรีตันทิพย์	28 พฤศจิกายน พ.ศ.2558 เวลา 15.00 น.
5.	นายชวลิต ธรรมารักษ์	30 พฤศจิกายน พ.ศ.2558 เวลา 8.30 น.
6.	นายเกียรติสยาม สิทธิเวช	9 ธันวาคม พ.ศ.2558 เวลา 10.00 น.
7.	นายจิรพันธ์ ขนาดนิต	14 ธันวาคม พ.ศ.2558 เวลา 14.00 น.
8.	นายนำพล อภิณหพัฒน์	16 ธันวาคม พ.ศ.2558 เวลา 13.30 น.
9.	นายสมศักดิ์ แสงทองสกุลเลิศ	22 ธันวาคม พ.ศ.2558 เวลา 18.00 น.

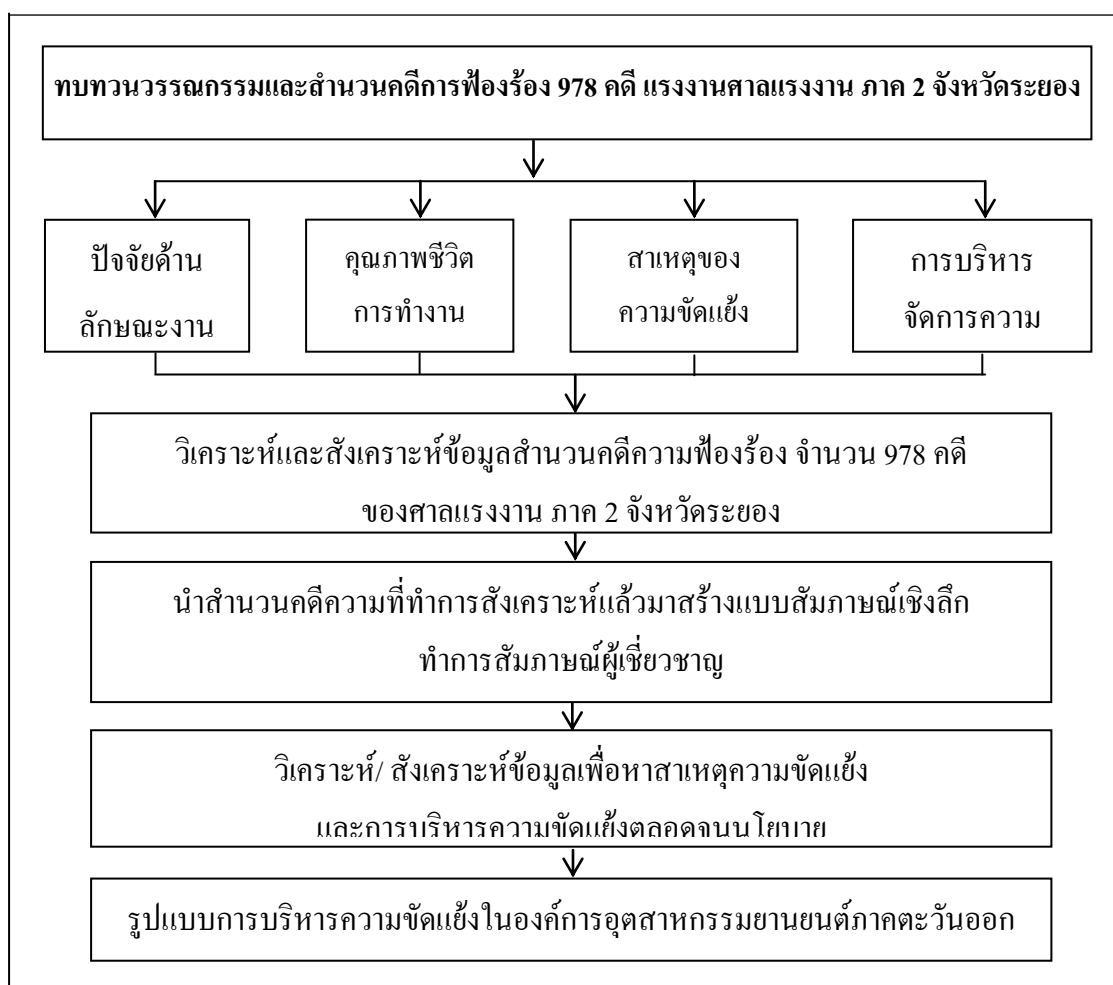
### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์การศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออก เป็นการให้เหตุผลโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนความเชื่อ ข้อคำถามหรือวัตถุประสงค์และนำข้อมูลเหล่านั้นมาเป็นหลักฐานในการตีความข้อเท็จจริงที่ได้รับ (นางนภัส คู่ขวัญ เที่ยงกมล, 2551, หน้า 122)

## การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการรายงานเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) ในขั้นสุดท้ายของการนำเสนอรายงานวิจัยและแนวคิดที่ผ่านการดำเนินการวิจัย โดยจัดทำเป็นคู่มือฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ตรวจสอบแล้วมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การเรียบเรียงข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล
2. สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการวิจัย ปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำผลวิจัยไปใช้และทำการวิจัยต่อยอดความรู้ต่อไป
3. จัดทำรูปเล่มเพื่อนำเสนอรายงานการวิจัยและจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์  
สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3-1 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ผลการวิจัย

การวิจัยในเรื่อง “รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก” มีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก และ 3) เพื่อนำเสนอนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้งด้านปฐมภูมิโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้พิพากษาและผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และด้านทฤษฎี จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้มาจากการคัดคัดความการฟ้องร้องจากศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก นำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. จำนวนคดีความการฟ้องร้องในศาลแรงงาน จังหวัดระยอง
3. การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	9	100.00
หญิง	-	-
รวม	9	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นเพศชายมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100



ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามสถานภาพ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้พิพากษา	5	55.60
ผู้บริหาร หน่วยงานอุตสาหกรรม	4	44.40
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เป็นผู้พิพากษา มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมาเป็นผู้บริหาร หน่วยงานอุตสาหกรรมมีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40

#### จำนวนคดีความการฟ้องร้องคดีแรงงานของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง

ข้อมูลการฟ้องร้องคดีจากศาลแรงงานจังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 ดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาท (ไม่สามารถยอมความกันได้ คดีสู่การตัดสินของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง)

เรื่องคดีความฟ้องร้อง (ไม่สามารถยอมความกันได้ คดีสู่การตัดสิน ของศาลแรงงานจังหวัดระยอง)	ปี พ.ศ. 2556 (คดี)	ปี พ.ศ. 2557 (คดี)	รวม ทั้งหมด (คดี)
การเลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	1	0	1
สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	29	4	33
ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	0	0	0
สัญญาจ้างแรงงานละเมิด	4	0	4
สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	5	1	6
เงินประกัน	0	0	0
ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน	1	78	79
<b>รวมคดีความฟ้องร้องรวมแต่ละปี</b>	<b>40</b>	<b>83</b>	<b>123</b>

จากตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่าคดีการฟ้องร้องปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯ (ไม่สามารถขอมความกันได้) คดีสู่การตัดสินของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง โดยปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 40 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 1 คดีความ คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 29 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 4 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกันจำนวน 5 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 1 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 83 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 4 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกันจำนวน 1 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 78 คดีความ

ผู้วิจัยได้ทำการเรียงลำดับคดีความฟ้องร้องกันในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง ทั้งสองปี โดยมีคดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 1 คดีความ เป็นคดีความฟ้องที่น้อยที่สุด คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 4 คดีความ คดีการฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 6 คดีความ ส่วนคดีที่มีการฟ้องร้องกันในชั้นศาลพิพาทฯระดับปานกลาง คือ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดและคดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน ส่วนคดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 79 คดีความ เป็นคดีความที่มีการฟ้องร้องในชั้นศาลพิพาทฯสูงสุด

ตารางที่ 4-4 คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯตามขอม (สามารถขอมความกันได้)ของศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง)

เรื่องคดีความฟ้องร้อง (ประนีประนอมขอมความ)	ปี พ.ศ. 2556 (คดี)	ปี พ.ศ. 2557 (คดี)	รวมทั้งหมด (คดี)
การเลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	3	2	5
สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	39	76	115
ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	3	0	3
สัญญาจ้างแรงงานละเมิด	8	0	8
สัญญาจ้างแรงงาน ค้ำประกัน	5	8	13
เงินประกัน	1	1	2
ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน	1	10	11
<b>รวมคดีความฟ้องร้องรวมแต่ละปี</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>157</b>

จากตารางที่ 4-4 แสดงให้เห็นว่ามีคดีการฟ้องร้องปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทตามยอม (สามารถยอมความกันได้) ของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง โดยปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 60 คดีความ โดยแบ่งเป็นคดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 3 คดีความ คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 39 คดีความ คดีความฟ้องร้องขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง) จำนวน 3 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 8 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค่าประกันจำนวน 5 คดีความ คดีความฟ้องร้องเงินประกันจำนวน 1 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 1 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 97 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 2 คดีความ คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 76 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค่าประกันจำนวน 8 คดีความ คดีความฟ้องร้องเงินประกันจำนวน 1 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 10 คดีความ

ผู้วิจัยทำการเรียงลำดับคดีความฟ้องร้องกันในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง ทั้ง 2 ปี โดยมีคดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 5 คดีความ คดีความขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง) จำนวน 3 คดีความ คดีความฟ้องร้องเงินประกันจำนวน 2 คดีความ เป็นคดีความฟ้องร้องที่น้อยที่สุด คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 8 คดีความ คดีการฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน 16 คดี คดีความฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 11 คดีความ เป็นคดีความฟ้องร้องกันในชั้นศาลพิพาทระดับปานกลาง ส่วนคดีการฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 115 คดีความ เป็นคดีความที่มีการฟ้องร้องในชั้นศาลพิพาทสูงสุด

ตารางที่ 4-5 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง พิพาทของศาลปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 83 คดีความ

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง		
นายจ้างฟ้องลูกจ้าง	2	2.40
ลูกจ้างฟ้องนายจ้าง	81	97.60
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง		
ผลการตัดสิน		
นายจ้างชนะ	2	2.40
ลูกจ้างชนะ	81	97.60
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>100.00</b>

สรุป การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับนายจ้าง นายจ้างฟ้องลูกจ้างเป็นจำนวน 2 คดี คิดเป็นร้อยละ 2.4 และลูกจ้างฟ้องนายจ้างเป็นจำนวน 81 คดี คิดเป็นร้อยละ 97.60

ผลการตัดสินนายจ้างชนะลูกจ้าง 2 คดี คิดเป็นร้อยละ 2.40 ลูกจ้างชนะนายจ้าง 81 คดี คิดเป็นร้อยละ 97.60

ตารางที่ 4-6 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา

สาเหตุการฟ้องร้อง	จำนวน (คดี)	วิธีการแก้ไขปัญหา	จำนวน (คดี)
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	74	1. วิธีบังคับ	64
2. ด้านผลประโยชน์	3	2. วิธีหลีกเลี่ยง	2
3. ด้านโครงสร้าง	2	3. วิธีไกล่เกลี่ย	3
4. ด้านความสัมพันธ์	2	4. วิธีเผชิญหน้า	10
5. ด้านค่านิยม	2	5. วิธีประนีประนอม	2
		6. วิธีปรองดอง	1
		7. วิธีร่วมมือ	1
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>รวม</b>	<b>83</b>

สรุป สาเหตุของการฟ้องร้อง ด้านผลประโยชน์สูงสุด 74 คดี เป็นเรื่องของค่าตอบแทน ค่าจ้างแรงงานของลูกจ้าง รองลงมาด้าน โครงสร้าง ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านค่านิยม และ ด้านความสัมพันธ์

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง วิธีบังคับสูงสุด 64 คดี เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่ศาล  
นั่งบัลลังก์ตัดสินคดีความซึ่งทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยดี รองลงมา วิธีเผชิญหน้า  
วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง วิธีประนีประนอม วิธีปรองดอง และวิธีร่วมมือ

ตารางที่ 4-7 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน ภาค 2 จังหวัดระยอง พืพภาษาของศาล  
ประนีประนอมยอมความ ปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 97 คดีความ

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
<b>การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง</b>		
นายจ้างฟ้องลูกจ้าง	19	19.60
ลูกจ้างฟ้องนายจ้าง	78	80.40
<b>รวม</b>	<b>97</b>	<b>100.00</b>
<b>ผลการตัดสิน</b>		
นายจ้างชนะ	14	14.40
ลูกจ้างชนะ	83	85.60
<b>รวม</b>	<b>97</b>	<b>100.00</b>

สรุป การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับนายจ้าง นายจ้างฟ้องลูกจ้างเป็นจำนวน 19 คดี  
คิดเป็นร้อยละ 19.60 และลูกจ้างฟ้องนายจ้างเป็นจำนวน 78 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 80.40

ผลการตัดสินนายจ้างชนะลูกจ้าง 14 คดี คิดเป็นร้อยละ 14.40 ลูกจ้างชนะนายจ้าง 83 คดี  
คิดเป็นร้อยละ 85.60

ตารางที่ 4-8 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา

สาเหตุการฟ้องร้อง	จำนวน (คดี)	วิธีการแก้ไขปัญหา	จำนวน (คดี)
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	82	1. วิธีบังคับ	1
2. ด้านผลประโยชน์	6	2. วิธีหลีกเลี่ยง	2
3. ด้านโครงสร้าง	4	3. วิธีไกล่เกลี่ย	10
4. ด้านความสัมพันธ์	2	4. วิธีเผชิญหน้า	2
5. ด้านค่านิยม	3	5. วิธีประนีประนอม	77
		6. วิธีปรองดอง	4
		7. วิธีร่วมมือ	1
<b>รวม</b>	<b>97</b>	<b>รวม</b>	<b>97</b>

สรุป สาเหตุของการฟ้องร้องด้านข้อมูลข่าวสาร สูงสุด 82 คดี เป็นเรื่องของความไม่ชัดเจนในการสื่อสารและสัญญาว่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าจ้างแรงงานของลูกจ้าง รองลงมาด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยม และด้านความสัมพันธ์

วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง วิธีประนีประนอมสูงสุด 77 คดี เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับและออมชอมกันได้ด้วยดี รองลงมา วิธีไกล่เกลี่ย วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีเผชิญหน้า วิธีปรองดอง วิธีร่วมมือ

### การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรม ยานยนต์ ภาคตะวันออก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกทั้ง 5 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า

1. ด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเวลา ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 4-9 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านข้อมูลข่าวสาร

คนที่	ความคิดเห็น
1	ลูกจ้างไม่อ่านสัญญาจ้างงาน นายจ้างไม่ใส่ใจให้สัญญาจ้างก่อนเข้างาน มีการตกลงสัญญาปากเปล่า และลูกจ้างไม่ดูรายละเอียดของงานที่กำหนดไว้ ทำให้ลูกจ้างเซ็นสัญญาโดยไม่ทราบข้อมูล
2	สื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่แจ้งให้ลูกจ้างทราบในข้อสัญญา ด้านข้อมูลข่าวสารเชื่อว่าการสื่อสารที่ดีจะลดความขัดแย้ง การสื่อสารมีความสัมพันธ์ในด้านของผลประโยชน์ มีกระบวนการรับเรื่องร้องทุกข์และการแก้ไขปัญหา เช่น สวัสดิการของพนักงาน การรักษาพยาบาล สุขภาพ ห้องอาหาร ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เงินออม เงินสงเคราะห์ต่าง ๆ การช่วยเหลือทางการเงินของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องสื่อสารเพื่อการเสนอแนะในการปรับปรุงของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3	ลูกจ้างเซ็นสัญญาจ้างไปก่อนเพื่อให้ได้งานทำ และลูกจ้างไม่ได้อ่านสัญญาจ้างก่อนเซ็น แม้ว่าจะเป็นสัญญาที่เอาเปรียบลูกจ้าง การสื่อสารควรครอบคลุมเงื่อนไขการทำงาน การรับสมัครงาน การโยกย้ายงาน และการเลิกจ้างงาน สภาพการทำงาน การฝึกอบรม และโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การควบคุมดูแลสุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน ข้อเสนอแนะในการป้องกันอุบัติเหตุและโรคที่เกิดจากการทำงาน
4	การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันของทั้งสองฝ่าย มูลเหตุของการเลิกจ้างเกิดจากการสื่อสารในการทำงาน ไม่ชัดเจน ข้อมูลข่าวสารของทั้งสองฝ่ายไม่เหมาะสม
5	ข่าวสารของนายจ้างกับลูกจ้างไม่เข้าใจกันและไม่ตรงกัน ควรให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจและการเงินของบริษัทแก่ลูกจ้างเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน โดยมีการให้ข่าวสารข้อมูลเป็นระยะ ๆ ข่าวสารข้อมูลไม่ควรเปิดเผยแก่ลูกจ้าง ใช้สองทางที่มีประสิทธิภาพใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกับสหภาพ หรือใช้กิจกรรม เช่น ใบบลิวและประกาศ เป็นต้น

## ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
6	<p>เราจะเห็นข่าวตามสื่อต่าง ๆ เสมอ ๆ ว่ามีโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่งมีการหยุดงานประท้วงและนายจ้างก็ปิดงาน สร้างความกดดันซึ่งกันและกัน เช่น ฝ่ายลูกจ้างก็จะกดดันโดยการปิดถนน เผาโรงงาน หรือปิดล้อมฝ่ายบริหารไม่ให้ออกจากโรงงาน เป็นต้น เมื่อไม่เป็นผลสำเร็จ ฝ่ายลูกจ้างก็จะไปสร้างความกดดันทางสังคม ทำให้ชุมชนและสังคมเดือดร้อน เช่น การปิดถนน ในที่สุดภาครัฐก็เข้ามาไกล่เกลี่ยจัดการเหตุการณ์ก็สงบบ้างไม่สงบบ้าง นับเป็นการแก้ไขปัญหาเพื่อให้จบ ๆ ไป จึงไม่ใช่การแก้ไขปัญหาได้ถาวร ส่วนมากก็จะมุ่งเน้นการเอาชนะด้วยการเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ</p>
7	<p>การจัดการภายในโรงงานอุตสาหกรรมการทำงานเน้นในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารและการปรึกษาหารือร่วมกันให้มากขึ้น ส่วนเรื่องของการเจรจาต่อรอง ก็ยังคงมีอยู่แต่ไม่ได้มุ่งหน้าที่ทำลายกันอย่างในอดีต การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในจะเป็นไปตามกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการต้องใช้เหตุผลข้อมูล หลักฐานในการอธิบายให้พนักงานได้เข้าใจมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ การปฏิสัมพันธ์แบบใหม่ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานจะค่อย ๆ ก่อรูปขึ้นเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร</p>
8	<p>รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ต้องเน้นการให้ข่าวสารข้อมูลการปรึกษาหารือ การร่วมมือและการเจรจาต่อรองร่วมแบบมีเหตุผล โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องการสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ลูกจ้างได้ทราบถึงความสำคัญแบบใหม่ ซึ่งจะเน้นทั้งด้านสันติสุขและประสิทธิภาพ ในโรงงานอุตสาหกรรมควบคู่กันไปโดยฝ่ายจัดการต้องคำนึงถึงการสร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจกัน การสื่อสารสองทาง การที่พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของบริษัท ความยุติธรรม วิทยาศาสตร์ การเปิดเผยจริงใจ การทำงานเป็นหมู่คณะ ความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ คุณภาพชีวิตของพนักงาน</p>
9	<p>การปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมในด้านแรงงานสัมพันธ์แบบใหม่ไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติ นั้น ฝ่ายจัดการจะต้องสร้างความเชื่อใจต่อกัน และจะต้องมีการปฏิบัติ ทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการตัดสินใจ เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความไว้วางใจกันระหว่างลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ</p>



ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 9 คน มีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดได้ดัง ตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ความคิดเห็น
1. ลูกจ้างไม่อ่านสัญญาจ้างงาน นายจ้างไม่ใส่ใจให้สัญญาจ้างก่อนเข้างาน มีการตกลงสัญญาปากเปล่า และลูกจ้างไม่ดูรายละเอียดของงานที่กำหนดไว้ ทำให้เซ็นสัญญาโดยไม่ทราบข้อมูล
2. การสื่อสารมีความสัมพันธ์ในด้านของผลประโยชน์ เช่น การรับเรื่องร้องทุกข์และการแก้ไขปัญหาในการปรับปรุงของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สัญญาเอาเปรียบลูกจ้าง เพราะการสื่อสารไม่ครอบคลุม เงื่อนไขการจ้างงาน การรับสมัครงาน การโยกย้ายงาน และการเลิกจ้างงาน
4. การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันของทั้งสองฝ่าย เป็นมูลเหตุของการเลิกจ้าง เพราะข้อมูลข่าวสารของทั้งสองฝ่ายไม่เหมาะสม
5. ผู้บริหารควรให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทแก่ลูกจ้างเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน
6. การจัดการภายในโรงงานอุตสาหกรรมการทำงานเน้นในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารและการปรึกษาหารือร่วมกันให้มาก
7. รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ต้องเน้นการให้ข่าวสารข้อมูลแบบมีเหตุผล โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องการสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ลูกจ้างทราบถึงวิสัยทัศน์ การเปิดเผยจริงใจ การมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ
8. ลูกจ้างเซ็นสัญญาจ้างไปก่อนเพื่อให้ได้งานทำ
9. ลูกจ้างไม่ได้อ่านสัญญาจ้างก่อนเซ็นแม้ว่าจะเป็นสัญญาที่เอาเปรียบลูกจ้าง
10. มูลเหตุของการเลิกจ้างเกิดจากการสื่อสารในการทำงานไม่ชัดเจน
11. ด้านข้อมูลข่าวสารเชื่อว่าการสื่อสารที่ดีจะลดความขัดแย้ง
12. การสื่อสารมีความสัมพันธ์ในด้านของผลประโยชน์

จากตารางที่ 4-10 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า ลูกจ้างไม่ค่อยได้อ่านสัญญาจ้างแรงงานให้เข้าใจเสียก่อน บางครั้งลูกจ้างก็ไม่ได้อ่านสัญญาจ้างแรงงานเลย เหตุเพราะว่าอยากได้งานทำก็เซ็นสัญญาไปโดยไม่ได้อ่านสัญญาจ้าง และอีกประเด็นหนึ่ง คือ

การสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างยังไม่มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอาจเป็นสาเหตุหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ การพูดคุยกันระหว่างนายจ้างลูกจ้างควรมีความเข้าใจให้ตรงกัน ซึ่งด้านข้อมูลข่าวสารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญด้านข้อมูลข่าวสารอย่างมาก คือการพูดคุยกันให้เข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระดับบนสู่ระดับล่างด้านข้อมูลข่าวสารต้องตรงกันและถูกต้อง เน้นเรื่องความเข้าใจกันการพูดคุยความเข้าใจซึ่งกันและกัน มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

2. ด้านผลประโยชน์ คือ การที่บุคคลมีผลประโยชน์ที่สอดคล้องกันและสามารถไปด้วยกันได้ โดยผลประโยชน์ต้องลงตัวสองฝ่าย ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-11 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

คนที่	ความคิดเห็น
1	ไม่ลงตัวในด้านสวัสดิการงานไม่ได้ตามที่บอกกล่าว ไม่ทำตามสัญญาว่าจ้างที่ลูกจ้างควรได้รับตามสัญญากฎหมายว่าด้วยการคุ้มครอง กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ลูกจ้างทำงานด้วยความปลอดภัย มีสุขภาพอนามัย ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามสมควรทำให้เกิด การสร้างความเป็นธรรมในสังคมซึ่งจะส่งผลถึงเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ
2	ลูกจ้างไม่มีอำนาจต่อรองกับนายจ้าง สาเหตุสำคัญของพ.ร.บ.คุ้มครองแรงงานก็จะมีสาเหตุสำคัญเช่นการกำหนดการใช้แรงงานทั่วไป วันเวลาทำงาน การกำหนดค่าจ้าง ค่าล่วงเวลาต่าง ๆ ค่าชดเชยหรือทางด้านสวัสดิการสภาพการจ้างงานในประเทศไทย ปัจจุบันมีปัญหาเชิงโครงสร้างที่มีสภาพของการขาดแรงงาน มีการว่างงาน จึงก่อให้เกิดทั้งสภาพว่างงาน และสภาพตลาดขาดแคลนแรงงาน
3	ลูกจ้างทำผิดกฎของบริษัท คือ การออกไปทำงานที่อื่นที่ให้ผลประโยชน์มากกว่าทุกอย่างของผลประโยชน์เหมาะสมคืออยู่แล้ว
4	ผลประโยชน์ขัดกันทั้งสองฝ่าย การจ้างงานแรงงานข้ามชาติ และการจ้างงานในรูปแบบของนักศึกษาฝึกงานเข้าไปทำงาน ซึ่งลูกจ้างไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานได้ เมื่อมีปัญหาแรงงานเกิดขึ้นทางบริษัทแก้ปัญหาโดยการยุบแผนก ลูกจ้างไม่สามารถใช้สิทธิในการเรียกร้องความคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานได้

## ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
5	ด้านผลประโยชน์ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับข้อมูลข่าวสารและโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานอุตสาหกรรมคือการลดขนาดการผลิต และปัญหา ของการผลิตแบบสายพาน ซึ่งเป็นการนำเอานวัตกรรมระบบสายพานลำเลียงมาใช้ใน การประกอบรถยนต์ ทำให้เกิดความขัดแย้งในการผลิตในระบบทุนนิยมที่รุนแรง มากขึ้นและความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นกับแรงงาน
6	ปัจจุบันก็มีการหลอมรวมขบวนการแรงงานนอกระบบ เข้ามาสู่ในขบวนการแรงงาน เพิ่มมากขึ้น รวมถึงแรงงานข้ามชาติจากประเทศเพื่อนบ้าน ในการนำเข้ามาสู่ขบวนการ แรงงานด้วย เพราะแรงงานข้ามชาติก็คือเป็นชนชั้นแรงงานที่เราไม่สามารถไป แยกย่อยได้ เพราะถ้าเราแยกย่อยเราก็ไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาแรงงานข้ามชาติได้เลย ซึ่งบทบาทของขบวนการแรงงานไทย หรือผลของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผล ในทางกฎหมาย หรือกฎหมายพยายามที่จะเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงสังคม
7	ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นไม่เพียงพอกับอัตราเงินเฟ้อหรือค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3-4 ทุกปี ปัญหาค่าจ้างนั้นค่อนข้างอ่อนไหวเพราะเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน โดยนอกจากมีผล ต่อแรงงานแล้ว ดังนั้น ก่อเกิดแรงงานจำนวนมาก ไม่ยอมเข้าตลาดแรงงาน จึงก่อให้เกิด ทั้งสภาพว่างงาน และสภาพตลาดขาดแคลนแรงงาน
8	สหภาพแรงงานไทยต้องมีมาตรการในการพัฒนาไปสู่การสร้างรัฐสวัสดิการ เพื่อช่วย ในการแก้ไขปัญหาในทางสวัสดิการและปากท้องอย่างไร เช่น ปัญหาของค่าแรงขั้นต่ำ ซึ่งจะมีการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมเป็นระบบที่มีหลายมาตรฐาน เช่น ลูกจ้างในโรงงาน ได้ ประกันสังคม ข้าราชการ จะได้อีกรูปแบบหนึ่ง หรือแรงงานบางคนไม่ได้เงิน ประกันสังคมไม่ได้รับ 30 บาท รักษาทุกโรค
9	รายได้ไม่พอกับรายจ่าย ปัญหาค่าครองชีพสูง สินค้าราคาสูง รายได้ที่ได้ไม่เพียงพอกับ ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มสูงขึ้น เป็นปัญหาที่ผู้ใช้แรงงานประสบมาโดยตลอด จนถึง ทุกวันนี้มีปัญหาในเรื่องของหนี้สิน ทำให้ต้องมีการทำงานโอทีหรือทำงานล่วงเวลา เวลาภู่นี้ยืมสินนั้น ดอกเบี้ยมันแพง เพราะฉะนั้น มันก็เป็นเหมือนลักษณะดินพอกหางหมู พอเงินไม่พอ ก็ต้องกู้

ตารางที่ 4-12 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ความคิดเห็น

1. ไม่ลงตัวในด้านสวัสดิการงานไม่ได้ตามที่บอกกล่าว
2. ไม่ทำตามสัญญาว่าจ้างที่ลูกจ้างควรได้รับตามสัญญา
3. ลูกจ้างไม่มีอำนาจต่อรองกับนายจ้าง
4. ผลประโยชน์ขัดกันทั้งสองฝ่าย
5. ลูกจ้างทำผิดกฎของบริษัทคือการออกไปทำงานที่อื่นที่ให้ผลประโยชน์มากกว่า
6. ทุกอย่างของผลประโยชน์เหมาะสมคืออยู่แล้ว
7. ด้านผลประโยชน์ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับข้อมูลข่าวสารและโครงสร้าง
8. ด้านสวัสดิการงาน ไม่ได้ทำตามสัญญาว่าจ้างที่ลูกจ้างควรได้รับตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครอง ที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน
9. ผลประโยชน์ขัดกันทั้งสองฝ่าย ลูกจ้างไม่มีอำนาจต่อรองกับนายจ้าง ตามสาระสำคัญของ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน
10. มีการจ้างงานแรงงานข้ามชาติ และการจ้างงานในรูปแบบของนักศึกษาฝึกงานเข้าไปทำงาน ซึ่งลูกจ้างไม่สามารถใช้สิทธิในการเรียกร้องความคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานได้
11. ด้านผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานอุตสาหกรรมคือการลดขนาดการผลิต และการผลิตแบบสายพานทำให้เกิดความขัดแย้งในระบบทุนนิยมที่รุนแรงและความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้น
12. ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นไม่เพียงพอกับอัตราเงินเฟ้อหรือค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3-4 ทุกปี
13. สภาพแรงงานไทยต้องมีมาตรการในการพัฒนาไปสู่การสร้างรัฐสวัสดิการ เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาในทางสวัสดิการแบบองค์รวมเป็นระบบที่มีหลายมาตรฐานกัน
14. รายได้ไม่พอกับรายจ่าย ปัญหาค่าครองชีพสูง มีปัญหาหนี้สิน ทำให้ต้องมีการทำงานโอทีหรือทำงานล่วงเวลาคู่หนี้สินที่มีดอกเบี้ยมันแพง เพราะฉะนั้น มันก็เป็นเหมือนลักษณะ

จากตารางที่ 4-12 ผู้เชี่ยวชาญให้ความความคิดเห็นด้านผลประโยชน์ พบว่า มีความขัดแย้งมาก ในความเห็นของผู้พิพากษาความขัดแย้งของลูกจ้างที่ถูกบอกเลิกจ้างก็มุ่งหวังค่าตอบแทนที่สูง ส่วนค่าชดเชยตามกฎหมายก็ต้องมาคู่กันว่าความผิดของลูกจ้างในการบอกเลิกจ้างลูกจ้างมีสิทธิได้รับเงินค่าชดเชยเท่าไรหรือค่าบอกกล่าวล่วงหน้าเท่าไร และในอีกประเด็นหนึ่ง คือ ลูกจ้างได้ถูกส่งไปฝึกงานยังต่างประเทศแล้วกลับมาทำงาน เกิดอีกบริษัทหนึ่งให้ผลประโยชน์มากกว่าก็ออกไป

ทำกับตรงนี้ก็มีการละเมิดต่อสัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน ทางส่วนนี้นายจ้างก็สามารถฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายได้ตามกฎหมาย จะได้อย่างไร เท่าไหร่ ก็ต้องไปดูตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ ซึ่งด้านผลประโยชน์ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นตรงกันทางด้านผลประโยชน์ ต้องมีความเหมาะสมจากการที่บุคคลมีผลประโยชน์ที่สอดคล้องกัน จะสามารถไปด้วยกันได้ ผลประโยชน์ต้องลงตัวสองฝ่าย ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมได้แสดงความคิดเห็นว่าถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียผลประโยชน์ก็จะเกิดความขัดแย้ง เพราะฉะนั้นทางด้านผลประโยชน์ก็ต้องเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคถึงจะไปได้ด้วยกันทั้งสองฝ่าย มิฉะนั้นแล้วก็จะเป็สาเหตุของความขัดแย้งได้

3. ด้านโครงสร้าง คือ มีการแบ่งโครงสร้างอย่างเหมาะสมกับตัวบุคคลในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบความเท่าเทียมกัน ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-13 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้าน โครงสร้าง

คนที่	ความคิดเห็น
1	กฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง มาตรการที่กำหนดให้นายจ้าง ลูกจ้าง ต้องปฏิบัติต่อกัน ช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้ระดับหนึ่ง กฎหมายแรงงานเป็นตัวทำหน้าที่ในการกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่จะระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานให้ยุติลงด้วยวิธีการที่ใกล้เคียงความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด
2	ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับโครงสร้างของเศรษฐกิจโลกในยุคเสรีนิยมใหม่ นำมาสู่การปรับลดขนาดขององค์กรการผลิต และการแยกส่วนของระบบงานที่ส่งผลให้เกิดการจ้างงาน นอกเหนือไปจากการทำงานในระบบการผลิตแบบดั้งเดิมภายใต้ระบบโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการจ้างงานในระบบขนาดใหญ่และมีหลักประกันความมั่นคงให้กับแรงงานทั้งทางด้านรายได้และสวัสดิการการทำงาน กล่าวคือ เป็นการจ้างงานที่ได้มาตรฐานที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองของกฎหมายแรงงาน แต่การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการผลิตดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการใช้แรงงาน ปัญหาการว่างงาน และจ้างงานในระบบอุตสาหกรรมอย่างสำคัญทั้งยังนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมของการใช้แรงงานในระบบและการละเมิดสิทธิแรงงานหลายด้าน

## ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
3	ทุกคนทราบ คือ สภาพแรงงานเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรมของแรงงาน ซึ่งต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งเสริมให้มีการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี อันจะเป็นแนวทางการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของแรงงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตภาคอุตสาหกรรม
4	วัฒนธรรมนายกับบ่าวและเสรีนิยมใหม่ ทำให้คนงานต้องยอมรับในระเบียบวินัยอุตสาหกรรม และทำให้นายทุนสามารถควบคุมคนงานได้อย่างเบ็ดเสร็จซึ่งมีฐานคิดสำคัญที่มองว่าแรงงานเป็นเพียงปัจเจกชนและมีตลาดเป็นกลไกหลักเพียงอย่างเดียวในการจัดการแรงงาน ชะตาชีวิตที่แท้จริงของแรงงานในโรงงานจะมีสภาพชีวิตอย่างไร อยู่อย่างไร ชะตากรรมของแรงงานเหล่านี้จึงมักไม่มีฝ่ายใดสนใจอย่างจริงจังทั้งสิ้น
5	การพัฒนาแรงงานในระบบการผลิตแบบสายพานของระบบโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการใช้แรงงานเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ พัฒนาสมรรถนะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของแรงงานในระบบ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานได้นั้น ต้องเกิดควบคู่กับการสร้างอำนาจการต่อรองที่เข้มแข็งของสภาพแรงงาน ภายใต้ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของการเจรจาต่อรองที่เป็นธรรม การพัฒนาที่มุ่งเน้นการเติบโตขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นด้านหลัก ละเลยการส่งเสริมคุณภาพของแรงงานในระยะยาว แล้วไม่เป็นผลดีต่อการผลิต และนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมของการจ้างงานเพิ่มขึ้น
6	สภาพแรงงานต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากธุรกิจดี ลูกจ้างจะได้รับการปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการเพิ่มขึ้นด้วย หากตกต่ำก็จะส่งผลกระทบถึงลูกจ้างด้วย ดังนั้น สภาพแรงงานต้องไม่คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของลูกจ้างเพียงอย่างเดียว การเรียกร้องของสภาพแรงงานควรมีเหตุผลและมีความเป็นไปได้กับโรงงานอุตสาหกรรมของตน

## ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
7	ระบบการศึกษาไม่มีการปรับตัว ทำให้ไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ได้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น แต่กลับผลิตในด้านที่ไม่ต้องการออกมาเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานการว่างงานเป็นลักษณะการว่างงานเชิงโครงสร้างที่เกิดภาวะ การว่างงานและการขาดแคลนแรงงานของคน โดยเฉพาะ ปัญหายิ่งเด่นชัดเมื่อระบบการศึกษาอาชีวศึกษาทำให้เกิดขาดแคลนอาชีพเฉพาะ เกิดการซ้ำซ้อนการผลิตแรงงาน ไปในตลาดที่มีคุณภาพต่ำกว่าที่มีอยู่เดิม
8	การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมจะส่งผลต่อระบบกฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์กรของนายจ้าง องค์กรของลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อการสร้างความเป็นธรรมในสังคม ช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
9	แรงงานเป็นพลังด้านระบบทุนอำมาตย์การเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยในเชิงโครงสร้างด้วยให้เป็นกลุ่มแบบกระจายกระจาย กลุ่มผลประโยชน์ การจัดตั้งแบบสหภาพแรงงานและรูปแบบของพรรคการเมืองของภาคประชาชน การใช้สหภาพแรงงาน คือ การใช้แก่นของการต่อสู้ทางชนชั้นมาเป็นจุดเชื่อมโยง เพื่อที่ในอนาคตจะสร้างขบวนการแรงงานขึ้นมาใหม่ในอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นด้านโครงสร้าง จำนวน 9 คน มีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดได้ดัง ตารางที่ 4-14

## ตารางที่ 4-14 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ความคิดเห็น
1. กฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง มาตรการที่กำหนดให้ ต้องปฏิบัติต่อการช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงาน
2. ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับโครงสร้างของเศรษฐกิจโลกในยุคเสรีนิยมใหม่ นำมาสู่การปรับลดขนาดขององค์กรการผลิต และการแยกส่วนของระบบงาน

## ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

---

**ความคิดเห็น**


---

3. การจ้างงานที่ได้มาตรฐานที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองของกฎหมายแรงงาน แต่การจ้างงานในระบบอุตสาหกรรมอย่างสำคัญ ทั้งยังนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมของการใช้แรงงานในระบบและการละเมิดสิทธิแรงงานหลายด้าน
  4. สหภาพแรงงานเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรมของแรงงานซึ่งต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งเสริมให้มีการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี อันจะเป็นแนวทางการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของแรงงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตภาคอุตสาหกรรม
  5. วัฒนธรรมนายกับบ่าวและเสรีนิยมใหม่ทำให้คนงานต้องยอมรับในระเบียบวินัยอุตสาหกรรม และทำให้นายทุนสามารถควบคุมคนงานได้อย่างเบ็ดเสร็จ ซึ่งมีฐานคิดสำคัญที่มองว่าแรงงานเป็นเพียงปัจเจกชนและมีตลาดเป็นกลไกหลักเพียงอย่างเดียวในการจัดการแรงงาน
  6. การพัฒนาสมรรถนะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของแรงงานในระบบ ทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ต้องเกิดควบคู่กับการสร้างอำนาจการต่อรองที่เข้มแข็งของสหภาพแรงงานภายใต้ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของการเจรจาต่อรองที่เป็นธรรม
  7. สหภาพแรงงานต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากธุรกิจดีลูกจ้างจะได้รับการปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการเพิ่มขึ้นด้วย
  8. ระบบการศึกษาไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานที่มีความรู้ความสามารถได้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น แต่กลับผลิตในด้านที่ไม่ต้องการออกมาเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงาน
  9. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมจะส่งผลต่อระบบกฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์กรของนายจ้าง องค์กรของลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อการสร้างความเป็นธรรมในสังคมช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
  10. แรงงานเป็นพลังด้านระบบทุนในสังคมไทยในเชิงโครงสร้างด้วยกลุ่มผลประโยชน์
- 

จากตารางที่ 4-14 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นด้านโครงสร้าง พบว่า ตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่าดีมีความเหมาะสมโดยด้านองค์การมีโครงสร้างในการบริหารงานที่ดีจะส่งผลต่อพนักงานในการบริหารองค์การที่ดี โดยองค์การมีการแบ่งโครงสร้างอย่างเหมาะสม มีฉะนั้นแล้ว



ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ กฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง มาตรการที่กำหนดให้ ต้องปฏิบัติต่อกันช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับโครงสร้างของเศรษฐกิจโลกในยุคเสรีนิยมใหม่ นำมาสู่การปรับลดขนาดขององค์กรการผลิต และการแยกส่วนของระบบงาน การจ้างงานที่ได้มาตรฐานที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองของกฎหมายแรงงาน แต่การจ้างงานในระบบอุตสาหกรรมอย่างสำคัญทั้งยังนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมของการใช้แรงงานในระบบและการละเมิดสิทธิแรงงานหลายด้าน

สภาพแรงงานเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรมของแรงงานซึ่งต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งเสริมให้มีการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี อันจะเป็นแนวทางการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของแรงงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ซึ่งวัฒนธรรมนายกับบ่าวและเสรีนิยมใหม่ทำให้คนงานต้องยอมรับในระเบียบวินัยอุตสาหกรรม และทำให้นายทุนสามารถควบคุมคนงานได้อย่างเบ็ดเสร็จ ซึ่งมีฐานคิดสำคัญที่มองว่าแรงงานเป็นเพียงปัจเจกชนและมีตลาดเป็นกลไกหลักเพียงอย่างเดียวในการจัดการแรงงาน ในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของแรงงานในระบบ ทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ต้องเกิดควบคู่กับการสร้างอำนาจการต่อรองที่เข้มแข็งของสภาพแรงงาน ภายใต้ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของการเจรจาต่อรองที่เป็นธรรม

โดยสภาพแรงงานต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากธุรกิจดี ลูกจ้างจะได้รับการปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการเพิ่มขึ้นด้วย ควรมีการระบบการศึกษาไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานที่มีความรู้ความสามารถได้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น แต่กลับผลิตในด้านที่ไม่ต้องการออกมาเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดภาวะการฉขาดแคลนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมจะส่งผลกระทบต่อระบบกฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์กรของนายจ้าง องค์กรของลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อการสร้างความเป็นธรรมในสังคมช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง แรงงานเป็นพลังด้านระบบทุนในสังคมไทยในเชิงโครงสร้างด้วยกลุ่มผลประโยชน์

**4. ด้านความสัมพันธ์** คือ การที่บุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม ระหว่างแผนกหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วทำให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-15 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

คนที่	ความคิดเห็น
1	ด้านความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงาน รุนแรงมักมาจากการย้ายสถานที่ทำงานของลูกจ้าง ทำให้ได้รับความเดือดร้อน การออกคำสั่งยุบหน่วยงาน การขึ้นเงินเดือนที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นไม่เหมาะสม การกระทำที่พนักงานมีความคิดว่าเป็นการเลือกปฏิบัติหรือไม่เสมอภาค การดำเนินการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสภาพการจ้าง โดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้าให้ลูกจ้างทราบ การบีบบังคับให้ลูกจ้างทนทำงานไม่ได้ และการที่โรงงานจะปลดพนักงาน การนำเครื่องจักรมาทำงานแทนกำลังคน หรือการเปลี่ยนระบบการจ้างงานจากพนักงานประจำ เป็นพนักงานจ้างเหมาแรงงาน
2	กรรมการสหภาพแรงงานควรส่งเสริมระเบียบวินัยการทำงาน และจริยธรรมให้กับพนักงานอย่างเอาใจจริงเอาใจ สมานอกสหภาพและพนักงานควรส่งเสริมและให้การร่วมมือเพื่อช่วยกันผลักดันให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้ ตัวผู้นำสหภาพแรงงานควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์เศรษฐกิจในภาพรวม และสถานการณ์ด้านธุรกิจของบริษัทด้วย ผู้นำสหภาพแรงงานควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ และสามารถชี้แจงสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นจริงให้แก่สมาชิกได้ โดยไม่ปล่อยให้มีความคาดหวังอย่างผิด ๆ ต่อสถานการณ์ของบริษัท
3	การปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกัน การสื่อสารระหว่างสองฝ่ายดำเนินไปด้วยดี มีการร่วมมือที่ดีและมีการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้แทนลูกจ้าง มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจาต่อรองร่วม ทั้งสองฝ่ายให้ความเคารพความคิดเห็นกันมากขึ้น และมีความเข้าใจในสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น จะต้องไม่ใช้การทำลายสหภาพแรงงาน และไม่ควรมีอคติกับสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจแบบดั้งเดิมว่าเป็นสิทธิของฝ่ายจัดการเพียงฝ่ายเดียว
4	มีความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ข้อมูลข่าวสาร โครงสร้าง และค่านิยมนายจ้างและลูกจ้าง คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายรู้หลักการให้และการรับ มีระบบการสื่อสารข้อความที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารและการยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม มีการร่วมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ สร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจกัน ยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้นและเคารพในสิทธิและบทบาทหน้าที่ของอีกฝ่าย

## ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
5	<p>ความสัมพันธ์ต้องสอดคล้องกับด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์นายจ้างควรใช้นโยบายแบบปรึกษาหารือและสร้างการร่วมมือ และควรประกาศอย่างเปิดเผยต่อพนักงานทั่วไป ควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อใช้ลงทุนในด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์กับฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายจัดการ และหัวหน้างานทุกระดับจะต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางการทำงานของบริษัท ยอมรับและให้เกียรติพนักงานทุกระดับให้โอกาสพนักงานที่จะมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่องานและสภาพการทำงาน สร้างเงื่อนไขที่จะให้พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะและศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ในการพัฒนาโรงงานอุตสาหกรรม สร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ไว้นื้อเชื่อใจต่อกัน โดยการแสดงความจริงใจที่มีต่อลูกจ้าง</p>
6	<p>ปัญหาค่าแรงที่มักมีหลายฝ่าย ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทุกครั้งซึ่งมักปรากฏชัดเจนว่าฝ่ายนายจ้างอ้างถึงผลกระทบต่อธุรกิจ ในลูกจ้างก็บอกว่าควรจะได้ในระดับที่เป็นธรรม รัฐบาลก็ควรกำหนดนโยบายว่าจุดสมดุลจะอยู่ตรงไหน ต้องมีการส่งเสริมอัตราค่าแรงขั้นต่ำให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้ลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจากการจ้างแรงงานของนายทุนและทำให้ประชากรในสังคมแรงงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน</p>
7	<p>สหภาพแรงงานมักสร้างคะแนนนิยมต่อสมาชิกลูกจ้างในสถานประกอบการ จะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับแก้ไขข้อขัดข้องในการบริหารงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบข้อบังคับที่ไม่อาจแก้ไขได้จะเป็นทางนำไปสู่การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการที่มุ่งให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอยู่ได้พบปะกันได้ประนีประนอมกัน โดยไม่ต้องพิพาทกันในศาล หรือมีการใช้ความรุนแรงต่อกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการแรงงานสัมพันธ์ หากการเจรจาต่อรองเป็นผลสำเร็จ</p>
8	<p>การสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมและมีกระบวนการยื่นข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนสหภาพแรงงานหรือองค์กรลูกจ้างเดิมนโตและเข้มแข็ง กรรมการสหภาพแรงงานจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ มีความรอบรู้เรื่องภายในองค์กร</p>
9	<p>มีการสนับสนุนให้สหภาพแรงงานเข้มแข็ง โดยฝ่ายจัดการอาจให้ผู้แทนลูกจ้างหรือกรรมการสหภาพแรงงานควรได้รับการสนับสนุนให้ทำกิจกรรมแก่สมาชิกเต็มเวลา จัดหาสำนักงานให้แก่สหภาพแรงงาน พร้อมทั้งจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาและการอบรมของสหภาพแรงงาน</p>

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความความคิดเห็นด้านความสัมพันธ์ จำนวน 9 คน มีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดได้ดัง ตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

---

#### ความคิดเห็น

---

1. มีความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ข้อมูลข่าวสาร โครงสร้าง และค่านิยม
  2. ความสัมพันธ์ต้องสอดคล้องกับด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์
  3. ด้านความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงาน รุนแรงมักมาจากด้านนายจ้าง ลูกจ้างได้รับความเดือดร้อน และรู้สึกว่าเป็นธรรม
  4. กรรมการสหภาพแรงงานควรส่งเสริมระเบียบวินัยการทำงาน และจริยธรรมให้กับพนักงานอย่างเอาใจจริงเอางัง และให้การร่วมมือ เพื่อช่วยกันผลักดันให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้
  5. การปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้นื้อเชื่อใจกันระหว่างสองฝ่ายให้ดำเนินไปด้วยดี มีการร่วมมือที่ดี
  6. ความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน มีระบบการบริหารและการยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม มีการร่วมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ
  7. ความสัมพันธ์ที่ดี นายจ้างควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อใช้ลงทุนในด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์กับฝ่ายลูกจ้าง และทุกระดับจะต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางการทำงานของบริษัท
  8. ปัญหาค่าแรงที่มักมีหลายฝ่าย ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทุกครั้ง ซึ่งลูกจ้างก็บอกว่าควรจะได้ในระดับที่เป็นธรรม รัฐบาลควรกำหนดจุดสมดุลเพื่อให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
  9. สหภาพแรงงานควรถูกใช้เป็นเครื่องมือสำหรับแก้ไขข้อขัดข้องในการบริหารงานการเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการที่มุ่งให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอยู่ได้พบปะกันได้ประนีประนอมกันโดยไม่ต้องพิพาทกันในศาล หรือมีการใช้ความรุนแรงต่อกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการแรงงานสัมพันธ์ หากการเจรจาต่อรองเป็นผลสำเร็จ
  10. การสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมและมีกระบวนการยื่นข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
  11. มีการสนับสนุนให้สหภาพแรงงานเข้มแข็ง โดยจัดหาสำนักงานให้พร้อมทั้งจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและการอบรมของสหภาพแรงงาน
-

จากตารางที่ 4-16 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นด้านความสัมพันธ์ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านความสัมพันธ์เหมาะสมและจำเป็นเพราะว่า ในการติดต่อกันบางครั้งก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่ดีในด้าน ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้วก็จะเกิดสาเหตุของความขัดแย้งได้ สำหรับความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ข้อมูลข่าวสาร โครงสร้าง และค่านิยม ต้องสอดคล้องกับด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงาน รุนแรงมักมาจากด้านนายจ้างลูกจ้าง ได้รับความเดือดร้อน และรู้สึกว่าเป็น

กรรมการสหภาพแรงงานควรส่งเสริมระเบียบวินัยการทำงาน และจริยธรรมให้กับพนักงานอย่างเอาใจจริงเอาใจ และให้การร่วมมือ เพื่อช่วยกันผลักดันให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้ มีการปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างสองฝ่ายให้ดำเนินไปด้วยดี มีการร่วมมือที่ดี ส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน มีระบบการบริหารและการยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม มีการร่วมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ที่ดี นายจ้างควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อใช้ลงทุนในด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์กับฝ่ายลูกจ้างและทุกระดับจะต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางการทำงานของบริษัท ซึ่งปัญหาค่าแรงที่มักมีหลายฝ่าย ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทุกครั้ง ซึ่งลูกจ้างก็บอกว่าควรจะได้ในระดับที่เป็นธรรม รัฐบาลควรกำหนดจุดสมดุลเพื่อให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

สหภาพแรงงานควรถูกใช้เป็นเรื่องมือสำหรับแก้ไขข้อขัดข้องในการบริหารงาน การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการที่มุ่งให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอยู่ได้พบปะกันได้ประนีประนอมกัน โดยไม่ต้องพิพาทกันในศาล หรือมีการใช้ความรุนแรงต่อกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการแรงงานสัมพันธ์ หากการเจรจาต่อรองเป็นผลสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมและมีกระบวนการยื่นข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้สหภาพแรงงานเข้มแข็ง โดยจัดหาสำนักงานให้พร้อมทั้งจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาและการอบรมของสหภาพแรงงาน

**5. ด้านค่านิยม** คือ การที่บุคคลมีการนิยมชมชอบซึ่งกันและกันมีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ค่านิยมต้องเหมาะสม ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสาเหตุของความขัดแย้งด้านค่านิยม

คนที่	ความคิดเห็น
1	ปรับปรุงกฎหมายแรงงานเพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดระบบการปรึกษาหารือ และการร่วมมือในระดับโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น กฎหมายควรให้ความคุ้มครองแก่แรงงาน การเลิกจ้างกรรมการและลูกจ้างจะต้องได้รับการคุ้มครองสิทธิการเป็นลูกจ้าง
2	ลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างจะมีค่านิยม และทัศนคติในทางลบต่อกันและไม่มีวิธีการที่จะคลี่คลายแก้ไขปัญหา การไม่สนองตอบต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง จะกลายเป็นความขัดแย้ง ความไม่ร่วมมือ และเกิดการรังเกียจต่อกัน เกิดเป็นปัญหาทางด้านแรงงาน จากการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม การมีอคติ ลำเอียง การให้ข้อมูลเท็จหรือปิดบังข้อมูล การกลั่นแกล้งหรือการบีบบังคับทางด้านจิตใจหรือทางกาย จนทำให้อีกฝ่ายไม่อาจจะทนทำงานต่อไปได้ การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน พฤติกรรมเหล่านี้กลายเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับพนักงาน
3	ปัญหาระบบยุติธรรม 2 มาตรฐาน ซึ่งแรงงานมีความรู้สึกแย่มากกับศาลแรงงาน เพราะแทบจะไม่ได้รับความยุติธรรมอะไรเลย หรือในชั้นกระบวนการของการไต่ถามไต่สวนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งความสัมพันธ์เชิงอำนาจมีความเหลื่อมล้ำและผู้พิพากษามักเอียงไปข้างนายจ้าง ผลคือ ไม่ได้รับผลประโยชน์ หรือค่าชดเชยที่เพียงพอ บางทีมีการสู้คดีกันยาวนานถึง 15 ปี ซึ่งไม่สามารถเยียวยาความเสียหายของลูกจ้างได้ กระบวนการยุติธรรมจึงเป็นวิธีการฆ่าคนจน จากการไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือในเชิงโครงสร้างทางสังคมที่ออกแบบไม่ได้
4	ค่านิยมของนายจ้างทุกคน คือ การให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด มุ่งให้เกิดความสงบเรียบร้อย ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาความรุนแรงหรือปัญหาอื่น ๆ ที่จะตามมา การรักษาพนักงานที่มีผลงาน มีความเชี่ยวชาญเอาไว้ เพื่อโอกาสเติบโตของธุรกิจหรือเจตนาที่แอบแฝงของนายจ้าง เช่น เลิกจ้างลูกจ้างที่ไม่มีผลงาน มีอายุงานมาก ลูกจ้างที่มีเงินเดือนค่าตอบแทนสูง ลูกจ้างที่สร้างปัญหาให้ผู้อื่น สมาชิกสหภาพแรงงานเพราะเหตุของการเรียกร้อง การเลี้ยงที่จะจ่ายค่าชดเชย

## ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
5	ฝ่ายจัดการควรสร้างค่านิยมที่ดีแก่พนักงาน ด้วยการแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานที่จะได้ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและสวัสดิการ พนักงานควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ โดยเฉพาะผลตอบแทนที่จะได้รับเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น
6	จำเป็นต้องได้ผู้แทนลูกจ้างที่ถูกเลือกตั้งมาอย่างโปร่งใส มีความเป็นอิสระและได้รับการยอมรับจากสมาชิกอย่างกว้างขวางและต้องไม่ถูกมองจากสหภาพแรงงานว่าเป็นการมุ่งทำลายพวกเขา เพื่อนำรูปแบบใหม่มาแทนที่วิธีการที่มีอยู่แต่เดิม
7	นายจ้างฝ่ายจัดการและลูกจ้าง ควรสร้างค่านิยม ทักษะ และความรู้สึกที่ดีเข้าใจเหตุผล และการดำเนินการของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน หากมีข้อขัดแย้งหรือการแสดงข้อเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้ นายจ้างหรือฝ่ายจัดการสนองความต้องการ โดยมีกระบวนการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งหรือความต้องการให้สามารถคลี่คลายหรือยุติลงได้ด้วย ความเข้าใจหรือเป็นที่ยอมรับกันได้
8	ค่านิยมที่แสดงออกถึงปัญหาความขัดแย้ง เช่น พนักงานไม่พอใจผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีทัศนคติที่ไม่ดี เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยในกับนโยบาย ซึ่งจะเป็นที่มาของความไม่ร่วมมือ มีการตำหนิ คำว่า วิจารณ์ ผู้บริหารให้เกิดความเสียหาย การใช้มาตรการบีบบังคับ เมื่อได้ยื่นข้อเรียกร้องให้ฝ่ายนายจ้างดำเนินการ แต่นายจ้างไม่ดำเนินการตามที่ต้องการ จึงเกิดการประท้วงทำให้งานเสียหาย
9	ค่านิยมเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าว ในปัจจุบันทำให้มีคนงานจำนวนมากที่ยังไม่มีงานทำหรือถูกเลิกจ้าง เนื่องจากนายจ้างส่วนใหญ่มักจะจ้างทำของ หรือจ้างงานแบบบริการภายนอก ซึ่งทำให้สภาพการจ้างงานนั้น ไม่มีความมั่นคง เพราะแรงงานส่วนใหญ่ต้องการการจ้างงานแบบประจำหรือไม่ก็แบบเหมาค่าแรง เพื่อให้มีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า นายจ้างอาจอ้างว่าขาดแคลนแรงงาน ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วนายจ้างต้องการใช้แรงงานต่างด้าวแทนแรงงานไทย เนื่องจากมีค่าแรงที่ถูก จึงจึงก่อให้เกิดทั้งสภาพว่างงาน และสภาพตลาดขาดแคลนแรงงานไทยพร้อมกัน

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความความคิดเห็นด้านค่านิยม จำนวน 9 คน มีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมด ได้ดัง ตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านค่านิยม

ความคิดเห็น

1. ปรับปรุงกฎหมายแรงงาน เพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดระบบการปรีกษาหารือและการร่วมมือในระดับโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น กฎหมายควรให้ความคุ้มครองแก่แรงงาน การเลิกจ้างกรรมการและลูกจ้างจะต้องได้รับการคุ้มครองสิทธิการเป็นลูกจ้าง
2. ลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างจะมีค่านิยมและทัศนคติในทางลบต่อกัน และไม่มีวิธีการที่จะคลี่คลายแก้ไขปัญหา การไม่สนองตอบต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง จะกลายเป็นความขัดแย้ง ความไม่ร่วมมือ และเกิดการรังเกียจต่อกัน เกิดเป็นปัญหาทางด้านแรงงาน
3. ปัญหาระบบยุติธรรม 2 มาตรฐาน ซึ่งแรงงานมีความรู้สึกแยะกับศาลแรงงาน เพราะแทบจะไม่ได้รับความยุติธรรมอะไรเลย หรือในชั้นกระบวนการของการไกล่เกลี่ยระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งความสัมพันธ์เชิงอำนาจมีความเหลื่อมล้ำและผู้พิพากษามักเอียงไปข้างนายจ้าง
4. ค่านิยมของนายจ้างทุกคน คือ การให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด มุ่งให้เกิดความสงบเรียบร้อย ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาความรุนแรงหรือปัญหาอื่น ๆ ที่จะตามมา การรักษาพนักงานที่มีผลงาน มีความเชี่ยวชาญเอาไว้ เพื่อ โอกาสเติบโตของธุรกิจ
5. ฝ่ายจัดการควรสร้างค่านิยมที่ดีแก่พนักงาน ด้วยการแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานที่จะได้ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและสวัสดิการ
6. จำเป็นต้องได้ผู้แทนลูกจ้างที่ถูกเลือกตั้งมาอย่างโปร่งใส มีความเป็นอิสระและได้รับการยอมรับจากสมาชิกอย่างกว้างขวาง
7. นายจ้างฝ่ายจัดการและลูกจ้าง ควรสร้างค่านิยม ทัศนคติ และความรู้สึกที่ดีเข้าใจเหตุผลและการดำเนินการของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกัน
8. ค่านิยมที่แสดงออกถึงปัญหาความขัดแย้ง เช่น พนักงานไม่พอใจผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีทัศนคติที่ไม่ดี เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยในกบ้นนโยบาย ซึ่งจะเป็นที่มาของความไม่ร่วมมือ มีการตำหนิ คำว่า วิจารณ์ ผู้บริหารให้เกิดความเสียหาย
9. ค่านิยมเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวที่มีเป็นจำนวนมากเนื่องจากนายจ้างส่วนใหญ่มักจะจ้าง เพราะมีค่าแรงถูกกว่า



จากตารางที่ 4-18 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นด้านค่านิยม พบว่า มีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ควรมีการปรับปรุงกฎหมายแรงงานเพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดระบบการปรึกษาหารือและการร่วมมือในระดับโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น กฎหมายควรให้ความคุ้มครองแก่แรงงาน การเลิกจ้างกรรมการและลูกจ้างจะต้องได้รับการคุ้มครองสิทธิการเป็นลูกจ้าง ซึ่งลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างจะมีค่านิยม และทัศนคติในทางลบต่อกันและไม่มีการที่จะคลี่คลายแก้ไข ปัญหา การไม่สนองตอบต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง จะกลายเป็นความขัดแย้ง ความไม่ร่วมมือ และเกิดการรังเกียจต่อกัน เกิดเป็นปัญหาทางด้านแรงงาน

ปัญหาระบบยุติธรรม 2 มาตรฐาน ซึ่งแรงงานมีความรู้สึกแยกกับศาลแรงงาน เพราะแทบ จะไม่ได้รับความยุติธรรมอะไรเลย หรือในชั้นกระบวนการของการไกล่เกลี่ยระหว่างนายจ้างกับ ลูกจ้าง ซึ่งความสัมพันธ์เชิงอำนาจมีความเหลื่อมล้ำ ค่านิยมของนายจ้างทุกคน คือ การให้เกิด การประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด มุ่งให้เกิดความสงบเรียบร้อย ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหา ความรุนแรงหรือปัญหาอื่น ๆ ที่จะตามมา การรักษาพนักงานที่มีผลงาน มีความเชี่ยวชาญเอาไว้ เพื่อโอกาสเติบโตของธุรกิจ ฝ่ายจัดการควรสร้างค่านิยมที่ดีแก่พนักงาน ด้วยการแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน ที่ได้ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและ สวัสดิการ จำเป็นต้องได้ผู้แทนลูกจ้างที่ถูกเลือกตั้งมาอย่างโปร่งใส มีความเป็นอิสระและได้รับการยอมรับจากสมาชิกอย่างกว้างขวาง

ดังนั้น นายจ้างฝ่ายจัดการและลูกจ้าง ควรสร้างค่านิยม ทัศนคติ และความรู้สึกที่ดีเข้าใจ เหตุผลและการดำเนินการของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของ ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ค่านิยมที่แสดงออกถึงปัญหาความขัดแย้ง เช่น พนักงานไม่พอใจ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีทัศนคติที่ไม่ดี เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยในกับนโยบาย ซึ่งจะเป็นที่มา ของความไม่ร่วมมือ มีการตำหนิ คำว่า วิจารณ์ ผู้บริหารให้เกิดความเสียหาย และค่านิยมเกี่ยวกับ แรงงานต่างด้าวที่มีเป็นจำนวนมากเนื่องจากนายจ้างส่วนใหญ่มักจะจ้างเพราะมีค่าแรงถูกกว่า

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร อุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ผู้วิจัยพบว่า**

การบริหารความขัดแย้งมีองค์ประกอบไปด้วยกัน 7 วิธี ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีปรองดอง วิธีร่วมมือ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่า

1. **วิธีประนีประนอม** เป็นวิธีแก้ปัญหาที่พบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่าย อยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการร่วมมือของทั้งสองฝ่าย ถอยคนละก้าว เพื่อตั้งหลัก เป็นการแก้ไขปัญหาทางสายกลาง ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-19 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม

คนที่	ความคิดเห็น
1	การประนีประนอมเรื่องของลูกจ้างจะมีความสามารถจ่ายค่าเสียหายให้นายจ้าง วิธีการประนีประนอมจะเกิดประสิทธิผลได้ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสภาพและเพิ่มสมาชิกสภาพ ต่อสู้เพื่อสิทธิกับงานที่ไม่มั่นคง ส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคมและความเท่าเทียมและความเที่ยงธรรม
2	การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง โรงงานหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันและเป็นกลไกหรือวิถีทางที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปรองดองผลประโยชน์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างได้ในที่สุด การปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมจึงสามารถเป็นส่วนประกอบของกันและกัน ที่ทำให้กลไกด้านแรงงานมีความสมบูรณ์
3	ขอให้นายจ้างดูแลเขาหน่อย เพราะเขาทำงานกับเรามาหลายปี แล้วโรงงานอุตสาหกรรมที่มีสภาพแรงงานอยู่ กรรมการสหภาพควรเป็นตัวแทนลูกจ้างในการปรึกษาหารือกับฝ่ายจัดการด้วย เพราะมักจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกการเป็นผู้นำ และเปิดใจกว้างมากกว่าพนักงานถ้าไม่มีสภาพแรงงานหรือคณะกรรมการลูกจ้าง ระบบการปรึกษาหารือและการร่วมมือ ยังไปไม่ได้ดี เพราะสภาพแรงงานจะทำหน้าที่ทั้งด้านการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองควบคู่กันไป
4	เรื่องการประนีประนอมทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายนายจ้างควรใช้การประนีประนอม หากมีการลดขนาดขององค์กรหรือการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแนวคิดของการดำเนินการในทางตรงกันข้าม อาจจะทำให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานช้าลง ความมั่นคงในการทำงาน หรือรายได้ในการทำงานลดลง รวมทั้งความมีเกียรติมีหน้ามีตาหรือความสุขในการทำงานอาจจะน้อยลงไปด้วยการสื่อสารจะสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย

## ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
5	วิธีการดำเนินการประนีประนอมก็ต้องให้พอใจทั้งสองฝ่าย กระบวนการเจรจาต่อรอง ลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอความต้องการ ไปยังนายจ้างว่าต้องการให้มีสภาพการจ้างหรือสภาพการทำงานอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นายจ้างก็อาจเป็นฝ่ายเสนอบ้างข้อเสนอดังกล่าวเรียกว่า ค่าเรียกครอง
6	วิธีประนีประนอมเหมาะสม และกฎหมายแรงงานเป็นตัวทำหน้าที่ในการกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่จะระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานให้ยุติลงด้วยวิธีการที่ใกล้เคียงความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุดและการพัฒนาคุณภาพชีวิต จะช่วยมิให้ลูกจ้างต้องทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งทำลายทั้งสุขภาพ และชีวิตให้เสียหายก่อนวัยอันสมควร ทั้งลูกจ้างจะได้รับสวัสดิการตามความเหมาะสมด้วย ซึ่งเป็นการถนอมแรงงาน ไว้ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประชากรในสังคมแรงงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน
7	วิธีประนีประนอมใช้ได้ วิธีประนีประนอมด้วยการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นธรรมซึ่งทำได้ 2 ทาง คือ โดยรัฐแทรกแซง และการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างและนายจ้างอย่างเสมอภาค
8	วิธีประนีประนอมเหมาะสมระหว่างเจ้าของกิจการกับผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างในเรื่องของค่าจ้าง สวัสดิการ ให้มีความยุติธรรม เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ นำไปสู่การลดความขัดแย้ง
9	วิธีประนีประนอมเหมาะสมจะเป็นการแสดงเจตนาของบุคคล 2 ฝ่าย กล่าวคือ ฝ่ายนายจ้าง หรือองค์กรฝ่ายนายจ้างฝ่ายหนึ่ง กับลูกจ้างหรือองค์กรฝ่ายลูกจ้างฝ่ายหนึ่ง หากเป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างด้วยกันเอง หรือฝ่ายลูกจ้างด้วยกันเอง ไม่ถือว่าเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และจะต้องมีการแสดงเจตนาเพื่อให้มีผลผูกพันต่อกันในลักษณะที่เป็นการทำไป ไม่ใช่ใช้บังคับเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง เช่น นายจ้างแสดงเจตนาว่าจะจ่ายโบนัสแก่ลูกจ้าง และลูกจ้างตกลงรับเอาเงิน โบนัส ย่อมถือว่าเป็นข้อตกลงเกิดขึ้นแล้ว

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมจำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดัง ตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ วิธีประนีประนอม

ความคิดเห็น
1. วิธีการประนีประนอมจะเกิดประสิทธิผลได้ ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสภาพและเพิ่มสมาชิกสภาพ ต่อสู้เพื่อสิทธิกับงานที่ไม่มั่นคง ส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคมและความเท่าเทียมและความเที่ยงธรรม
2. การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง โรงงานหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน
3. โรงงานอุตสาหกรรมที่มีสภาพแรงงานอยู่ จะทำหน้าที่ทั้งด้านการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองควบคู่กันไป
4. เรื่องการประนีประนอมทั้งสองฝ่ายจะสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย
5. กระบวนการเจรจาต่อรองลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอความต้องการไปยังนายจ้างว่าต้องการให้มีสภาพการจ้างหรือสภาพการทำงานอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น
6. วิธีประนีประนอมเหมาะสม ควรอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน ที่จะทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด
7. วิธีประนีประนอม ด้วยการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างลูกจ้างและนายจ้างอย่างเสมอภาค
8. วิธีประนีประนอมในเรื่องของค่าจ้าง สวัสดิการ ให้มีความยุติธรรม เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์นำไปสู่การลดความขัดแย้ง
9. วิธีประนีประนอม จะเป็นการแสดงเจตนาของบุคคล 2 ฝ่าย ถือเป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างยอมถือว่าข้อตกลงเกิดขึ้นแล้ว

จากตารางที่ 4-20 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าด้านวิธีประนีประนอม ผู้พิพากษาได้กล่าวถึงด้านวิธีประนีประนอมเหมาะสม เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอย่างดี ซึ่งด้านวิธีประนีประนอม ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีประนีประนอมมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ วิธีการประนีประนอมจะเกิดประสิทธิผลได้ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสภาพและเพิ่มสมาชิก

สหภาพต่อสู้เพื่อสิทธิกับงานที่ไม่มั่นคง ส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคมและความเท่าเทียมและความเที่ยงธรรม

การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง โรงงานหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน โรงงานอุตสาหกรรมที่มีสหภาพแรงงานอยู่ จะทำหน้าที่ทั้งด้านการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองควบคู่กันไป เรื่องการประนีประนอมทั้งสองฝ่ายจะสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย กระบวนการเจรจาต่อรองลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอความต้องการไปยังนายจ้างว่าต้องการให้มีสภาพการจ้างหรือสภาพการทำงานอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น วิธีประนีประนอมเหมาะสม ควรอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานที่จะทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด ด้วยการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างลูกจ้างและนายจ้างอย่างเสมอภาค วิธีประนีประนอมในเรื่องของค่าจ้าง สวัสดิการ ให้มีความยุติธรรม เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์นำไปสู่การลดความขัดแย้งจะเป็นการแสดงเจตนาของบุคคล 2 ฝ่าย ถือเป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างย่อมถือว่าข้อตกลงเกิดขึ้นแล้ว

2. **วิธีไกล่เกลี่ย** คือ เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหาร ให้คู่กรณีประนีประนอม ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้แนะโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-21 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย

คนที่	ความคิดเห็น
1	การแจ้งข้อเรียกร้องต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด กฎหมายแรงงานสัมพันธ์มีความประสงค์ที่จะให้การแจ้งข้อเรียกร้องยุติลงได้ด้วยวิธีการอันราบรื่น จึงได้กำหนดให้มีการเจรจาต่อรองกัน และมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาให้คำแนะนำและช่วยไกล่เกลี่ยด้วยตามระบบไตรภาคี การแจ้งข้อเรียกร้องจึงต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายทุกประการ จะผิดขั้นตอนไปแม้แต่ตอนใดตอนหนึ่งหาได้ไม่
2	สหภาพแรงงานมีหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์มากกว่าลูกจ้าง ดังนั้น การเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลงใด ๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้างทั่วไปดำเนินการเอง

## ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
3	การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญจะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เช่น การลดกำลังคน ยุบเลิกหน่วยงาน การปรับลด ค่าตอบแทน สิทธิผลประโยชน์ การชะลอหรือระงับการจ้างงาน เป็นการดำเนินการ ที่สวนทางกับความรู้สึกของพนักงาน ที่ต้องการความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง ในการทำงาน มีรายได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น ได้รับสิ่งที่อำนวยความสะดวก หรือความสุข เพิ่มขึ้น
4	ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานนั้น ผลสำเร็จ คือ การที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้ ดังนั้น ในการไกล่เกลี่ยจึงไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมมากนัก แม้ว่าในข้อที่ ตกลงนั้น ลูกจ้างจะเสียเปรียบอยู่บ้าง เช่น ฝ่ายเรียกร้องมาน้อยไปและตกลงโดยได้ค่าจ้าง เพิ่มขึ้นอีกเพียงเล็กน้อย ทั้ง ๆ ที่นายจ้างมีความสามารถในการจ่ายมาก หรือกิจการมีกำไร มาก
5	วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานที่นิยมและนำมาใช้ส่วนใหญ่ คือ การไกล่เกลี่ย และการชี้ขาดโดยสมัครใจในการระงับข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นหรือใช้วิธีการยุติ ข้อพิพาทโดยมีคนกลางเป็นผู้ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายซึ่งกำลังพิพาทกันอยู่ได้ปรึกษา เจรจา และทำความเข้าใจกัน จึงเป็นข้อตกลงหรือสัญญาที่ศักดิ์สิทธิ์ซึ่งคู่กรณี พอใจและยอมรับปฏิบัติตามที่สุดรองจากข้อตกลงหรือสัญญาที่เกิดจากการเจรจาต่อรอง กันเอง
6	วิธีไกล่เกลี่ยเหมาะสม โดยปกติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน คู่กรณีจะเลือกใช้เองโดย ร่วมกันเลือกหรือหาผู้ไกล่เกลี่ยเอง หรือขอรับบริการจากรัฐแต่มีกฎหมายบัญญัติให้ คู่กรณีต้องผ่านขั้นตอนการไกล่เกลี่ย เช่น บทบัญญัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ แรงงานสัมพันธ์ ของประเทศไทย เป็นต้น แต่การบังคับให้เข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย เช่นว่านี้ คู่กรณีก็จะไม่เสียเสรีภาพในการตกลงใจแต่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับตามคำ ไกล่เกลี่ยก็ได้
7	วิธีไกล่เกลี่ยดีที่สุด เพราะว่ามี การพูดคุยกันทั้งสองฝ่าย การไกล่เกลี่ยเป็นศิลปะที่ ผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับ การเลือกที่จะเสนอข้อควรตกลง รวมทั้งถ้อยคำที่จะสร้าง แรงผลักดัน ให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงในโอกาสที่เหมาะสมด้วย

## ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
8	วิธีไถ่เกวี่เหมาะสม เพราะกระแสโลกาภิวัตน์และเสรีนิยมยังมีความรุนแรง การแข่งขันมีสูงและยังทำให้เกิดรูปแบบการจ้างงาน ด้วยวิธีการไถ่เกวี่ แบบยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเฉพาะแรงงานในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งนำไปสู่การเอาัดเอาเปรียบแรงงานกลุ่มนี้มากขึ้นอย่างแน่นอนนำมาซึ่งการเผชิญหน้าสู่กระแสการเรียกร้องเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มอำนาจแรงงานกลุ่มต่าง ๆ การรวมตัวและการเจรจาต่อรองถูกยกระดับเป็นสิทธิที่ต้องยอมรับ เพราะกฎหมายกำหนดและต้องให้การคุ้มครองแรงงานเหล่านี้
9	วิธีไถ่เกวี่เหมาะสม โดยใช้การเจรจาต่อรองร่วมเป็นการเจรจาเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และเงื่อนไขการว่าจ้างระหว่างนายจ้างหรือองค์การของนายจ้างกับตัวแทนของลูกจ้าง โดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันได้ ซึ่งจะมีแนวคิดในการเจรจาต่อรองเพื่อให้สามารถเข้าใจเชิงพฤติกรรมของการเจรจาต่อรองและประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง ก็คือ เพื่อหลีกเลี่ยงการขัดแย้งทางอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ในอำนาจการเจรจาต่อรอง และเพื่อความเป็นธรรมในทางอุตสาหกรรม

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไถ่เกวี่จำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดัง ตารางที่ 4-22

## ตารางที่ 4-22 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีไถ่เกวี่

ความคิดเห็น
1. การแจ้งข้อเรียกร้องต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด
2. สหภาพแรงงานมีหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้นการเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลงใด ๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้างทั่วไปดำเนินการเอง
3. การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญจะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ
4. ในการไถ่เกวี่ข้อพิพาทแรงงานนั้น ผลสำเร็จ คือ การที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้

## ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ความคิดเห็น	
5.	วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานที่นิยมและนำมาใช้เป็นส่วนใหญ่ คือ การไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดโดยสมัครใจ
6.	วิธีไกล่เกลี่ยที่เหมาะสม โดยปกติ คู่กรณีจะเลือกใช้เองโดยมีเสรีภาพในการตกลงใจแต่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับตามคำไกล่เกลี่ยก็ได้
7.	วิธีไกล่เกลี่ยที่ดีที่สุด ผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทางเลือกที่จะเสนอข้อควรตกลง รวมทั้งถ้อยคำที่จะสร้างแรงผลักดัน ให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงในโอกาสที่เหมาะสมด้วย
8.	วิธีไกล่เกลี่ยเหมาะสม ควรเป็นแบบยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มอำนาจให้แรงงานกลุ่มต่าง ๆ และการเจรจาต่อรองจะถูกระงับเป็นสิทธิที่ต้องยอมรับตามกฎหมาย
9.	วิธีไกล่เกลี่ยโดยใช้การเจรจาต่อรองร่วม โดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันให้ได้เพื่อความเป็นธรรมในทางอุตสาหกรรม

**3. วิธีปรองดอง** เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันที่รักษาผลประโยชน์ แต่ต้องใช้ความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายสูง ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 4-23 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดอง

คนที่	ความคิดเห็น
1	กฎหมายคุ้มครองแรงงาน บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการจ้าง การใช้แรงงานและการจัดสถานที่และอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อให้ผู้ทำงานมีสุขภาพอนามัยอันดี มีความปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย และได้รับค่าตอบแทนตามสมควรนายจ้างมีแรงงานในการผลิตหรือบริการที่คงสภาพในระยะยาว ประเทศมีความเจริญทางเศรษฐกิจ และมีความสงบมั่นคงทางสังคมโรงงานส่วนใหญ่ มีมาตรฐานขั้นต่ำในการจ้างแรงงานที่กฎหมายให้นายจ้างจะต้องถือปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เกิดขึ้นบนแนวคิดที่ว่าอำนาจต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้างนั้นมีความไม่เท่าเทียมกัน โดยลูกจ้างจะมีอำนาจต่อรองน้อยกว่า ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีกฎหมายคุ้มครองแรงงานเพื่อคุ้มครองลูกจ้าง



## ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
2	วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของสหภาพแรงงานที่เป็นองค์กรแรงงานถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน อีกทั้ง มีสิทธิตามกฎหมายแรงงานเป็นกลไกให้ความคุ้มครองสภาพการจ้างงาน
3	วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง การปรับปรุงสภาพการทำงาน ทำให้ลูกจ้างมีความพอใจในการทำงานและลดจำนวนข้อร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการทำงานลงได้
4	นายจ้างต้องยอมรับว่า สหภาพแรงงานเป็นองค์การเกี่ยวกับผลประโยชน์ การเรียกร้องเพื่อให้ลูกจ้างได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น ที่สำคัญของสหภาพแรงงานที่ต้องกระทำอยู่เสมอ คือ การเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ และด้วยท่าทีฉันมิตรภาพ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้
5	วิธีการปรองดอง จะเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่โลกมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นการจ้างงานผ่านบริษัทรับเหมาค่าแรง หรือรับเหมาช่วงทำหน้าที่จ่ายค่าจ้างแทนนายจ้างที่แท้จริง ทำให้นายจ้างแท้จริงปฏิเสธความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่สำคัญลูกจ้างไม่ได้รับสิทธิผลประโยชน์ และสภาพการจ้างเท่าเทียมกับลูกจ้างประจำทั้ง ๆ ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งหน้าที่แบบเดียวกัน จึงเป็นการจ้างเชิงบังคับ ที่มีนำไปสู่ความขัดแย้งได้โดยง่าย
6	วิธีปรองดองเหมาะสมที่สุดของภาคแรงงาน จะต้องปรับโครงสร้างให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกับสากลให้มากขึ้น เพื่อให้การเคลื่อนไหวมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นทางออกในยุคเสรีนิยมใหม่ แรงงานต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรก จากการถูกกดขี่ของแรงงานในอดีต
7	วิธีปรองดองใช้ได้ โดยการตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้น นายจ้างและลูกจ้างจะต้องปรึกษาและตกลงใจร่วมกันที่จะใช้วิธีการนี้ นายจ้างหรือลูกจ้างเพียงฝ่ายใดฝ่ายเดียวจะขอใช้วิธีการเช่นนี้โดยลำพังไม่ได้ ข้อตกลงตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานและมอบข้อพิพาทแรงงานให้ผู้ชี้ขาดจึงเป็นเสมือนสัญญาชนิดหนึ่ง โดยคู่กรณีสัญญาว่าจะปฏิบัติตามคำชี้ขาดของผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้น ซึ่งเท่ากับยอมรับเอาผลของคำชี้ขาดไว้ล่วงหน้า

## ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
8	วิธีปรองดองเหมาะสมในการจ้างงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยหลักทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คือ นายจ้างต้องอาศัยแรงงานฝีมือ และความรู้ของลูกจ้างเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ เพื่อสร้างผลกำไรให้แก่งาน โดยจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ
9	วิธีปรองดองเหมาะสม โดยให้สหภาพแรงงานแจ้งข้อเรียกร้องแทน สหภาพแรงงานที่มีสมาชิกเป็นลูกจ้างไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของลูกจ้างทั้งหมดในกิจการของนายจ้างนั้นมีสิทธิแจ้งข้อเรียกร้องแทนลูกจ้างที่เป็นสมาชิกได้ โดยไม่ต้องมีรายชื่อและลายมือชื่อลูกจ้างซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องระบุไว้ในข้อเรียกร้องนั้นด้วย แต่จะต้องระบุชื่อผู้แทนผู้เข้าร่วมในการเจรจาด้วย ซึ่งอาจเป็นกรรมการสหภาพแรงงานนั้นหรือลูกจ้างซึ่งเกี่ยวข้องก็ได้

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองจำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดัง ตารางที่ 4-24

ตารางที่ 4-24 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีปรองดอง

ความคิดเห็น
1. กฎหมายคุ้มครองแรงงาน บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยจะต้องถือปฏิบัติ เพื่อนำมาซึ่งการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญ
2. วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง
3. วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง
4. นายจ้างต้องยอมรับว่า สหภาพแรงงานเป็นองค์การเกี่ยวกับผลประโยชน์ การเรียกร้องเพื่อให้ลูกจ้างได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น ที่สำคัญของสหภาพแรงงานที่ต้องกระทำอยู่เสมอ คือ การเจรจาดูเรื่องด้วยความจริงใจ และด้วยท่าทีฉันทมิตรภาพ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

---

**ความคิดเห็น**

---

5. วิธีการปรองดองจะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น
  6. วิธีการปรองดองเหมาะสมที่สุดของภาคแรงงาน จะต้องปรับโครงสร้างให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกับสากลให้มากขึ้นเพื่อให้การเคลื่อนไหวมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นทางออกในยุคเสรีนิยมใหม่ แรงงานต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรก จากการถูกกดขี่ของแรงงานในอดีต
  7. วิธีการปรองดองใช้ได้ โดยการตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้น นายจ้างและลูกจ้างจะต้องปรึกษาและตกลงใจร่วมกันที่จะใช้วิธีการนี้
  8. วิธีการปรองดองเป็นหลักทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
  9. วิธีการปรองดองเหมาะสม โดยให้สหภาพแรงงานแจ้งข้อเรียกร้องแทน ลูกจ้างทั้งหมด
- 

จากตารางที่ 4-24 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าด้านวิธีการปรองดอง ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีการปรองดองมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงาน บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยจะต้องถือปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญ วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง การปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง และนายจ้างต้องยอมรับว่า สหภาพแรงงานเป็นองค์การเกี่ยวกับผลประโยชน์ การเรียกร้องเพื่อให้ลูกจ้างได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น ที่สำคัญของสหภาพแรงงานที่ต้องกระทำอยู่เสมอ คือ การเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ และด้วยท่าทีฉันมิตรภาพ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้

วิธีการปรองดองจะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น เหมาะสมที่สุดของภาคแรงงาน จะต้องปรับโครงสร้างให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกับสากลให้มากขึ้น เพื่อให้การเคลื่อนไหวมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นทางออกในยุคเสรีนิยมใหม่ แรงงานต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรก จากการถูกกดขี่ของแรงงานในอดีต โดยการตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้น นายจ้างและลูกจ้างจะต้องปรึกษาและตกลงใจร่วมกันที่จะใช้วิธีการนี้ เป็นหลักทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยให้สหภาพแรงงานแจ้งข้อเรียกร้องแทน ลูกจ้างทั้งหมด

4. **วิธีร่วมมือ** คือ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-25 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ

คนที่	ความคิดเห็น
1	สภาพแรงงานเป็นคู่สัญญาที่มั่นคงและรับผิดชอบมากกว่าในกรณีที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง สภาพแรงงานที่เป็นคู่สัญญาจะเป็นผู้ดูแลให้ลูกจ้าง ปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น กรณีสถานประกอบการใดมีสภาพแรงงานตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป จะมีปัญหาเกี่ยวกับการยื่นข้อเรียกร้องเป็นอันมาก อาจต้องให้พนักงานประนอมข้อพิพาทมาดำเนินการเลือกผู้แทนสำหรับแจ้งข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง ถ้าตกลงกันเองไม่ได้และอาจมีปัญหาเรื่องแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน ดังนั้น สถานประกอบการที่มีสภาพแรงงานเพียงแห่งเดียว จะเกิดปัญหาน้อยกว่า
2	ใช้วิธีให้ทุกฝ่ายร่วมมือ โดยสร้างกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันจะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้ การร่วมมือเป็นปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญของฝ่ายจัดการหรือสภาพแรงงาน ที่ทั้งสองฝ่ายอาจควบคุมได้
3	การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรใช้วิธีร่วมมือ โดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ การรับฟังปัญหา ความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน โครงการผู้รับความคิดเห็นของพนักงาน การศึกษา วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของพนักงาน ตอบคำถาม หรือชี้แจงข้อสงสัยแก่พนักงาน เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทัศนคติที่ไม่เข้าใจหรือไม่เป็นที่ยอมรับ ให้ ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจ การยอมรับให้ความร่วมมือ
4	การบริหารความขัดแย้ง ควรเน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ให้เห็นว่ามีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร มีขั้นตอนที่จะสื่อสารเพื่อป้องกันเหตุ ความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีแผนงานที่จะให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างความเข้าใจ หรือกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

## ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
5	การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาทุกปัญหาที่นายจ้างและลูกจ้างต้องการได้ ทั้งสองฝ่ายต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมและท่าทีที่มีต่อกัน จะทำให้ความขัดแย้งของนายจ้างและลูกจ้างสิ้นสุดลงอย่างสิ้นเชิง
6	วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสมที่สุด และได้รับการพิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า เป็นวิธีการที่สันติ และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย อันส่งผลให้การใช้ความรุนแรงในรูปของการข่มขู่ เพื่อให้ตนได้รับלקก่อน โด กลายเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จำนวนการนัดหยุดงานได้ลดลงตามลำดับ นอกจากนี้ สังคมยังให้การยอมรับในระบบการเจรจาต่อรองอย่างกว้างขวาง และนำไปสู่การปฏิบัติสืบทอดกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคม
7	วิธีร่วมมือร่วมใจใช้ได้ แรงงานต้องมีกลยุทธ์ในการร่วมมือต่อรองกับนายจ้างโดยเฉพาะ การต่อสู้กับปัญหาการจ้างงานไม่มั่นคง การจ้างเหมาแรงงานทุกรูปแบบ ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการแก้ไขกฎหมายแรงงานเพื่อการคุ้มครองสิทธิการรวมกลุ่มและการเจรจาต่อรองร่วมนี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นในอนาคต โดยเฉพาะการต่อรองเพื่อสร้างอำนาจที่แท้จริงให้เกิดเป็นรูปธรรม
8	วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสม ปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบันไม่ค่อยเห็นในลักษณะความรุนแรง ทั้งนี้ เพราะทั้งฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างต่างมีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานมากขึ้นและมีประสบการณ์ การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่แล้ว นายจ้างจะลดการเผชิญหน้าโดยตรง จะกำหนดนโยบายหลัก และมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้เจรจาต่อรองแทน ทางฝ่ายลูกจ้างจะแต่งตั้งตัวแทนกลางมาทำหน้าที่ในการเจรจา ส่วนใหญ่เป็นพวกแกนนำสหภาพ เมื่อเจรจาสรุปผลอย่างไร จะนำผลข้อตกลงไปแจ้งนายจ้าง หากเห็นด้วยก็จบ ถ้าไม่เห็นด้วยก็เปิดเจรจาใหม่ ถ้าหาข้อสรุปไม่ได้จริง ๆ จะไปสู้ขั้นตอนตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่เรียกว่าไตรภาคี หรืออนุญาโตตุลาการต่อไป แต่ส่วนใหญ่จะจบเพราะข้อเรียกร้องไม่ซับซ้อน เป็นเรื่องรายได้เป็นหลัก
9	วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสม จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหภาพแรงงานกับบริษัทฯ โดยยึดบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาค ในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน ให้การสนับสนุนและพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิกและสังคมมุ่งรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือจำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดัง ตารางที่ 4-26

ตารางที่ 4-26 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีร่วมมือ

---

#### ความคิดเห็น

---

1. สภาพแรงงานเป็นคู่สัญญาที่มั่นคงและรับผิดชอบข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง
  2. ใช้วิธีให้ทุกฝ่ายร่วมมือ โดยสร้างกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันจะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้
  3. การบริหารความขัดแย้งในกลุ่ม โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรใช้วิธีร่วมมือโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน
  4. การบริหารความขัดแย้ง ควรเน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานให้ เห็นว่ามีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น
  5. การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาทุกปัญหาที่นายจ้างและลูกจ้างต้องการได้ ทั้งสองฝ่ายต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมและท่าทีที่มีต่อกัน จะทำให้ความขัดแย้งของนายจ้างและลูกจ้างสิ้นสุดลงอย่างสิ้นเชิง
  6. วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสมที่สุด และได้รับการพิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า เป็นวิธีการที่สันติและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย อันส่งผลให้การใช้ความรุนแรงในรูปของการข่มขู่เพื่อให้ตนได้รับเล็กก่อนโต กลายเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จำนวนการนัดหยุดงานได้ลดลงตามลำดับ นอกจากนี้ สังคมยังให้การยอมรับในระบบการเจรจาต่อรองอย่างกว้างขวาง และนำไปสู่การปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคม
  7. แรงงานต้องมีกลยุทธ์ในการร่วมมือต่อรองกับนายจ้าง โดยเฉพาะปัญหาการจ้างงานที่ไม่มั่นคง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการแก้ไขกฎหมายแรงงานเพื่อการคุ้มครองสิทธิที่จำเป็นในอนาคต โดยเฉพาะการต่อรองเพื่อสร้างอำนาจที่แท้จริงให้เกิดเป็นรูปธรรม
  8. ปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบันไม่ค่อยเห็นในลักษณะความรุนแรง ทั้งนี้ เพราะทั้งฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างต่างมีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานมากขึ้นและมีประสบการณ์ การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่แล้ว นายจ้างจะลดการเผชิญหน้าโดยตรง
  9. วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสม จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสภาพแรงงานกับบริษัทฯ โดยยึดบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาคในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน
-

จากตารางที่ 4-26 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าด้านวิธีร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหาร โรงงาน อุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีร่วมมือร่วมใจมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งสภาพแรงงานเป็นคู่สัญญาที่มั่นคงและรับผิดชอบข้อตกลง เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ใช้วิธีให้ทุกฝ่ายร่วมมือโดยสร้างกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกัน จะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้ การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม ยานยนต์ ควรใช้วิธีร่วมมือโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมด มีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ การรับฟังปัญหา ความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน

การบริหารความขัดแย้ง ควรเน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานให้ เห็นว่ามีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาทุกปัญหาที่นายจ้างและลูกจ้างต้องการได้ ทั้งสอง ฝ่ายต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมและท่าทีที่มีต่อกัน จะทำให้ความขัดแย้งของ นายจ้างและลูกจ้างสิ้นสุดลงอย่างสิ้นเชิง วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสมที่สุด และได้รับการพิสูจน์ ให้เห็นแล้วว่า เป็นวิธีการที่สันติและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย อันส่งผลให้การใช้ความรุนแรง ในรูปของการข่มขู่เพื่อให้ตนได้รับค่าจ้างก่อน โด กลายเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ผลที่เกิดขึ้น ก็คือ จำนวนการนัดหยุดงาน ได้ลดลงตามลำดับ นอกจากนี้ สังคมยังให้การยอมรับในระบบการเจรจา ต่อรองอย่างกว้างขวาง และนำไปสู่การปฏิบัติต่อกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคม แรงงานต้องมีกลยุทธ์ในการร่วมมือต่อรองกับนายจ้าง โดยเฉพาะปัญหาการจ้างงานที่ไม่มั่นคง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการแก้ไขกฎหมายแรงงาน เพื่อการคุ้มครองสิทธิที่จำเป็นในอนาคต โดยเฉพาะการต่อรองเพื่อสร้างอำนาจที่แท้จริงให้เกิดเป็นรูปธรรม ปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบัน ไม่ค่อยเห็นในลักษณะความรุนแรง ทั้งนี้ เพราะทั้งฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างต่างมีความรู้เรื่องกฎหมาย แรงงานมากขึ้นและมีประสบการณ์ การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่แล้ว นายจ้างจะลดการเผชิญหน้า โดยตรง ดังนั้น วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสม จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสภาพ แรงงานฯ กับบริษัทฯ โดยยืนบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาค ในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน

5. วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ หลีกเลี่ยงออกมา โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึก ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-27 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลักสี่ขง

คนที่	ความคิดเห็น
1	การร่วมเจรจาต่อรองเป็นส่วนมากระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ เพราะสาเหตุสำคัญที่แท้จริงไม่ได้มาจากข้อกฎหมายแต่อย่างใด แต่ส่วนมากนายจ้างและลูกจ้างต่างพยายามอ้างข้อกฎหมายมาเป็นวิธีระงับข้อพิพาทแรงงานขึ้นมา เป็นข้ออ้างข้อเถียงโต้แย้งเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตนมากเกินไป
2	มาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่นซึ่งมิใช่ นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการสมาคม นายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้อง การเจรจา การไกล่เกลี่ย การชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน การปิดงาน หรือการประชุมในการนัดหยุดงานบุคคลที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการแจ้งข้อเรียกร้องทั้งสิ้น ถ้าบุคคลอื่นเข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้อง การเจรจา การไกล่เกลี่ย การชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน การปิดงาน หรือการประชุมในการนัดหยุดงานแล้ว จะทำให้การนั้นเสียไปเพราะดำเนินการโดยไม่มีอำนาจ นอกจากนั้น ยังอาจมีความผิดอาญาตามมาตรา 137 ด้วย
3	ลูกจ้างเมื่อรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้ว ย่อมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น และอาจดำเนินการอย่างใดพร้อมกัน ซึ่งเป็นไปในทางที่เป็นเป็นโทษแก่นายจ้างได้ เช่น หยุดงานพร้อมกัน หรือกระทำการอื่นที่ทำให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน จะเห็นได้ว่า การที่นายจ้างเกรงว่าลูกจ้างจะนัดหยุดงานหรือทำให้นายจ้างเสียหายนี้เอง เป็นอำนาจในการเจรจาต่อรองของฝ่ายลูกจ้างที่มีอยู่เหนือนายจ้าง การปิดโรงงานชั่วคราวหรือเลิกกิจการไป จะเป็นพลังอำนาจที่จะก่อให้เกิดความหวาดหวั่นต่อการตกงานหรือไม่ได้รับค่าจ้าง ไปเลี้ยงชีพหรือครอบครัวของลูกจ้าง ดังนั้น การที่ลูกจ้างเกรงว่าจะไม่มีงานทำและไม่ได้รับค่าจ้างดังกล่าว จึงเป็นอำนาจในการเจรจาต่อรองของฝ่ายนายจ้าง
4	วิธีหลักสี่ขงไม่เหมาะสม ควรบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลักสี่ขงโดยทำตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตกงาน ต้องการทำงานต่อ ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน ให้มีการจ่ายค่าชดเชย ให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุดและถูกต้องตามกฎหมาย



## ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
	วิธีหลีกเลี่ยงไม่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรใช้วิธีหลีกเลี่ยงโดยดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย ผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนนักบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องให้ความสำคัญมีขั้นตอนที่จะปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายการลดขนาดองค์กรและการบริหาร ทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จและเป็นพลังที่จะพลิกฟื้นธุรกิจให้สามารถฝ่าฟัน เอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด
6	วิธีหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่อาจตกลงกันได้ ในการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน อื่น ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นต้น
7	หลีกเลี่ยงข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เพราะเป็นข้อพิพาทแรงงาน ที่เกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากนายจ้างเลิกจ้างหรือกระทำการอันเป็นการกีดกันแก้งลูกจ้าง เพราะเหตุที่ลูกจ้างเป็นกรรมการหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานหรือเข้าร่วมดำเนิน กิจกรรมของสหภาพแรงงาน
8	หลีกเลี่ยงการที่คู่กรณีจะต้องนำข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยก่อน หากการไกล่เกลี่ยไม่ประสบผลสำเร็จ คู่กรณีจึงจะมีสิทธินัดหยุดงาน หรือปิดงานได้ การไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้คู่กรณีไม่เห็นความจำเป็นที่จะใช้สิทธินัดหยุดงาน หรือปิดงาน และช่วยยุติข้อพิพาทแรงงานได้
9	สิ่งที่ควรทำ คือ การหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้าง หรือประโยชน์อื่นของนายจ้างหรือลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้าง หรือประโยชน์อื่นของนายจ้างหรือลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน แต่ก็มีได้มีการจำแนกประเภทของข้อพิพาทแรงงาน

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง จำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดัง ตารางที่ 4-28

ตารางที่ 4-28 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีหลักเดียว

---

### ความคิดเห็น

---

1. การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้
  2. มาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่นซึ่งมิใช่ นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการสมาคมนายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ใน การเรียกร้อง การเจรจา การไกล่เกลี่ย
  3. ลูกจ้างเมื่อรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้ว ย่อมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น และอาจดำเนินการอย่างใดพร้อมกัน ซึ่งเป็นไปในทางที่เป็นเป็นโทษแก่นายจ้างได้ เช่น หยุดงานพร้อมกัน หรือกระทำการอื่นที่ทำให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน
  4. ควรบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลักเดียว โดยทำตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตกงาน ต้องการงานต่อ ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน ให้มีการจ่ายค่าชดเชย ให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุด และถูกต้องตามกฎหมาย
  5. ควรใช้วิธีหลักเดียวโดยดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย เพื่อให้สามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด
  6. วิธีหลักเดียวเกี่ยวกับผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่อาจตกลงกันได้ ในการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ
  7. หลักเดียวข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากนายจ้างเลิกจ้างหรือกระทำการอันเป็นการกีดกันแก้อีกจ้าง เพราะเหตุที่ลูกจ้างเป็นกรรมการหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานหรือเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงาน
  8. หลักเดียวการที่คู่กรณีจะต้องนำข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยก่อน หากไม่ประสบผลสำเร็จ คู่กรณีจึงจะมีสิทธินัดหยุดงาน หรือปิดงานได้
  9. สิ่งที่ดีควรทำ คือ การหลักเดียวเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน หรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน
-

จากตารางที่ 4-28 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงไม่เหมาะสม การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ ตามมาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่น ซึ่งมีใช้นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการสมาคมนายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้อง การเจรจา การไกล่เกลี่ย ดังนั้น ลูกจ้างเมื่อรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้ว ย่อมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น และอาจดำเนินการอย่างใดพร้อมกัน ซึ่งเป็นไปในทางที่เป็นเป็นโทษแก่นายจ้างได้ เช่น หยุดงานพร้อมกัน หรือกระทำการอื่นที่ทำให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน จึงควรบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง โดยทำตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตกงาน ต้องการทำงานต่อ ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน ให้มีการจ่ายค่าชดเชย ให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุดและถูกต้องตามกฎหมาย

ควรใช้วิธีหลีกเลี่ยงโดยดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย เพื่อให้สามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด วิธีหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่อาจตกลงกันได้ ในการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ หลีกเลี่ยงข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากนายจ้างเลิกจ้างหรือกระทำการอันเป็นการก่อกวนแก้งลูกจ้าง เพราะเหตุที่ลูกจ้างเป็นกรรมการหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานหรือเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงาน หลีกเลี่ยงการที่คู่กรณีจะได้นำข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยก่อน หากไม่ประสบผลสำเร็จ คู่กรณีจึงจะมีสิทธินัดหยุดงาน หรือปิดงานได้ และสิ่งที่ควรทำ คือ การหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน หรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน

**6. วิธีเผชิญหน้า** เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารนำข้อความขัดแย้งขึ้นมาพิจารณา และเผชิญหน้าปัญหากับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา จนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว แก้ปัญหาด้วยความสุจริตรอบคอบ ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-29 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า

คนที่	ความคิดเห็น
1	ปัญหาการเรียกร้องให้นายจ้างโยกย้าย แต่งตั้ง หรือเลิกจ้างลูกจ้างคนใดคนหนึ่งของ นายจ้าง หรือการขอให้ลูกจ้างคนใดคนหนึ่งได้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ เป็นข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับสภาพการจ้างหรือไม่ หากพิจารณาในแง่ของลูกจ้าง อาจถือได้ว่าอยู่ในความหมายในเรื่อง ประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้าง หรือการทำงาน แต่ถ้าพิจารณาว่าเป็นสิทธิของนายจ้างในการบริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว แล้วก็ไม่ใช่สภาพการจ้างที่ลูกจ้างจะมีสิทธิเรียกร้องได้
2	สหภาพแรงงานจะยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างเพื่อให้ยอมรับและเจรจาต่อรองด้วยจะต้องมีพลังต่อรองอยู่ในตัวเองเพื่อให้นายจ้างยอมรับเสียก่อน โดยจะต้องมีสมาชิกมากพอสมควร ถึงขนาดที่สหภาพสั่งให้สมาชิกนัดหยุดงานแล้ว นายจ้างไม่อาจดำเนินธุรกิจนั้นต่อไปได้
3	การที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมากเท่าใด ก็จะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การที่ลูกจ้างมิได้ตั้งสหภาพ แต่มีการรวมตัวกันเป็นครั้งคราวจึงทำให้มีอำนาจในการต่อรองน้อยมาก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของลูกจ้าง ความพร้อมเพรียงของสมาชิกและลูกจ้างอื่นมีมาก อำนาจต่อรองก็จะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว
4	การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การประชุมปรึกษาและเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานโดยสมัครใจหรือบังคับ หรือต้องมีการเสนอข้อพิพาทแรงงานต่อศาล มีการปิดงานและการนัดหยุดงาน ตามมา
5	การเผชิญหน้าของลูกจ้างมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงานตามกฎหมายมิได้กำหนดรูปแบบไว้ แต่การนัดหยุดงานที่ชอบด้วยกฎหมายนั้น จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามขั้นตอนของกฎหมายและไม่เป็นการกระทำที่มีความผิดตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายอาญา หรือกฎหมายอื่น และมักเป็นการนัดหยุดงานระยะสั้น
6	วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาจะเป็นอย่างไร การนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์ของตน โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถดำเนินการผลิตหรือบริการ มาใช้เป็นมาตรการในการบังคับนายจ้าง ถ้ามีการนัดหยุดงานเกิดขึ้นจำนวนมากกิจการก็จะชะงักงันในการทำงานในทันที

## ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
7	วิธีเผชิญหน้าไม่เหมาะสม ลูกจ้างจะนัดหยุดงานสามารถกระทำได้ หากได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่แจ้งเป็นหนังสือให้นายจ้างประณอมข้อพิพาทแรงงาน และทราบล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อยยี่สิบสี่ชั่วโมงตั้งแต่เวลาที่แจ้ง การนัดหยุดงานจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง แต่อาจมีความผิดตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือตามกฎหมายอาญาด้วย
8	วิธีเผชิญหน้าไม่เหมาะสมอย่างมาก เพื่อบีบบังคับให้ฝ่ายนายจ้างต้องยอมตามข้อเสนอ ฝ่ายลูกจ้างมักนัดหยุดงาน ซึ่งอาจกระทำก่อนการแจ้งข้อเรียกร้องหรืออาจกระทำระหว่างการนัดหยุดงาน หรือหลังจากการนัดหยุดงานก็ได้ ถ้าข้อพิพาทแรงงานนั้นยังไม่ยุติหรือยังตกลงกันไม่ได้ ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อกระบวนการในการผลิต นายจ้างขาดรายได้ เสียลูกค้า ผลิตสินค้าส่งลูกค้าไม่ทัน
9	วิธีเผชิญหน้าไม่เหมาะสม การนัดหยุดงานเป็นกระทำด้วยความรุนแรง โดยการข่มขู่ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา ซึ่งข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ เป็นมาตรการตอบโต้เพื่อบีบบังคับหรือกดดันนายจ้าง เป็นการกระทำที่ก้าวร้าวบีบบังคับฝ่ายนายจ้างให้ต้องยอมตามข้อเสนอของตน

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า จำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดัง ตารางที่ 4-30

ตารางที่ 4-30 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีเผชิญหน้า

ความคิดเห็น
1. นายจ้างโยกย้าย แต่งตั้ง หรือเลิกจ้างลูกจ้างยกเลิกประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงานเป็นสิทธิของนายจ้างในการบริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว
2. สหภาพแรงงานจะยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง เพื่อให้ยอมรับและเจรจาต่อรองด้วย จะต้องมีการต่อรองอยู่ในตัวเองเพื่อให้ฝ่ายนายจ้างยอมรับเสียก่อน
3. การที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมากเท่าใด ก็จะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นเท่านั้น

## ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

---

**ความคิดเห็น**


---

4. การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน
  5. การเผชิญหน้าของลูกจ้างมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงาน
  6. วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาจะเป็นอย่างไร การนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์ของตน โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถดำเนินการผลิตหรือบริการ มาใช้เป็นมาตรการในการบังคับนายจ้าง
  7. ลูกจ้างจะนัดหยุดงานสามารถกระทำได้ และการนัดหยุดงานจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้างแต่อาจมีความผิดตามกฎหมาย
  8. ถ้าข้อพิพาทแรงงานนั้นยังไม่ยุติหรือยังตกลงกันไม่ได้ ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อกระบวนการในการผลิต นายจ้างขาดรายได้ เสียลูกค้า ผลิตสินค้าส่งลูกค้าไม่ทัน
  9. การนัดหยุดงานเป็นกระทำด้วยความรุนแรง โดยการข่มขู่ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้ ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา
- 

จากตารางที่ 4-30 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีเผชิญหน้าไม่มีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ นายจ้างโยกย้าย แต่งตั้ง หรือเลิกจ้างลูกจ้างยกเลิกประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้าง หรือการทำงานเป็นสิทธิของนายจ้างในการบริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว สภาพแรงงานจะยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างเพื่อให้ยอมรับและเจรจาต่อรองด้วยจะต้องมีพลังต่อรองอยู่ในตัวเองเพื่อให้นายจ้างยอมรับเสียก่อน การที่ลูกจ้างเป็นสมาชิก สภาพแรงงานมากเท่าใด ก็จะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นเท่านั้น การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน การเผชิญหน้าของลูกจ้างมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงาน วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาจะเป็นอย่างไร การนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์ของตน โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถดำเนินการผลิตหรือบริการ มาใช้เป็นมาตรการในการบังคับนายจ้าง

ลูกจ้างจะนัดหยุดงาน สามารถกระทำได้และการนัดหยุดงานจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง แต่อาจมีความผิดตามกฎหมาย ถ้าข้อพิพาทแรงงานนั้นยังไม่ยุติหรือยังตกลงกันไม่ได้ ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อกระบวนการในการผลิต นายจ้างขาดรายได้ เสียลูกค้า ผลิตสินค้าส่งลูกค้าไม่ทัน การนัดหยุดงานเป็นกระทำด้วยความรุนแรง โดยการข่มขู่ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา

7. **วิธีบังคับ** เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่ง หรืออำนาจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเมื่อต้องการความรวดเร็ว ในการตัดสินใจ ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-31 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ

คนที่	ความคิดเห็น
1	ตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ ถ้าเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจฟ้องศาลให้บังคับได้ ก็ต้องใช้สิทธิทางศาล จะใช้วิธีแจ้งข้อเรียกร้องไม่ได้ เพราะมิใช่ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ เช่น ตามมาตรา 9 เงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้าง หรือประโยชน์อื่นของนายจ้างหรือลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงานการแจ้งข้อเรียกร้องที่ไม่เกี่ยวกับสภาพการจ้างไม่ก่อให้เกิดสิทธิใด ๆ ตามกฎหมาย ไม่อาจบังคับอีกฝ่ายหนึ่งให้เจรจาด้วย ฝ่ายนายจ้างไม่มีสิทธิปิดงาน งดจ้าง และฝ่ายลูกจ้างก็ไม่มีสิทธินัดหยุดงาน
2	สภาพแรงงานที่มีกำลังคนและเงินสนับสนุนมากก็มีโอกาสเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการได้ตามความ เนื่องจากภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก และนายจ้างจะต้องขึ้นค่าจ้างให้กับลูกจ้างตามไปด้วยเท่านั้น เท่านั้นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งอาจเท่ากับจำนวนเพิ่มของอัตราค่าครองชีพ หรือใกล้เคียงกันได้

## ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
3	การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาด โดยบังคับจากศาลหรือเป็นคนกลางที่มักจะเป็น ไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วย บุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาด หรือ โดยศาลแรงงานที่มีกระบวนการบังคับให้คู่กรณีเข้ามาแถลงแสดงข้อเท็จจริงหรือต่อสู้ข้อกล่าวหาของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการบังคับสำหรับข้อพิพาทแรงงานมักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้อง เป็นหลักและกฎหมายห้ามมิให้สหภาพแรงงานนัดหยุดงาน ถ้าหยุดงานจะมีความอาญา และอาจถูกนายจ้างเลิกจ้างได้ด้วย แต่ในทางปฏิบัติที่นิยมกันสหภาพแรงงานจะทำโดยวิธีนัดประชุมใหญ่วิสามัญและชักชวนสมาชิกเขียนใบลาหยุดงานมาประชุมกันให้มากที่สุดเพื่อสร้างพลังต่อรอง
4	วิธีบังคับไม่เหมาะสม ในการเรียกร้อง ผลสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น นายจ้างมีความต้องการใช้แรงงานจำนวนมาก เพื่อเพิ่มผลผลิตหรือเร่งผลิตให้ทันกับความต้องการของตลาดหรือตามที่ลูกค้าสั่งมา จำหน่ายสินค้าได้มากหรือมีผู้ใช้บริการมาก มีผลกำไรมากหรือมีรายไ้มาก และกำลังขยายกิจการลูกจ้างส่วนใหญ่มีความต้องการร่วมกันในเรื่องที่จะเรียกร้อง
5	วิธีบังคับไม่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากข้อพิพาทแรงงานเมื่อการเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ นายจ้างและฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานไม่อาจตกลงในเรื่องที่เรียกร้องหรือต่อรองได้ ก็จะเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น แต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจในการเจรจาต่อรองกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การนัดหยุดงานของลูกจ้าง หรือการปิดงานของนายจ้าง เป็นต้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ทุกฝ่าย จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการระงับข้อพิพาทแรงงาน เพื่อให้ข้อพิพาทแรงงานยุติลงด้วยสันติวิธีและโดยเร็ว
6	การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากการเจรจา ถัดตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้นและจะมีการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมา การช่วยเหลือระงับข้อพิพาทแรงงาน เพื่อให้การปิดงานหรือการนัดหยุดงานยุติลงและทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ต่อไป ซึ่งจะเรียกว่าสัญญาร่วมเจรจาต่อรองคู่สัญญา จะลงนามไว้ในข้อตกลงและยึดถือเป็นหลักทางฝ่ายสหภาพแรงงานมักจะพิมพ์ข้อตกลงดังกล่าวเป็นเล่มนำแจกจ่ายแก่สมาชิก เพื่อแสดงผลงานและเพื่อให้ลูกจ้างจะได้ทราบและปฏิบัติตาม



## ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
7	ลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมายเมื่อทั้งฝ่ายลูกจ้างได้ตกลงด้วยความสมัครใจ เพราะต้องการเพียงเท่านั้นหรือด้วยความจำยอม เพราะเห็นว่าไม่อาจเรียกได้มากกว่านั้นแล้ว ก็ถือว่าข้อพิพาทแรงงานนั้นได้ผลสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์แล้วจึงถือหลักความยินยอมพร้อมใจเป็นใหญ่
8	การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาดโดยบังคับเสรีภาพในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของนายจ้าง เพราะจำต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำชี้ขาด ซึ่งอาจปฏิบัติไม่ได้หรือปฏิบัติได้ยาก โดยหลักการของกฎหมายที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไข การชี้ขาดเป็นวิธีการบังคับระงับข้อพิพาทแรงงานที่ได้ผลอย่างแน่นอน เพราะถือว่าข้อพิพาทแรงงานนั้นได้ยุติลงแล้ว โดยอาจเป็นการชี้ขาดโดยบังคับและโดยศาล
9	การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาดโดยบังคับที่คู่พิพาทถูกบังคับให้เข้าสู่การชี้ขาด เช่น การปิดงานหรือการนัดหยุดงานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น โดยมีกฎหมายหรือคำสั่งจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายบังคับให้ข้อพิพาทแรงงานนั้นเข้าสู่การชี้ขาดของบุคคลหรือคณะบุคคลที่กำหนดไว้ และกำหนดให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น การชี้ขาดโดยบังคับใช้ คือ การป้องกันการนัดหยุดงาน เป็นการจำกัดสิทธิในการนัดหยุดงาน จำกัดสิทธิอำนาจต่อรองของฝ่ายลูกจ้าง

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นด้านวิธีบังคับ จำนวน 9 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ของทั้งหมดดังตารางที่ 4-32

## ตารางที่ 4-32 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิธีบังคับ

ความคิดเห็น
1. ตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ ถ้าเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลงฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจฟ้องศาลให้บังคับได้
2. สภาพภาพแรงงานที่มีกำลังคนและเงินสนับสนุนมากก็มีโอกาสเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการได้ตามความ ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก

## ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

---

**ความคิดเห็น**


---

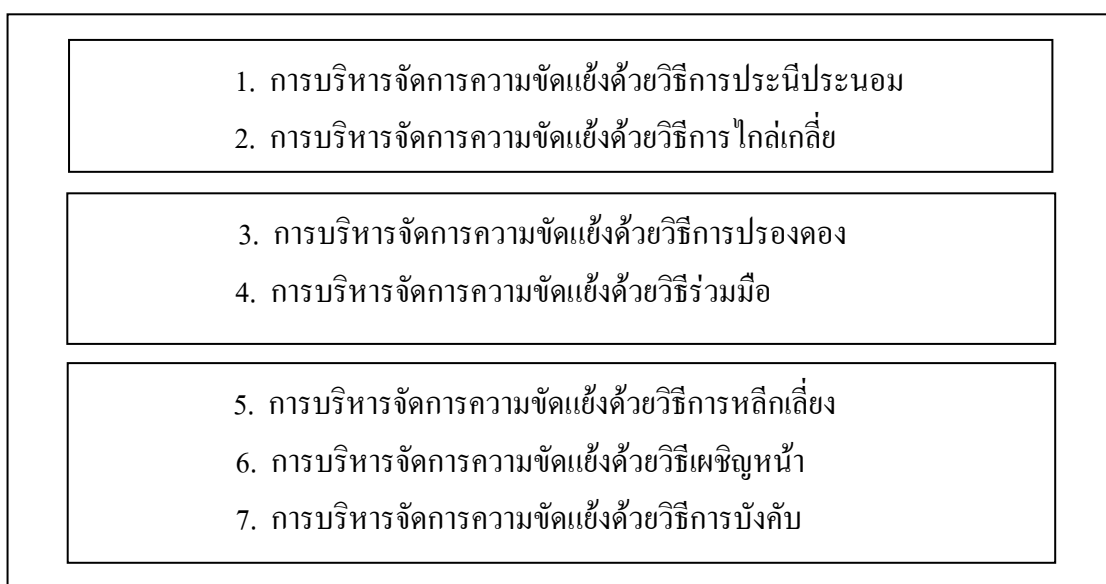
3. การใช้วิธีบังคับด้วย การชี้ขาดโดยบังคับจากศาลหรือเป็นคนกลางที่มักจะเป็น ไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วยบุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่าย นายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาด หรือโดยศาลแรงงานที่มีกระบวนการ บังคับให้คู่กรณีเข้ามาแถลงแสดงข้อเท็จจริงหรือต่อสู้ข้อกล่าวหาของอีกฝ่ายหนึ่ง โดย การบังคับสำหรับข้อพิพาทแรงงานมักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้องเป็นหลัก
  4. วิธีบังคับไม่เหมาะสม ในการเรียกร้อง ผลสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งลูกจ้าง ส่วนใหญ่มีความต้องการร่วมกันในเรื่องผลประโยชน์ที่มากขึ้นอยู่ตลอดเวลา
  5. การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากข้อพิพาทแรงงานเมื่อ การเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ ก็จะเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น แต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจ ในการเจรจาต่อรองกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่าง ๆ
  6. การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากการเจรจา ถัดตกลงกัน ไม่ได้ จะทำให้เกิดการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมา
  7. ลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมายเพราะได้ตกลงด้วยความสมัครใจ ความจำยอม พร้อมใจ เป็นส่วนใหญ่
  8. การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาดโดยบังคับเสรีภาพในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของนายจ้าง เพราะจำต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำชี้ขาด ซึ่งอาจปฏิบัติไม่ได้หรือปฏิบัติได้ยากโดยหลักการ ของกฎหมายที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไข ที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน
  9. การใช้วิธีบังคับด้วยกฎหมายหรือคำสั่งจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายบังคับให้ข้อพิพาทแรงงาน นั้นเข้าสู่การชี้ขาดของบุคคลหรือคณะบุคคลที่กำหนดไว้ และกำหนดให้คู่กรณีต้องปฏิบัติ ตามคำชี้ขาดนั้น
- 

จากตารางที่ 4-32 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นด้านวิธีบังคับ พบว่า ด้านการบริหารจัดการ ความขัดแย้งหากใช้วิธีการบังคับจะไม่เหมาะสม ซึ่งตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ ถ้าเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจฟ้องศาลให้บังคับได้ สหภาพแรงงานที่มีกำลังคนและเงินสนับสนุนมาก ก็มีโอกาสร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการ ได้ตามภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก การใช้วิธีบังคับด้วย การชี้ขาดโดยบังคับจากศาลหรือเป็น คนกลางที่มักจะเป็น ไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วยบุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือ

ฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาด หรือโดยศาลแรงงาน ที่มีกระบวนการบังคับให้คู่กรณีเข้ามาแถลงแสดงข้อเท็จจริงหรือต่อสู้ข้อกล่าวหาของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการบังคับสำหรับข้อพิพาทแรงงานมักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้อง เป็นหลัก

วิธีบังคับไม่เหมาะสม ในการเรียกร้อง ผลสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งลูกจ้างส่วนใหญ่มีความต้องการร่วมกันในเรื่องผลประโยชน์ที่มากขึ้นอยู่ตลอดเวลา การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากข้อพิพาทแรงงานเมื่อการเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จ ก็จะเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น แต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจในการเจรจาต่อรองกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่าง ๆ การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากการเจรจา ถัดตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมาและลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมาย เพราะได้ตกลงด้วยความสมัครใจ ความจำยอม พร้อมใจเป็นส่วนใหญ่การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาด โดยบังคับเสรีภาพในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของนายจ้าง เพราะจำต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำชี้ขาด ซึ่งอาจปฏิบัติไม่ได้หรือปฏิบัติได้ยาก โดยหลักการของกฎหมายที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไข ที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน การใช้วิธีบังคับด้วยกฎหมายหรือคำสั่งจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายบังคับให้ข้อพิพาทแรงงานนั้นเข้าสู่การชี้ขาดของบุคคลหรือคณะบุคคลที่กำหนดไว้ และกำหนดให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับดังต่อไปนี้ ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ควรใช้การประนีประนอม และการไกล่เกลี่ย เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ใช้วิธีการปรองดอง และให้ความร่วมมือ สำหรับวิธีการหลีกเลี่ยง เผชิญหน้า และการบังคับ ไม่จำเป็นอย่างยิ่ง ไม่สมควรนำมาใช้ โดยรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก จะเป็นการลดความไม่เข้าใจกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้งหรือเกิดข้อพิพาทแรงงาน บางครั้งมีการหยุดงานของฝ่ายลูกจ้างไปจนถึงการปิดงานของฝ่ายนายจ้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศชาติทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ประกอบกับประเทศไทยมีการส่งเสริมการลงทุนและเศรษฐกิจของประเทศ จะต้องอาศัยการลงทุนจากต่างชาติ นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่นักลงทุนนำไปประกอบการพิจารณาลงทุน คือ เรื่องแรงงาน นอกจากนี้จะมีค่าแรงที่ต่ำ ยังส่งผลให้ต้นทุนต่ำด้วย สถานการณ์ทางด้านแรงงานและนโยบายรัฐที่มีต่อนโยบายด้านแรงงาน หากมีการประท้วงจากคนงานตลอดเวลา โอกาสที่นักลงทุนจะเข้ามาก็น้อยลง เป็นต้น

**วัตถุประสงค์ข้อ 3** นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ผู้วิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรเป็นอย่างไร จากข้อสรุปผลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังสรุปคำสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-33 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

คนที่	ความคิดเห็น
1	การบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ประกอบไปด้วย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล แต่โดยแท้จริงทุกฝ่าย ต้องการให้ทั้งสองฝ่ายคือ นายจ้างและลูกจ้างได้อยู่กันอย่างสันติสุข โดยใช้ระบบทวิภาคี มีการพูดคุยกัน มีความเข้าใจกันและยอมรับในเหตุผลซึ่งกันและกัน
2	รัฐบาลควรมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเพื่อให้เรื่องยุติลงสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้
3	การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ต้องทำให้ทั้งนายจ้างและลูกจ้างเคารพใน “สิทธิ” และ “อำนาจ” ของแต่ละฝ่ายเพราะนายจ้างมักมุ่งแสวงหาแต่ผลกำไร โดยไม่ได้สนใจดูแลความเป็นอยู่ของคนงานเพราะคิดว่าได้กำไรมากเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น

## ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คนที่	ความคิดเห็น
4	กฎหมายแรงงานมักเป็นเรื่องของการให้สิทธิเสรีภาพในการรวมกลุ่มเพื่อก่อตั้งเป็นสหภาพแรงงาน เพื่อทำการเจรจาต่อรองกับนายจ้างในเรื่องต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และเป็นตัวแทนพนักงานจากเดิม ซึ่งมองว่าสิทธิและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการธุรกิจเป็นของนายจ้างแต่เพียงผู้เดียว
5	การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ โดยเฉพาะมาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่นซึ่งมิใช่ นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการสมาคม นายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้อง การเจรจา การไกล่เกลี่ย
6	ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม และมีกระบวนการยื่นข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยให้การสนับสนุนให้สหภาพแรงงานเข้มแข็ง โดย จัดหาสำนักงานให้พร้อมทั้งจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและการอบรมของสหภาพแรงงาน
7	การจัดการภายในโรงงานอุตสาหกรรมควรเน้นในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสาร และการปรึกษาหารือ ร่วมกันให้มากและเป็นการให้ข่าวสารข้อมูลแบบมีเหตุผล โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องการสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ลูกจ้างทราบถึง วิสัยทัศน์ การเปิดเผยจริงใจ การมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ
8	สวัสดิการทำงานฝ่ายนายจ้างควรทำตามสัญญาว่าจ้างที่ลูกจ้าง ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าที่ควรได้รับตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครอง ที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน
9	การจ้างงานที่ได้มาตรฐานมักเป็นไปตามมาตรฐานการคุ้มครองของกฎหมายแรงงาน เพราะการจ้างงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายแรงงานมักเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ตารางที่ 4-34 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านนโยบายการบริหารความขัดแย้ง  
ในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

ความคิดเห็น

1. กฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์การของนายจ้าง องค์การของลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อการสร้างความเป็นธรรมจะช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
2. การปรับปรุงกฎหมายแรงงานที่มาจากการปรึกษาหารือและร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ในการคุ้มครองแก่แรงงาน ซึ่งจะนำไปสู่การลดปัญหาความขัดแย้งได้
3. การปรับปรุงกฎหมายแรงงานที่มาจากการปรึกษาหารือ และร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ในการคุ้มครองแก่แรงงาน ซึ่งจะนำไปสู่การลดปัญหาความขัดแย้งได้
4. การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก รัฐบาลควรมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเพื่อให้เรื่องยุติลง สองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ จากการที่นายจ้างและลูกจ้างเคารพใน “สิทธิ” และ “อำนาจ” ของแต่ละฝ่าย
5. นายจ้างมักมุ่งแสวงหาแต่ผลกำไร โดยไม่ได้สนใจดูแลความเป็นอยู่ของคนงานเพราะคิดว่าได้กำไรมากเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น และทำให้ลูกจ้างมีความคิดว่านายจ้างหน้าเลือด ขูดรีด ไม่ทำตามกฎหมายแรงงาน
6. ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมและมีกระบวนการยื่นข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
7. กฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง มาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อการช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงาน

จากตารางที่ 4-34 ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นต่อนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากข้อสรุปผลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรเป็นการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกประกอบไปด้วย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล แต่โดยแท้จริงทุกฝ่ายต้องการให้ทั้งสองฝ่าย คือ นายจ้างและลูกจ้างได้อยู่กันอย่างสันติสุข โดยใช้

ระบบทวิภาคี มีการพูดคุยกัน มีความเข้าใจกันและยอมรับในเหตุผลซึ่งกันและกันตราบไต่ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ รัฐบาลจะไม่เข้าไปมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม เพื่อให้เรื่องยุติลง การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก เริ่มมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตซึ่งทั้งนายจ้างและลูกจ้างมักจะมองกันในเรื่องของ “สิทธิ” และ “อำนาจ” และทั้งสองฝ่ายก็อยู่ด้วยกันด้วยความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน นายจ้างและลูกจ้างจะยืนกันคนละฝ่ายและมีความคิดและทัศนคติที่เป็นอคติต่อกัน นายจ้างก็มุ่งแสวงหาแต่ผลกำไร โดยไม่ได้สนใจดูแลความเป็นอยู่และสันติภาพของคนงานเพราะคิดว่าได้กำไรมากเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น โดยไม่ได้ใส่ใจกับพนักงานเลย ในส่วนของลูกจ้างก็มีความคิดว่านายจ้างหน้าเลือด ชูครี๊ด เมื่อไม่พอใจก็ทำการหยุดงานประท้วงเพื่อกดดันนายจ้าง บ้างก็ประสบความสำเร็จ บ้างก็ตกราง เป็นต้น

กฎหมายแรงงานมักเป็นเรื่องของการให้สิทธิเสรีภาพในการรวมกลุ่ม เพื่อก่อตั้งเป็นสหภาพแรงงาน เพื่อทำการเจรจาต่อรองกับนายจ้างในเรื่องต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการและเป็นตัวแทนพนักงาน จากเดิมซึ่งมองว่าสิทธิและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการธุรกิจเป็นของนายจ้างแต่เพียงผู้เดียว การรวมตัวกันเพื่อเป็นสหภาพแรงงานและการเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ท้าทายอำนาจของนายจ้างและส่งผลให้มีการเผชิญหน้ากัน พร้อมนำไปสู่การเลิกจ้าง การปิดงาน การนัดหยุดงาน ทั้งนี้ การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรม ไม่สามารถแก้ไขปัญหาแรงงานได้ สำหรับการสรุปรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้

1. การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้
2. มาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่นซึ่งมิใช่ นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการสมาคม นายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้อง การเจรจา การไกล่เกลี่ย
3. การสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมและมีกระบวนการยื่นข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
4. มีการสนับสนุนให้สหภาพแรงงานเข้มแข็ง โดยจัดหาสำนักงานให้พร้อมทั้งจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในด้านการศึกษาและการอบรมของสหภาพแรงงาน
5. การจัดการภายในโรงงานอุตสาหกรรมการทำงานเน้นในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสาร และการปรึกษาหารือ ร่วมกันให้มาก

6. เน้นการให้ข่าวสารข้อมูลแบบมีเหตุผล โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องการสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ลูกจ้างทราบถึง วิสัยทัศน์ การเปิดเผยจริงใจ การมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ
7. ผลประโยชน์ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับข้อมูลข่าวสารและโครงสร้าง
8. สวัสดิการการทำงานไม่ได้ทำตามสัญญาว่าจ้างที่ลูกจ้างควรได้รับตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครอง ที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน
9. กฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง มาตรการที่กำหนดให้ ต้องปฏิบัติต่อกันช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงาน
10. การจ้างงานที่ได้มาตรฐานที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองของกฎหมายแรงงาน แต่การจ้างงานในระบบอุตสาหกรรมอย่างสำคัญ ทั้งยังนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมของการใช้แรงงานในระบบและการละเมิดสิทธิแรงงานหลายด้าน
11. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมจะส่งผลกระทบต่อระบบกฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์การของนายจ้าง องค์การของลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อกัน การสร้างความเป็นธรรมในสังคมช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
12. ปรับปรุงกฎหมายแรงงานเพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดระบบการปรึกษาหารือและการร่วมมือในระดับโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น กฎหมายควรให้ความคุ้มครองแก่แรงงาน การเลิกจ้างกรรมการและลูกจ้างจะต้องได้รับการคุ้มครองสิทธิการเป็นลูกจ้าง



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก” มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก และ 3) เพื่อนำเสนอนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทย และสามารถไปใช้งานได้จริง ในบทนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ประกอบไปด้วย

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะของการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

#### ผลการดำเนินการตามวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการศึกษาจากเอกสาร Documentary research จากการฟอรัมเรื่องคดีแรงงานศาลแรงงาน ภาค 2 จำนวน 978 คดีความ ในปี พ.ศ. 2556-2557 เพื่อนำมาสังเคราะห์ แล้วนำไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้พิพากษาและผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคดีความการฟ้องร้อง จำนวน 9 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นเพศชายมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่เป็นผู้พิพากษามีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมาเป็นผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 ในส่วนของคดีความการฟ้องร้องในศาลแรงงาน พบว่าในปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 40 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นกรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 1 คดีความ คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 29 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 4 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค่าประกันจำนวน 5 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 1 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 83 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 4 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค่าประกันจำนวน 1

คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 78 คดีความ

โดยมีคดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 1 คดีความ เป็นคดีความฟ้องที่น้อยที่สุด คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 4 คดีความ คดีการฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 6 คดีความ ส่วนคดีที่มีการฟ้องร้องกันในชั้นศาล พิพากษาระดับปานกลาง คือ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดและคดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน ส่วนคดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 79 คดีความ เป็นคดีความที่มีการฟ้องร้องในชั้นศาลพิพากษาสูงสุด โดยมีคดีการฟ้องร้องปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทตามยอม (สามารถยอมความกันได้ ของศาลแรงงาน จังหวัดระยอง โดยปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 60 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 3 คดีความ คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 39 คดีความ คดีความฟ้องร้องขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง) จำนวน 3 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 8 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกันจำนวน 5 คดีความ คดีความฟ้องร้องเงินประกันจำนวน 1 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 1 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวนการฟ้องร้องทั้งสิ้น 97 คดีความ โดยแบ่งเป็น คดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 2 คดีความ คดีฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 76 คดีความ คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกันจำนวน 8 คดีความ คดีความฟ้องร้องเงินประกันจำนวน 1 คดีความ คดีการฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 10 คดีความ

โดยมีคดีความฟ้องร้องเลิกจ้างไม่เป็นธรรมกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 5 คดีความ คดีความขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง) จำนวน 3 คดีความ คดีความฟ้องร้องเงินประกันจำนวน 2 คดีความ เป็นคดีความฟ้องร้องที่น้อยที่สุด คดีความฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานละเมิดจำนวน 8 คดีความ คดีการฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 16 คดี คดีความฟ้องร้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงานจำนวน 11 คดีความ เป็นคดีความฟ้องร้องกันในชั้นศาลพิพากษาระดับปานกลาง ส่วน คดีการฟ้องร้องสัญญาจ้างแรงงานกฎหมายคุ้มครองแรงงานจำนวน 115 คดีความ เป็นคดีความที่มีการฟ้องร้องในชั้นศาลพิพากษาสูงสุด ซึ่งสรุปการฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับนายจ้าง นายจ้างฟ้องลูกจ้างเป็นจำนวน 2 คดี คิดเป็นร้อยละ 2.4 และลูกจ้างฟ้องนายจ้างเป็นจำนวน 81 คดี คิดเป็นร้อยละ 97.60 และผลการตัดสินนายจ้างชนะลูกจ้าง 2 คดี คิดเป็นร้อยละ 2.40 ลูกจ้างชนะนายจ้าง 81 คดี คิดเป็นร้อยละ 97.60 สำหรับสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุของการฟ้องร้อง ด้านผลประโยชน์สูงสุด 74 คดี เป็นเรื่องของค่าตอบแทน ค่าจ้างแรงงานของลูกจ้าง รองลงมาด้านโครงสร้าง ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านค่านิยม และด้านความสัมพันธ์และวิธีการแก้ไข

ปัญหาความขัดแย้ง วิธีบังคับสูงสุด 64 คดี เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่ศาลนั่งบัลลังก์ตัดสินคดีความ ซึ่งทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยดี รองลงมา วิธีเผชิญหน้า วิธีไกลเกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง วิธีประนีประนอม วิธีปรองดอง และวิธีร่วมมือและการฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับนายจ้าง นายจ้างฟ้องลูกจ้างเป็นจำนวน 19 คดี คิดเป็นร้อยละ 19.60 และลูกจ้างฟ้องนายจ้างเป็นจำนวน 78 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 80.40 สำหรับผลการตัดสินนายจ้างชนะลูกจ้าง 14 คดี คิดเป็นร้อยละ 14.40 ลูกจ้างชนะนายจ้าง 83 คดี คิดเป็นร้อยละ 85.60 สำหรับสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหาในด้านข้อมูลข่าวสาร สูงสุด 82 คดี เป็นเรื่องของความไม่ชัดเจนในการสื่อสารและสัญญาว่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าจ้างแรงงานของลูกจ้าง รองลงมาด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยม และด้านความสัมพันธ์ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง วิธีประนีประนอมสูงสุด 77 คดี เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับและอ้อมยอมกันได้ด้วยดี รองลงมา วิธีไกลเกลี่ย วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีเผชิญหน้า วิธีปรองดอง วิธีร่วมมือ ในส่วนของการสรุปการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีดังต่อไปนี้

### 1. ปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออก ได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยจากประเด็นคำถามในข้อที่ 1 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า ลูกจ้างไม่ค่อยได้อ่านสัญญาจ้างแรงงานให้เข้าใจเสียก่อน และบางครั้งลูกจ้างก็ไม่ได้อ่านสัญญาจ้างแรงงาน ด้วยเหตุว่าอยากได้งานทำก็เซ็นสัญญาไป โดยไม่ได้อ่านสัญญาจ้าง และอีกประเด็นถัดมา คือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกันนั้น จะช่วยเพิ่มความเข้าใจ สร้างการยอมรับให้มีความร่วมมือกัน ในกรณีที่ถูกจ้างถูกบอกเลิกจ้างเนื่องมาจากลูกจ้างทำผิดกฎระเบียบของบริษัท ทำให้ถูกเลิกจ้าง บางนายจ้างก็จ่ายค่าชดเชยการเลิกจ้าง แต่บางนายจ้างก็ไม่จ่ายค่าชดเชย ทำให้ลูกจ้างได้รับความไม่เป็นธรรม จึงมาฟ้องศาลแรงงาน ดังนั้น ความไม่ชัดเจนในการสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่ไม่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสื่อสารระดับบนสู่ระดับล่าง จึงเป็นสาเหตุหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง การพูดคุยกันระหว่างนายจ้างลูกจ้างควรมีความเข้าใจให้ตรงกัน จะทำให้ความขัดแย้งนั้นลดน้อยถอยลงได้

2. ด้านผลประโยชน์ พบว่า การทำงานร่วมกันก็ต้องมีผลประโยชน์ที่เหมาะสมซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย มีและได้ผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย การให้การสนับสนุน ส่งเสริม การเปิดโอกาส ให้พนักงานได้รับการอบรม การเลื่อนตำแหน่ง มีความขัดแย้งมาก ในความเห็นของผู้พิพากษา ความขัดแย้งของลูกจ้างที่ถูกบอกเลิกจ้าง ก็มุ่งหวังค่าตอบแทนที่สูง ส่วนค่าชดเชยตามกฎหมาย ก็ต้องมาดูกันว่าความผิดของลูกจ้างในการบอกเลิกจ้างลูกจ้างมีสิทธิได้รับเงินค่าชดเชยเท่าไร ค่าบอกกล่าวล่วงหน้าเท่าไร และในอีกประเด็นหนึ่ง คือ ลูกจ้างได้ถูกส่งไปฝึกงานยังต่างประเทศแล้วกลับมาทำงาน เกิดอีกบริษัทหนึ่งให้ผลประโยชน์มากกว่า ก็ออกไป

ทำกับตรงนี้ ก็มีการละเมิดต่อสัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน ทางส่วนนี้นายจ้างก็สามารถฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายได้ตามกฎหมาย จะได้อย่างไร เท่าไหร่ ก็ต้องไปดูตามข้อกฎหมายที่ระบุไว้ ซึ่งด้านผลประโยชน์ ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นตรงกันทางด้านผลประโยชน์ ต้องมีความเหมาะสมจากการที่บุคคลมีผลประโยชน์ที่สอดคล้องกันจะสามารถไปด้วยกันได้ ผลประโยชน์ต้องลงตัวสองฝ่าย ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมได้แสดงความคิดเห็นว่าถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียผลประโยชน์ ก็จะเกิดความขัดแย้ง เพราะฉะนั้น ทางด้านผลประโยชน์ก็ต้องเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคถึงจะไปได้ด้วยกันทั้งสองฝ่าย มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

3. ด้านโครงสร้าง พบว่า มีความเหมาะสม มีลักษณะการจัดการด้านการบริหารต่าง ๆ ภายในองค์กร อย่างเช่น โครงสร้างแบบแนวราบ การบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ โดยด้านองค์กรมีโครงสร้างในการบริหารงานที่ดี จะส่งผลต่อพนักงานในการบริหารองค์กรที่ดี โดยองค์กรมีการแบ่งโครงสร้างอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ กฎหมายแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง มาตรการที่กำหนดให้ ต้องปฏิบัติต่อกันช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงาน

สภาพแรงงานเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรมของแรงงาน ซึ่งต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งเสริมให้มีการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี โดยสภาพแรงงานต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากธุรกิจดีลูกจ้างจะได้รับการปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการเพิ่มขึ้นด้วย ควรมีการจัดระบบการศึกษาที่ไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานที่มีความรู้ความสามารถได้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น แต่กลับผลิตในด้านที่ไม่ต้องการออกมาเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดภาวะการฉขาดแคลนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมจะส่งผลต่อระบบกฎหมายที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์กรของนายจ้าง องค์กรของลูกจ้าง รวมทั้ง มาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อกัน การสร้างความเป็นธรรมในสังคมช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง แรงงานเป็นพลังด้านระบบทุนในสังคมไทย ในเชิงโครงสร้างด้วยกลุ่มผลประโยชน์

4. ด้านความสัมพันธ์ พบว่า ถ้าพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน ก็จะเกิดการทำงานที่ดี บรรยากาศการทำงานก็ดีตามมาด้วย เป็นการร่วมมือกันในองค์กรในการทำงานหรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านความสัมพันธ์เหมาะสมและจำเป็นเพราะว่าในการติดต่อกันบางครั้งก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่ดี ในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา

เป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ สำหรับความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ข้อมูลข่าวสาร โครงสร้าง และค่านิยม ต้องสอดคล้องกับด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ส่งผลให้เกิดปัญหา ความขัดแย้งด้านแรงงาน รุนแรงมักมาจากด้านนายจ้างลูกจ้าง ได้รับความเดือดร้อน และรู้สึกว่าเป็นธรรม

กรรมการสหภาพแรงงานควรส่งเสริมระเบียบวินัยการทำงาน และจริยธรรมให้กับ พนักงานอย่างเอาจริงเอาจัง และให้การร่วมมือ เพื่อช่วยกันผลักดันให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้ มีการปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างสองฝ่าย ให้ดำเนินไปด้วยดี มีการร่วมมือที่ดี ส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน มีระบบการบริหารและการยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม มีการร่วม ปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ที่ดี นายจ้างควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อใช้ลงทุนในด้าน การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์กับฝ่ายลูกจ้าง และทุกระดับจะต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบายและ ทิศทางการทำงานของบริษัท ซึ่งปัญหาค่าแรงที่มักมีหลายฝ่าย ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทุกครั้ง ซึ่งลูกจ้างก็บอกว่าควรจะได้ในระดับที่เป็นธรรม รัฐบาลควรกำหนดจุดสมดุลเพื่อให้ลูกจ้างมี คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5. ด้านค่านิยม พบว่า มีความเหมาะสม พนักงานอยู่ร่วมกันควรมีความเข้าใจซึ่งกัน และกัน การทำงานจึงสามารถไปได้ด้วยดี เป็นความนิยมชมชอบหรือความต้องการที่พนักงาน พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังเช่น การยกย่องการปฏิบัติงานของพนักงานดีเด่น การประกาศ กลุ่มกิจกรรมดีเด่น ทางด้านค่านิยมมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกันทำ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ควรมี การปรับปรุงกฎหมายแรงงาน เพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดระบบการปรึกษาหารือและการร่วมมือใน ระดับ โรงงานอุตสาหกรรมที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น กฎหมายควรให้ความ ค้ำจุนคุ้มครองแก่แรงงาน การเลิกจ้างกรรมการและลูกจ้างจะต้องได้รับการคุ้มครองสิทธิการเป็นลูกจ้าง ซึ่งลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างจะมีค่านิยม และทัศนคติในทางลบต่อกันและไม่มีวิธีการที่จะคลี่คลายแก้ไขปัญหา การไม่สนองตอบต่อ ความต้องการหรือข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง จะกลายเป็นความขัดแย้ง ความไม่ร่วมมือ และเกิด การรังเกียจต่อกัน เกิดเป็นปัญหาทางด้านแรงงาน ค่านิยมของนายจ้างทุกคน คือ การให้เกิด การประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด มุ่งให้เกิดความสงบเรียบร้อย ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหา ความรุนแรงหรือปัญหาอื่น ๆ ที่จะตามมา การรักษาพนักงานที่มีผลงาน มีความเชี่ยวชาญเอาไว้ เพื่อโอกาสเติบโตของธุรกิจ ฝ่ายจัดการควรสร้างค่านิยมที่ดีแก่พนักงาน ด้วยการแสดงให้เห็นถึง

ความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานที่จะได้ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและสวัสดิการ จำเป็นต้องได้ผู้แทนลูกจ้างที่ถูกเลือกตั้งมาอย่างโปร่งใส มีความเป็นอิสระและได้รับการยอมรับจากสมาชิกอย่างกว้างขวาง

นายจ้างฝ่ายจัดการและลูกจ้าง ควรสร้างค่านิยม ทัศนคติ และความรู้สึที่ดีเข้าใจเหตุผล และการดำเนินการของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ค่านิยมที่แสดงออกถึงปัญหาความขัดแย้ง เช่น พนักงานไม่พอใจผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีทัศนคติที่ไม่ดี เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยในกับนโยบาย ซึ่งจะเป็นที่มาของความไม่ร่วมมือ มีการตำหนิ คำว่า วิจารณ์ ผู้บริหารให้เกิดความเสียหาย และค่านิยมเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวที่มีเป็นจำนวนมาก เนื่องจากนายจ้างส่วนใหญ่มักจะจ้างเพราะมีค่าแรงถูกกว่า

**2. รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออก**  
ได้ข้อสรุปในด้านของควมมีประสิทธิผล จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งทั้ง 7 วิธี ได้แก่ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีประนีประนอม วิธีปรองดอง วิธีร่วมมือ ซึ่งผู้วิจัยเรียบเรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม
2. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย
3. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง
4. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ
5. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง
6. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า
7. การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการบังคับ

#### 1. ด้านวิธีประนีประนอม

มีความเหมาะสมเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอย่างดี ซึ่งด้านวิธีประนีประนอม ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีประนีประนอมมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ วิธีการประนีประนอม จะเกิดประสิทธิผลได้ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสภาพและเพิ่มสมาชิกสภาพ ต่อสู้เพื่อสิทธิกับงานที่ไม่มั่นคง ส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคมและความเท่าเทียมและความเที่ยงธรรม

การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง โรงงานหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน โรงงานอุตสาหกรรมที่มีสภาพแรงงานอยู่ จะทำหน้าที่ทั้งด้านการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองควบคู่กันไปเรื่อง

การประนีประนอมทั้งสองฝ่าย จะสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหา ความวุ่นวาย กระบวนการเจรจาต่อรองลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอความต้องการไปยังนายจ้างว่า ต้องการให้มีสภาพการจ้างหรือสภาพการทำงานอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น วิธีประนีประนอมเหมาะสม ควรอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานที่จะทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด ด้วยการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้น จะทำให้เกิด ความเป็นธรรมระหว่างลูกจ้างและนายจ้างอย่างเสมอภาค วิธีประนีประนอมในเรื่องของค่าจ้าง สวัสดิการ ให้มีความยุติธรรม เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์นำไปสู่การลด ความขัดแย้ง จะเป็นการแสดงเจตนาของบุคคล 2 ฝ่าย ถือเป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างและฝ่าย ลูกจ้างย่อมถือว่าข้อตกลงเกิดขึ้นแล้ว

## 2. ด้านวิธีการไกล่เกลี่ย

วิธีไกล่เกลี่ยที่เหมาะสม โดยปกติคู่กรณีจะเลือกใช้เองโดยมีเสรีภาพในการตกลงใจ แต่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับตามคำไกล่เกลี่ยก็ได้ วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานที่นิยมและนำมาใช้ เป็นส่วนใหญ่ คือ การไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดโดยสมัครใจทั้ง 2 ฝ่าย ควรมีการแจ้งข้อเรียกร้อง ต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานนั้น ผลสำเร็จ คือ การที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้ ควรให้สหภาพแรงงานมีหน้าที่ดำเนินการแทน ลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้น การเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลง ใด ๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้างดำเนินการเองและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญจะต้องมี จุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โดยผลสำเร็จจะ ขึ้นอยู่กับการเลือกที่จะเสนอข้อควรตกลง รวมทั้งถ้อยคำที่จะสร้างแรงผลักดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอม ตกลงใน โอกาสที่เหมาะสมด้วย และควรเป็นแบบยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มอำนาจให้แรงงานกลุ่มต่าง ๆ และการเจรจาต่อรองจะถูกยกระดับเป็นสิทธิที่ต้องยอมรับตามกฎหมายโดยมีความมุ่งหมายที่จะ ตกลงกันได้เพื่อความเป็นธรรมในทางอุตสาหกรรม

สหภาพแรงงานควรมีการแจ้งข้อเรียกร้องและต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของ กฎหมายโดยเคร่งครัด ซึ่งสหภาพแรงงานมีหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้าน แรงงานสัมพันธ์ ดังนั้น การเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลงใด ๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้าง ทั่วไปดำเนินการเอง การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญจะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจง เหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานนั้น ผลสำเร็จ คือ การที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้ วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานที่นิยมและนำมาใช้เป็นส่วนใหญ่ คือการไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดโดยสมัครใจ โดยปกติ คู่กรณีจะเลือกใช้เองโดยมีเสรีภาพใน การตกลงใจแต่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับตามคำไกล่เกลี่ยก็ได้ วิธีไกล่เกลี่ยที่ดีที่สุด ผลสำเร็จจะ

ขึ้นอยู่กับทางเลือกที่จะเสนอข้อควรตกลง รวมทั้งถ้อยคำที่จะสร้างแรงผลักดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงในโอกาสที่เหมาะสมด้วย ควรเป็นแบบยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มอำนาจให้แรงงานกลุ่มต่าง ๆ และการเจรจาต่อรองจะถูกยกระดับเป็นสิทธิที่ต้องยอมรับตามกฎหมายและใช้การเจรจาต่อรองร่วมโดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันได้

### 3. ด้านวิธีปรองดอง

ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีปรองดองมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงาน บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยจะต้องถือปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญ

วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง การปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง และนายจ้างต้องยอมรับว่า สหภาพแรงงานเป็นองค์การเกี่ยวกับผลประโยชน์ การเรียกร้องเพื่อให้ลูกจ้างได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นที่สำคัญของสหภาพแรงงานที่ต้องกระทำอยู่เสมอ คือ การเจรจาต่อรองด้วยความจริงจัง และด้วยท่าทีฉันทมิตรภาพ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้

วิธีการปรองดองจะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น เหมาะสมที่สุดของภาคแรงงาน จะต้องปรับโครงสร้างให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกับสากลให้มากขึ้น เพื่อให้การเคลื่อนไหวมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นทางออกในยุคเสรีนิยมใหม่ แรงงานต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรก จากการถูกกดขี่ของแรงงานในอดีต โดยการตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้น นายจ้างและลูกจ้างจะต้องปรึกษาและตกลงใจร่วมกันที่จะใช้วิธีการนี้ เป็นหลักทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยให้สหภาพแรงงานแจ้งข้อเรียกร้องแทน ลูกจ้างทั้งหมด

### 4. ด้านวิธีร่วมมือ

ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีร่วมมือร่วมใจมีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งสหภาพแรงงานเป็นคู่สัญญาที่มั่นคงและรับผิดชอบข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ใช้วิธีให้ทุกฝ่ายร่วมมือ โดยสร้างกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันจะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้ การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรใช้วิธีร่วมมือโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน



คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูล แลกเปลี่ยนต่าง ๆ การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน ปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบันไม่ค่อยเห็นในลักษณะความรุนแรง ทั้งนี้ เพราะทั้งฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างต่างมีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานมากขึ้นและมีประสบการณ์ ดังนั้น วิธีร่วมมือร่วมใจ จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหภาพแรงงานฯ กับบริษัทฯ โดยยึดบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาคในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน

#### 5. ด้านวิธีการหลีกเลี่ยง

ไม่เหมาะสม ทำให้การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ ตาม มาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่น ซึ่งมีใช้นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการสมาคมนายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้องการเจรจา การไกล่เกลี่ย ดังนั้น ลูกจ้างเมื่อรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้ว ย่อมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น และอาจดำเนินการอย่างไร้พร้อมกัน ซึ่งเป็น ไปในทางที่เป็นโทษแก่นายจ้างได้ เช่น หยุดงานพร้อมกัน หรือกระทำการอื่นที่ทำให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน จึงควรบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงโดยทำตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตงงาน ต้องการทำงานต่อ ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน ให้มีการจ่ายค่าชดเชย ให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุดและถูกต้องตามกฎหมาย

ควรใช้วิธีหลีกเลี่ยงโดยดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรมสอดคล้องกับกฎหมาย เพื่อให้สามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด วิธีหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่อาจตกลงกันได้ในการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงินเดือน ไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ หลีกเลี่ยงข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากนายจ้างเลิกจ้าง หรือกระทำการอันเป็นการกีดกันแก่งลูกจ้าง เพราะเหตุที่ลูกจ้างเป็นกรรมการหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานหรือเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงาน หลีกเลี่ยงการที่คู่กรณีจะต้องนำข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยก่อน หากไม่ประสบผลสำเร็จ คู่กรณีจึงจะมีสิทธินัดหยุดงาน หรือปิดงานได้ และสิ่งที่ควรทำ คือ การหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงินเดือน ไขการจ้างหรือการทำงานหรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน

## 6. ด้านวิธีเผชิญหน้า

ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ทางด้านวิธีเผชิญหน้าไม่เหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุข มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ โดยนายจ้างโยกย้าย แต่งตั้ง หรือเลิกจ้างลูกจ้างยกเลิกประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้าง หรือการทำงานเป็นสิทธิของนายจ้างในการบริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว สหภาพแรงงานจะยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างเพื่อให้ยอมรับและเจรจาต่อรอง ด้วยจะต้องมีพลังต่อรองอยู่ในตัวเองเพื่อให้ นายจ้างยอมรับเสียก่อน การที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมากเท่าใด ก็จะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นเท่านั้น การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน การเผชิญหน้าของลูกจ้างมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงาน วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาจะเป็นอย่างไร การนัดหยุดงานเป็นเรื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์ของตน โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถดำเนินการผลิตหรือบริการ มาใช้เป็นมาตรการในการบังคับนายจ้าง ลูกจ้างจะนัดหยุดงานสามารถกระทำได้และการนัดหยุดงานจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง แต่อาจมีความผิดตามกฎหมาย ถ้าข้อพิพาทแรงงานนั้นยังไม่ยุติหรือยังตกลงกันไม่ได้ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อกระบวนการในการผลิต นายจ้างขาดรายได้ เสียลูกค้า ผลิตสินค้าส่งลูกค้าไม่ทัน การนัดหยุดงานเป็นกระทำด้วยความรุนแรง โดยการข่มขู่ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา

## 7. ด้านวิธีบังคับ

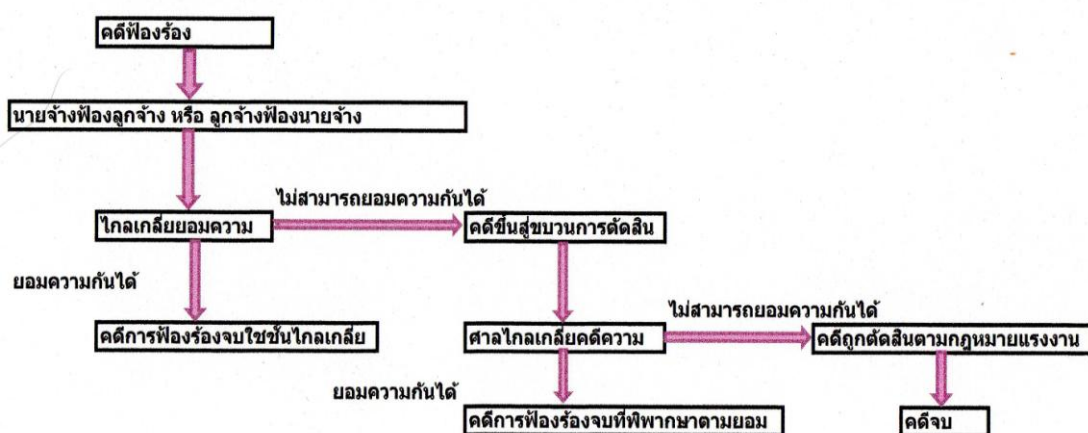
พบว่า ด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง หากใช้วิธีการบังคับจะไม่เหมาะสม ซึ่งตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ ถ้าเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจฟ้องศาลให้บังคับได้ สหภาพแรงงานที่มีกำลังคนและเงินสนับสนุนมากก็มีโอกาสเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการได้ตามความ ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาดโดยบังคับจากศาลหรือเป็นคนกลางที่มักจะเป็น ไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วยบุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาด หรือโดยศาลแรงงานที่มีกระบวนการบังคับให้คู่กรณีเข้ามาแถลงแสดงข้อเท็จจริง หรือต่อผู้ชี้กล่าวหาของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการบังคับสำหรับข้อพิพาทแรงงานมักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้อง เป็นหลัก

วิธีบังคับไม่เหมาะสมในการเรียกร้อง ผลสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งลูกจ้างส่วนใหญ่มีความต้องการร่วมกันในเรื่องผลประโยชน์ที่มากขึ้นอยู่ตลอดเวลา การบริหาร

ความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากข้อพิพาทแรงงานเมื่อการเจรจาต่อรอง ไม่ประสบความสำเร็จ ก็จะเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น แต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจในการเจรจาต่อรองกดดัน ให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่าง ๆ การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม ยานยนต์ หากการเจรจา ถัดตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมา และ ลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมาย เพราะได้ตกลงด้วยความสมัครใจ ความจำยอม พร้อมใจเป็น ส่วนใหญ่การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาดโดยบังคับเสรีภาพในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของนายจ้าง เพราะจำต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำชี้ขาด ซึ่งอาจปฏิบัติไม่ได้หรือปฏิบัติได้ยาก โดยหลักการ ของกฎหมายที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไข ที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน การใช้วิธีบังคับ ด้วยกฎหมายหรือคำสั่งจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายบังคับให้ข้อพิพาทแรงงานนั้น เข้าสู่การชี้ขาด ของบุคคลหรือคณะบุคคลที่กำหนดไว้ และกำหนดให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น ดังภาพที่ 5-1 แผนผังคดีการฟ้องร้อง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้พิพากษา และผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม มีความเห็นเป็นที่ สอดคล้องกันว่ารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก นั้นลำดับแรก คือ วิธีการประนีประนอมยอมความ การเจรจาไกล่เกลี่ย ทั้งนี้ ทางศาลจะดูถึง ความเหมาะสมและความยอมรับได้ด้วยกันทั้งฝ่าย นายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ส่วนในทางคดีความ ก็พิจารณาจากหลักฐานในการดำเนินการพิจารณาอย่างเป็นธรรม หลักการก็คือ การประนีประนอม เสร็จไกล่เกลี่ย และการจ่ายค่าชดเชย ทางด้านผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม เห็นด้วยว่าวิธี ประนีประนอมเป็นวิธีที่ดีจะช่วยให้ทั้งสองมีความเข้าใจกัน สามารถทำให้เกิดความปรองดอง ความร่วมมือในการทำงาน ในการอยู่ร่วมกัน เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน

**แผนผังการฟ้องร้องคดีแรงงาน**



ภาพที่ 5-1 แผนผังคดีการฟ้องร้อง

ขั้นตอนแผนผังคดีการฟ้องร้องการความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์  
ภาคตะวันออก และกระบวนการการบริหารความขัดแย้ง ได้ดังต่อไปนี้

1. เกิดคดีความฟ้องร้อง
2. นายจ้างฟ้องลูกจ้างหรือลูกจ้างฟ้องนายจ้าง
3. ศาลเข้าสู่ขบวนการไกล่เกลี่ย
4. ตกลงยอมความกันได้เรื่องจบในชั้นไกล่เกลี่ย
5. ไม่สามารถยอมความกันได้ เรื่องขึ้นสู่ขบวนการตัดสินของศาล
6. ศาลไกล่เกลี่ยคดีความอีกครั้ง
7. ศาลไกล่เกลี่ยยอมความกันได้เรื่องจบที่พิพากษาตามยอม
8. ศาลไกล่เกลี่ยแล้วไม่สามารถยอมความกันได้
9. ศาลตัดสินคดีจบที่การตัดสินของศาล

3. นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่มี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. **วิธีประนีประนอม** เป็นวิธีแก้ปัญหาที่อยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการร่วมมือ  
ของทั้งสองฝ่าย เป็นการแก้ไขปัญหาทางสายกลางที่เกิดประสิทธิผลได้ ต้องมีการเสริมความเข้มแข็ง  
ให้กับสหภาพและเพิ่มสมาชิกสหภาพ ต่อสู้เพื่อสิทธิกับงานที่ไม่มั่นคง ส่งเสริมความยุติธรรมทาง  
สังคม และความเท่าเทียม และความเที่ยงธรรมกับทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง ที่โรงงานทุกแห่งมัก  
ประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน รวมทั้งการที่มี  
สหภาพแรงงานที่เป็นที่ปรึกษาและทำการเจรจาต่อรองควบคู่กันไป จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมี  
ความเข้าใจตรงกัน เกิดการยอมรับ ซึ่งโดยปกติกระบวนการเจรจาต่อรองลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอ  
ความต้องการไป เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การปรับปรุงสถานที่ทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ เป็นต้น  
ซึ่งข้อเสนอต่าง ๆ ควรอยู่ภายใต้กฎหมายและเป็นธรรม เสมอภาคให้มีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย  
เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีที่จะนำไปสู่การลดความขัดแย้ง ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้  
ดังต่อไปนี้

1.1 วิธีการประนีประนอมจะเกิดประสิทธิผลได้ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับ  
สหภาพและเพิ่มสมาชิกสหภาพ ต่อสู้เพื่อสิทธิกับงานที่ไม่มั่นคง ส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคม  
และความเท่าเทียมและความเที่ยงธรรม

1.2 การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง โรงงานหลายแห่ง  
ประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน

1.3 โรงงานอุตสาหกรรมที่มีสภาพแรงงานอยู่ จะทำหน้าที่ทั้งด้านการปรึกษาหารือ และการเจรจาต่อรองควบคู่กันไป

1.4 เรื่องการประนีประนอมทั้งสองฝ่ายจะสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย

1.5 กระบวนการเจรจาต่อรอง ลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอความต้องการไปยังนายจ้างว่า ต้องการให้มีสภาพการจ้างหรือสภาพการทำงานอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น

1.6 วิธีประนีประนอมเหมาะสม ควรอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานที่จะทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด

1.7 วิธีประนีประนอม ด้วยการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้น จะทำให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างลูกจ้างและนายจ้างอย่างเสมอภาค

1.8 วิธีประนีประนอมในเรื่องของค่าจ้าง สวัสดิการ ให้มีความยุติธรรม เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ นำไปสู่การลดความขัดแย้ง

1.9 วิธีประนีประนอม จะเป็นการแสดงเจตนาของบุคคล 2 ฝ่าย ถือเป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ย่อมถือว่าข้อตกลงเกิดขึ้นแล้ว

2. วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้คู่กรณีเจรจากัน โดยไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง เพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ จะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบายชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งพยายามชี้แนะ โดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว เช่น การแจ้งข้อเรียกร้อง ต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด ซึ่งสภาพแรงงานจะมีหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ทำให้การเรียกร้องหรือการเจรจาข้อตกลงต่าง ๆ จะได้ผลดีกว่าลูกจ้างดำเนินการเอง ที่สำคัญในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน ผลสำเร็จ คือ การที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้ ดังนั้น วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานที่นิยมและนำมาส่วนใหญ่ จึงมักเป็นการไกล่เกลี่ย และการชี้ขาดโดยสมัครใจมีความเหมาะสม เพราะคู่กรณีจะมีเสรีภาพในการตกลงใจว่าจะยอมรับหรือไม่ยอมรับตามคำไกล่เกลี่ยก็ได้ ซึ่งผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทางเลือกเสนอข้อตกลงที่สมเหตุสมผล การใช้ถ้อยคำที่ไม่สร้างแรงผลักดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงหากไม่เต็มใจวิธีไกล่เกลี่ย จึงมีความยืดหยุ่นที่จะเพิ่มอำนาจให้แรงงานกลุ่มต่าง ๆ ทำให้การเจรจาต่อรองจะถูกยกระดับเป็นสิทธิที่ต้องยอมรับตามกฎหมายโดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันได้ เพื่อความเป็นธรรม ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การแจ้งข้อเรียกร้องต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด
  - 2.2 สหภาพแรงงานมีหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้น การเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลงใด ๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้างทั่วไปดำเนินการเอง
  - 2.3 การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญจะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ
  - 2.4 ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานนั้น ผลสำเร็จ คือ การที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้
  - 2.5 วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานที่นิยมและนำมาใช้เป็นส่วนใหญ่ คือ การไกล่เกลี่ย และการชี้ขาดโดยสมัครใจ
  - 2.6 วิธีไกล่เกลี่ยที่เหมาะสม โดยปกติ คู่กรณีจะเลือกใช้เอง โดยมีเสรีภาพในการตกลงใจ แต่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับตามคำไกล่เกลี่ยก็ได้
  - 2.7 วิธีไกล่เกลี่ยที่ดีที่สุด ผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทางเลือกที่จะเสนอข้อควรตกลง รวมทั้งถ้อยคำที่จะสร้างแรงผลักดัน ให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงในโอกาสที่เหมาะสมด้วย
  - 2.8 วิธีไกล่เกลี่ยเหมาะสม ควรเป็นแบบยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มอำนาจให้แรงงานกลุ่มต่าง ๆ และการเจรจาต่อรองจะถูกระงับเป็นสิทธิที่ต้องยอมรับตามกฎหมาย
  - 2.9 วิธีไกล่เกลี่ยโดยใช้การเจรจาต่อรองร่วม โดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันให้ได้ เพื่อความเป็นธรรมในทางอุตสาหกรรม
3. วิธีปรองดอง คือ วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันที่รักษาผลประโยชน์ แต่จะใช้ความร่วมมือกันจากทั้งสองฝ่ายสูง ซึ่งจะต้องยึดถือกฎหมายคุ้มครองแรงงาน บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อนำมาคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญหรือการใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้อง เช่น การปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง การยอมรับจากนายจ้างว่า สหภาพแรงงานเป็นองค์การเกี่ยวกับการเรียกร้องของลูกจ้าง เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น ที่สำคัญ คือ การเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีและจะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น มีความเหมาะสมที่สุดของภาคแรงงาน และต้องปรับโครงสร้างให้ชัดเจนสามารถเชื่อมโยงกับสากลมากขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพวิธีปรองดองจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และการพึ่งพาอาศัยกัน โดยสหภาพแรงงานจะเป็นผู้เสนอข้อเรียกร้องแทนลูกจ้างทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

- 3.1 กฎหมายคุ้มครองแรงงาน บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยจะต้องถือปฏิบัติ เพื่อนำมาซึ่งการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญ
- 3.2 วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้ระบุไว้ อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง
- 3.3 วิธีการปรองดองที่ดีที่สุด คือ การปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง
- 3.4 นายจ้างต้องยอมรับว่า สหภาพแรงงานเป็นองค์การเกี่ยวกับผลประโยชน์ การเรียกร้องเพื่อให้ลูกจ้างได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น ที่สำคัญของสหภาพแรงงานที่ต้องกระทำ อยู่เสมอ คือ การเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ และด้วยท่าทีฉันทมิตรภาพ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้
- 3.5 วิธีการปรองดองจะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น
- 3.6 วิธีปรองดองเหมาะสมที่สุดของภาคแรงงาน จะต้องปรับโครงสร้างให้ชัดเจน และเชื่อมโยงกับสากลให้มากขึ้น เพื่อให้การเคลื่อนไหวมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นทางออก ในยุคเสรีนิยมใหม่ แรงงานต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรก จากการถูกกดขี่ของแรงงานในอดีต
- 3.7 วิธีปรองดองใช้ได้ โดยการตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้น นายจ้างและลูกจ้าง จะต้องปรึกษาและตกลงใจร่วมกันที่จะใช้วิธีการนี้
- 3.8 วิธีปรองดองเป็นหลักทั่วไป ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
- 3.9 วิธีปรองดองเหมาะสม โดยให้สหภาพแรงงานแจ้งข้อเรียกร้องแทน ลูกจ้าง ทั้งหมด
4. วิธีร่วมมือ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่าย พึงพอใจ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสหภาพแรงงานเป็นคู่สัญญาที่มั่นคงและ รับผิดชอบข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือกัน โดยสร้างกระบวนการของ ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกัน จะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้ ในการบริหารความขัดแย้ง ควรใช้วิธีร่วมมือ ด้วยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ การรับฟังปัญหา ความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ให้เห็นว่ามี เหตุผลและความจำเป็น เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายจากความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น การพัฒนาการมี ส่วนร่วมของลูกจ้างให้สามารถแก้ไขปัญหาระหว่างกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน

ทัศนคติ พฤติกรรมและท่าทีที่มีต่อกัน จะทำให้ความขัดแย้งลดลง ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

วิธีร่วมมือร่วมใจมีความเหมาะสมที่สุด เพราะเป็นวิธีการอย่างสันติและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทำให้จำนวนการนัดหยุดงานได้ลดลง หากนายจ้างมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือต่อรองให้เกิดเป็นรูปธรรม ปัญหาด้านแรงงานก็จะไม่มีความรุนแรง ทั้งนี้ เพราะทั้งฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างหากปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน โดยยึดบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาคในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจะผลให้เกิดลดการเผชิญหน้า ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

4.1 สภาพภาพแรงงานเป็นคู่สัญญาที่มั่นคงและรับผิดชอบข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

4.2 ใช้วิธีให้ทุกฝ่ายร่วมมือ โดยสร้างกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกัน จะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้

4.3 การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรใช้วิธีร่วมมือโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมด มีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน

4.4 การบริหารความขัดแย้ง ควรเน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ให้เห็นว่ามิใช่เหตุผล และความจำเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น

4.5 การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาทุกปัญหาที่นายจ้างและลูกจ้างต้องการได้ ทั้งสองฝ่ายต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมและท่าทีที่มีต่อกันจะทำให้ความขัดแย้งของนายจ้างและลูกจ้างสิ้นสุดลงอย่างสิ้นเชิง

4.6 วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสมที่สุด และได้รับการพิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า เป็นวิธีการที่สันติและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย อันส่งผลให้การใช้ความรุนแรงในรูปของการข่มขู่เพื่อให้ตนได้รับค่าก่อน โดกลายเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จำนวนการนัดหยุดงานได้ลดลงตามลำดับ นอกจากนี้ สังคมยังให้การยอมรับในระบบการเจรจาต่อรองอย่างกว้างขวาง และนำไปสู่การปฏิบัติต่อกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคม

4.7 แรงงานต้องมีกลยุทธ์ในการร่วมมือต่อรองกับนายจ้าง โดยเฉพาะปัญหา



การจ้างงานที่ไม่มั่นคง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการแก้ไขกฎหมายแรงงาน เพื่อการคุ้มครองสิทธิ ที่จำเป็นในอนาคต โดยเฉพาะการต่อรองเพื่อสร้างอำนาจที่แท้จริงให้เกิดเป็นรูปธรรม

4.8 ปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบันไม่ค่อยเห็นในลักษณะความรุนแรง ทั้งนี้ เพราะทั้ง ฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างต่างมีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานมากขึ้นและมีประสบการณ์ การเจรจา ต่อรองส่วนใหญ่มากแล้ว นายจ้างจะลดการเผชิญหน้าโดยตรง

4.9 วิธีร่วมมือร่วมใจเหมาะสม จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง สหภาพแรงงานฯ กับบริษัทฯ โดยยืนบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาค ในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน

5. วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ หลีกเลี่ยง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะการร่วมเจรจาต่อรองระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนิน ไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรค ที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ ในการเรียกร้อง เจริญและใกล้เคียง โดยเฉพาะลูกจ้างเมื่อรวมตัวกัน เป็นสหภาพแรงงานแล้ว อาจเป็นโทษแก่นายจ้าง เพราะมักเป็นฝ่ายเสนอให้หยุดงานพร้อมกัน หรือ กระทำการอื่นที่ให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน การบริหารความขัดแย้งด้วย วิธีหลีกเลี่ยง อาจโดยการทำตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตกงาน ต้องการทำงานต่อ ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน ให้มีการจ่าย ค่าชดเชย ให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุด และถูกต้องตามกฎหมายที่ดำเนินการ ที่ให้ ความเป็นธรรม ที่เกี่ยวกับผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่อง เงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อพิพาท เกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากการเลิกจ้าง อันจะนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานและหาก ไม่สำเร็จ ก็จะเกิดการนัดหยุดงานหรือปิดงานได้ สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือ การทำงานหรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็น ประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

5.1 การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนิน ไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้

5.2 มาตรา 32 บัญญัติไว้ว่าห้ามมิให้บุคคลอื่นซึ่งมิใช่ นายจ้าง ลูกจ้าง กรรมการ สมาคมนายจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน กรรมการสหพันธ์นายจ้าง กรรมการสหพันธ์แรงงาน ผู้แทนหรือที่ปรึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง เข้าไปดำเนินการหรือร่วมกระทำการใด ๆ ในการเรียกร้อง การเจรจา การใกล้เคียง

5.3 ลูกจ้างเมื่อรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้ว ย่อมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น และอาจดำเนินการอย่างไร้พร้อมกัน ซึ่งเป็นไปในทางที่เป็นเป็นโทษแก่นายจ้างได้ เช่น หยุดงานพร้อมกัน หรือกระทำการอื่นที่ทำให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน

5.4 ควรบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง โดยทำตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตกงาน ต้องการทำงานต่อ ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน ให้มีการจ่ายค่าชดเชย ให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุดและถูกต้องตามกฎหมาย

5.5 ควรใช้วิธีหลีกเลี่ยงโดยดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย เพื่อให้สามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด

5.6 วิธีหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่อาจตกลงกันได้ในการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ

5.7 หลีกเลี่ยงข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากนายจ้างเลิกจ้างหรือกระทำการอันเป็นการกีดกันแก่งลูกจ้าง เพราะเหตุที่ลูกจ้างเป็นกรรมการหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานหรือเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงาน

5.8 หลีกเลี่ยงการที่คู่กรณีจะต้องนำข้อพิพาทแรงงาน เข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยก่อน หากไม่ประสบผลสำเร็จ คู่กรณีจึงจะมีสิทธินัดหยุดงาน หรือปิดงานได้

5.9 สิ่งที่ต้องทำ คือ การหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน หรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน

6. วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะเผชิญหน้าปัญหาโดยตรง เปิดเผยตรงไปตรงมา จนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เช่น นายจ้างโยกย้าย แต่งตั้งหรือเลิกจ้างยกเลิกประโยชน์อื่น ๆ ของลูกจ้าง หรือการที่สหภาพแรงงานยื่นข้อเรียกร้อง เพื่อให้ยอมรับ และการเจรจาต่อรองมักต้องมีพลังต่อรองเพื่อให้ฝ่ายยอมรับเสียก่อน โดยมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงาน ในการบริหารความขัดแย้ง หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติเพื่อเป็นการชี้ขาดในข้อพิพาทแรงงานที่สำคัญ

วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาเป็นอย่างไร ซึ่งการนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้น มาใช้เป็นมาตรการในการบังคับ แต่เป็นเรื่องที่ผิดกฎหมายและไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

6.1 นายจ้างโยกย้าย แต่งตั้ง หรือเลิกจ้างลูกจ้างยกเลิกประโยชน์อื่นของลูกจ้าง

อันเกี่ยวกับการจ้าง หรือการทำงานเป็นสิทธิของนายจ้างในการบริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

6.2 สหภาพแรงงานจะยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง เพื่อให้ยอมรับและเจรจาต่อรองด้วย จะต้องมิพ้องต่อรองอยู่ในตัวเอง เพื่อให้ให้นายจ้างยอมรับเสียก่อน

6.3 การที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมากเท่าใด ก็จะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นเท่านั้น

6.4 การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน

6.5 การเผชิญหน้าของลูกจ้างมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงาน

6.6 วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาจะเป็นอย่างไร การนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์ของตน โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถดำเนินการผลิตหรือบริการ มาใช้เป็นมาตรการในการบังคับนายจ้าง

6.7 ลูกจ้างจะนัดหยุดงานสามารถกระทำได้และการนัดหยุดงาน จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้างแต่อาจมีความผิดตามกฎหมาย

6.8 ถ้าข้อพิพาทแรงงานนั้นยังไม่ยุติหรือยังตกลงกันไม่ได้ ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อกระบวนการในการผลิต นายจ้างขาดรายได้ เสียลูกค้า ผลิตสินค้าส่งลูกค้าไม่ทัน

6.9 การนัดหยุดงานเป็นกระทำด้วยความรุนแรง โดยการข่มขู่ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย ไม่ได้ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา

7. วิธีบังคับ เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพราะตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ หรือถ้ามีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์จะฟ้องศาลให้บังคับได้ ซึ่งสหภาพแรงงานมักหาโอกาสเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการได้ตามความ ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก การใช้วิธีบังคับจะรวมการชี้ขาดจากศาลคณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง โดยการบังคับข้อพิพาทแรงงาน มักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้อง เป็นหลักการบริหารความขัดแย้ง หากข้อพิพาทแรงงานเมื่อการเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ ก็เกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้นแต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจในการเจรจาต่อรองกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่าง ๆ หากการเจรจา ถัดตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมา และลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมายเพราะได้ตกลงด้วยความสมัครใจ ความจำยอม พร้อมใจเป็นส่วนใหญ่

โดยหลักการของกฎหมาย ที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน และต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

7.1 ตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ ถ้าเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจฟ้องศาลให้บังคับได้

7.2 สหภาพแรงงานที่มีกำลังคนและเงินสนับสนุนมาก ก็มีโอกาสเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการได้ตามภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก

7.3 การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาด โดยบังคับจากศาลหรือเป็นคนกลางที่มักจะเป็น ไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วยบุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาด หรือโดยศาลแรงงานที่มีกระบวนการ บังคับให้คู่กรณีเข้ามาแถลงแสดงข้อเท็จจริงหรือต่อสู้ข้อกล่าวหาของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการบังคับ สำหรับข้อพิพาทแรงงานมักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้อง เป็นหลัก

7.4 วิธีบังคับไม่เหมาะสม ในการเรียกร้อง ผลสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ประการ ซึ่งลูกจ้างส่วนใหญ่มีความต้องการร่วมกันในเรื่องผลประโยชน์ที่มากขึ้นอยู่ตลอดเวลา

7.5 การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากข้อพิพาท แรงงานเมื่อการเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ ก็จะเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น แต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจในการเจรจาต่อรองกดดัน ให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่าง ๆ

7.6 การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ หากการเจรจา ถัดตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมา

7.7 ลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมาย เพราะได้ตกลงด้วยความสมัครใจ ความจำยอม พร้อมใจเป็นส่วนใหญ่

7.8 การใช้วิธีบังคับด้วยการชี้ขาด โดยบังคับเสรีภาพในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของ นายจ้าง เพราะจำต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำชี้ขาด ซึ่งอาจปฏิบัติไม่ได้หรือปฏิบัติได้ยาก โดย หลักการของกฎหมายที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไข ที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน

7.9 การใช้วิธีบังคับด้วยกฎหมาย หรือคำสั่งจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายบังคับให้ ข้อพิพาทแรงงานนั้น เข้าสู่การชี้ขาดของบุคคลหรือคณะบุคคลที่กำหนดไว้ และกำหนดให้คู่กรณี ต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก” ซึ่งผลการวิจัยปัญหาสาเหตุของความขัดแย้งสามารถอภิปรายผลได้ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม สอดคล้องกับ Chung and Magginson (1981) พบว่า สาเหตุที่สำคัญมากที่สุด คือ ด้านข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารที่ไม่ชัดเจนถือได้ว่าเป็นการสื่อสารที่ล้มเหลว รองลงมา คือ ผลประโยชน์ที่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน เช่น นายจ้าง ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการอบรม การเลื่อนตำแหน่ง สำหรับด้านอื่น ๆ จากสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553) พบว่า การทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งให้มีในอัตราที่น้อยลงจะต้องมีการดำเนินการ เช่น ด้านโครงสร้างการจัดการ ด้านการบริหารงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้มีลักษณะแบบแนวราบ มีการกระจายอำนาจ ด้านความสัมพันธ์ ต้องพัฒนาการร่วมมือกันทำงานหรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและหน่วยงาน สร้างค่านิยมของพนักงานที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สอดคล้องกับธีรยุทธ สามเตี้ย (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การตัดสินใจในภาวะความขัดแย้งทางการจัดการในองค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมจากรัฐ พบว่า พนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีความขัดแย้งทางการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าด้านอื่น ในด้านการตัดสินใจในภาวะความขัดแย้ง พนักงานมีความเห็นต่อระดับการตัดสินใจตามหลักเหตุผลมากที่สุด และมีภาวะความขัดแย้งด้านการตัดสินใจเชิงข้อมูลน้อยที่สุด

ในส่วนของลูกจ้างมักมีปัญหาในเรื่องของการอ่านสัญญาจ้างแรงงานให้เข้าใจเสียก่อน เช่น สัญญา เพราะจะทำให้ไม่ถูกเอาเปรียบ ไม่เช่นนั้นเมื่อเกิดกรณีพิพาทที่ต้องส่งไปให้ศาลตัดสินจะฝ่ายต้องแพ้คดีความเสมอ เนื่องจากความรู้ ประสบการณ์ ที่แตกต่างกันมากระหว่างฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างในการเจรจาเพื่อรักษาผลประโยชน์จึงมักเป็นฝ่ายเสียเปรียบทุกครั้ง ทำให้ลูกจ้างไม่ได้รับความไม่เป็นธรรม จึงมาฟ้องศาลแรงงาน การแก้ปัญหานี้จึงอยู่ที่ทุกฝ่ายต้องมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันเป็นพื้นฐาน เพราะจะนำมาสู่การเจรจาที่ผลจะออกมาดียิ่งขึ้น ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก สิ่งสำคัญคือ การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นความรู้สึกรักพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน อันเนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเพียงพอและยุติธรรม ลักษณะการทำงานที่มีความสมดุลของชีวิตในการทำงาน มีบรรยากาศและ

สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี และมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความปลอดภัยต่อสภาพที่ทำงานและได้ค่าตอบแทนที่เพียงพอ จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับ Nelson and Quick (2007) เสนอว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการรับรู้หรือความรู้สึกเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องโดยตรงต่อตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากพนักงานเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามลักษณะของความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน มีความสำคัญต่อชีวิต มีผลต่อสมรรถนะในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในงาน และเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลผลิตที่ดีของงาน สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งที่มีอยู่มาก มักมาจากการที่ถูกจ้างถูกนายจ้างบอกเลิกจ้างแต่ค่าชดเชยตามกฎหมาย ยังไม่มีความชัดเจน หากเป็นความผิดของลูกจ้างก็ควรมีสิทธิได้รับรู้เงินค่าชดเชยจำนวนที่เป็นธรรมในการปฏิบัติต้องมีความเหมาะสมกับความต้องการ ความขัดแย้งจึงจะไม่เกิดขึ้นในลักษณะที่รุนแรงและสร้างความเสียหายให้กับทั้ง 2 ฝ่าย สอดคล้องกับ Hellriegel and Slocum (2004) เสนอว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีผลประโยชน์อยู่ตรงข้ามกัน หรือเราได้รับผลกระทบในทางลบอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นสภาพการณ์ที่คนมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และยังหาข้อยุติไม่ได้หากไม่ทำความเข้าใจจะก่อผลกระทบไปถึงหน่วยงาน คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กรสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงว่า พวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง เป็นภาวะที่บุคคลเกิดความสับสนที่จะเลือกตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติบางอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น วิธีการทำงานหรือผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งภายในองค์กร หมายถึง สภาพที่ไม่ปกติขององค์กร อันเนื่องมาจากการที่คนในองค์กรมีปัญหาความขัดแย้ง สอดคล้องกับ Nahavandi and Malekzadeh (2005) ที่เสนอว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ บุคคลไม่เห็นพ้องในประเด็นสำคัญจึงทำให้เกิดความแตกต่างหรือการแบ่งแยกออกเป็นสองฝ่าย หรืออาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความที่ไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน และหรือ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน หรือของกลุ่มได้อย่างทั่วถึงหรือเป็นสภาพการณ์ที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์

ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ผลประโยชน์การใช้อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ชัดกัน ตลอดจน ประสพการณ์ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท และการรับรู้ต่าง ๆ ไม่ตรงกัน ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็น สถานะที่คนสองฝ่ายอยู่ตรงข้ามกัน มีความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อแตกต่างกัน ไม่มีความสามัคคี ประองคอง ไม่เชื่อใจกัน มีผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

2. รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่มี ประสิทธิภาพ พบว่าการบริหารความขัดแย้งในองค์การควรใช้การประนีประนอม และการ ไกล่เกลี่ย เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ใช้วิธีการประองคอง และให้ความร่วมมือ สำหรับวิธีการหลีกเลี่ยง เผชิญหน้า และการบังคับ ไม่จำเป็นอย่างยิ่ง ไม่สมควรนำมาใช้ สอดคล้อง Robbins and Judge (2007) ที่พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ แบบยอมประนีประนอมและ ความร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งให้ได้ผลดีจะต้องศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ต้องการจากการทำงาน ความสำเร็จและความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและความมั่นคงในงาน ที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันต้องมี ผลประโยชน์ที่เหมาะสมทั้งสองฝ่ายที่เท่าเทียมกัน เพราะจะทำให้เกิดการยอมรับทั้งสองฝ่ายควรมี การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาลูกจ้างให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ส่งให้เข้ารับการอบรม ศึกษานานทั้งภายในและต่างประเทศ สอดคล้องกับ Reid et al. (2002) ที่เสนอว่าลักษณะงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ต้องมีการพิจารณารายละเอียดของงาน และมีการออกแบบงาน โดยวิธีเพิ่มคุณค่าของงานด้วย ที่สามารถทำให้ผู้ทำงานเกิดความ ต้องการ ทุ่มเททำงานหนัก หรือพยายามทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ที่จะมีผลต่อความคิด ความรู้สึก แรงจูงใจใน การทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Steers (1991) ที่เสนอแนวความคิดทางจิตวิทยาที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมี แรงจูงใจในการทำงานจากการให้ความสำคัญจากงานที่ได้ทำ มีความมีคุณค่าและความคุ้มค่า สอดคล้องกับ Ajzen (2005) เสนอว่าระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานตามที่ตนต้องการ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคมและเศรษฐกิจ เขาย่อมพอใจในงาน และส่งผลต่อพฤติกรรม ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากความผาสุกในงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ ประสพการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้มีความพึงพอใจในงานนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อ การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของพนักงานอันเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการ โดยให้ ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจออกแบบสภาพการทำงานนั่นเอง

การจัดการด้านการบริหารในด้าน โครงสร้างองค์การควรมีความเหมาะสมเป็นแบบ  
 แนวราบ มีการกระจายอำนาจ ที่จะส่งผลต่อพนักงานและองค์การในทางที่ดี การแบ่ง โครงสร้าง  
 อย่างไม่เหมาะสม มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเสมอ สอดคล้องกับ Stenner (2005) เสนอว่า  
 ปัญหาความขัดแย้งเกิดจากลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ปัจจัยแรกนั้น หมายถึง การที่  
 หน่วยงานสองหน่วยหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน  
 และกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือ หรือการประสานงาน เป็นต้น การแบ่งงาน  
 ตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น ที่มักเกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะ  
 อย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน ได้ค้นพบว่า การแบ่งงาน  
 ตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้พนักงานแต่ละกลุ่มมี  
 โครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่ในเฉพาะแนวทางของ  
 ตนเอง สภาพเช่นทำให้พนักงานทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น  
 ได้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจนเป็น ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่  
 ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงาน  
 หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็น สาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนด  
 หน้าที่รับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้พนักงาน  
 กลุ่มหรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใคร จะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ  
 ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำหรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และ  
 ความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้หลีกเลี่ยงการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด  
 พนักงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการแก่งแย่งเพื่อให้ได้มาซึ่ง  
 ทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัดเช่น งบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ใน  
 องค์กรต่าง ๆ มักมีความแตกต่างของพนักงานที่โดยธรรมชาติมักจะประกอบไปด้วย พนักงานที่มี  
 ความแตกต่างกันมากมายตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ  
 หรือบุคลิกภาพ เป็นต้น ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ ล้วนแล้วแต่ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งเกิดขึ้นมา  
 ได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงาน กลุ่ม หรือหน่วยงานก็ตาม และยังมีมีความแตกต่างกัน  
 มากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมามากตามมาเท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ คนที่มีบุคลิกภาพ  
 แบบเผด็จการ มักจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหาและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมามากกว่าคนที่มีความเป็น  
 นักประชาธิปไตย เพราะบุคลิกของคนที่มีความเผด็จการมักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมรับความคิดของ  
 พนักงานอื่น ต้องการให้ให้ผู้อื่นเชื่อฟังตนเองฝ่ายเดียว ไม่มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง  
 จากตนเอง ไม่มีความยืดหยุ่น มักแสวงหาประโยชน์จากผู้อื่นและค่อนข้างมีอคติกับคนอื่น เป็นต้น



นายจ้างควรมีการยกย่องการปฏิบัติงานของลูกจ้างดีเด่น จะเป็นการสร้างค่านิยมที่มีความเหมาะสม มีความเคารพ การให้เกียรติกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีความสุขซึ่งจะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ นายจ้างควรสร้างค่านิยมที่ดีแก่ลูกจ้างด้วยการแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้างที่จะได้ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและสวัสดิการ ซึ่งจะเป็นการรักษาลูกจ้างที่มีผลงาน มีความเชี่ยวชาญเอาไว้ เพื่อโอกาสเติบโตของธุรกิจ Rothman (1997) เสนอว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการป้องกันปัญหาความขัดแย้งควรมีการกระตุ้นความขัดแย้ง ซึ่งองค์การที่มีความขัดแย้งน้อยทำให้สมาชิกเฉื่อยชาไม่มีบรรยากาศในการแข่งขันทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ทำให้ละเลยจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของพนักงานอื่น ไม่มีการสะท้อนกลับจะไม่เกิดผลดีต่อองค์การผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งจะช่วยให้เกิดการปรับตัวของพนักงานและแก้ไขข้อบกพร่องสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นให้เกิดในทางบวก ลูกจ้างที่มีความสัมพันธ์ที่ดี มีความเคารพซึ่งกันและกัน ก็จะเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีเป็นการสร้างความร่วมมือกันในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่ดี ก็จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานได้

3. นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละด้านทางนโยบายการบริหารความขัดแย้ง สอดคล้องกับสมศักดิ์ จังตะกุก (2554) ที่พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยนายอำเภอของประชาชน มี 3 วิธี คือ วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยปัจจัยส่วนบุคคล โดยการเกลี้ยกล่อม การประนีประนอม การเสริมสร้างความเข้าใจ การอดกลั้น การเชิญคู่กรณีมาพบโดยทันที และการเจรจาด้วยยุติธรรม วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยปัจจัยอำนาจตามโครงสร้างทางราชการ โดยการเลือกใช้คนให้เหมาะกับงานและเวลา การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การบริหารความขัดแย้งแบบวางแผนเป็นขั้นตอน การตั้งคณะกรรมการบริหารความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยขอความร่วมมือผู้มีบารมี และการเสริมสร้างความจริงใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารความขัดแย้งของทุกภาคส่วน สอดคล้องกับวรพจน์ ศรีวิริยานุภาพ (2551) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเครือบริษัทมูราคามิ ซึ่งเป็นผู้ผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ความพึงพอใจ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มากที่สุดต่อการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ การปฏิบัติงานด้านความรู้ ประสบการณ์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านบุคลิกภาพ

และด้านการพัฒนางาน และมีความพึงพอใจมากต่อในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเครือบริษัทมูราคามิ ปัจจัยที่มีผลทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน คือ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แตกต่างกัน ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยในเรื่องนี้ได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ของบุคลากรและผลประโยชน์ที่ได้รับจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรนั้น ๆ

นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่ดีจะต้องทำตามกฎหมายแรงงานที่ได้บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้างให้มีมาตรการที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อกันอย่างชัดเจน เพื่อลดการเอาเปรียบในการจ้างงาน ที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งและสภาพแรงงานสอดคล้องกับ Woodman (2004) ที่เสนอว่า การลดความรุนแรงโดยพื้นฐานแล้วเป็นกลวิธียืดเวลาออกไป กลยุทธ์การลดความรุนแรงพยายามลดความร้อนแรงของสถานการณ์ลงอย่างน้อยที่สุดก็เป็นการชั่วคราวหรือการทำปัญหาให้ไม่ชัดเจนจน ทำให้ความพยายามในการเผชิญหน้าไม่เกิดขึ้นแก้ปัญหาประเด็นไม่สำคัญที่หลีกเลี่ยงหรือยืดเวลาออกไปรายปัญหาออกไป เลื่อนการเผชิญหน้าจนถึงเวลาที่มีความเหมาะสมกว่าและการหลีกเลี่ยงการทำความกระจ่างในประเด็นที่เด่นชัด ซึ่งเป็นเหตุของความขัดแย้ง ล้วนแล้วแต่เป็นตัวอย่างของกลวิธีการลดความรุนแรงกลวิธีลดความรุนแรงก็เหมือนกับกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงจะมีผลเมื่อมีความเป็นไปได้ในการยืดเวลาออกไป อย่างไรก็ตาม กลวิธีดังกล่าวมักก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจความกังวลเกี่ยวกับอนาคตความหวังของตัวเองและการนับถือตัวเองลดลง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรมให้กับทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน สอดคล้องกับ Lowe (2003) เสนอว่า องค์กรประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจากการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีความพึงพอใจในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานที่ฝ่ายบริหารควรจะให้ความสนใจในการให้พนักงานได้รับการศึกษา หรือเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน

มีการพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีโอกาสในการพัฒนาและ การใช้ความสามารถของพนักงาน ในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกท้าทาย ในการทำงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการด้านสังคมหรือการทำงานร่วมกันที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับและ ร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผย ตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการถือคติและ การทำลายซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Muchinsky (2003) เสนอว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมหรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับ รายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าเหมาะสม และเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน หรือ โอกาสพัฒนาศักยภาพ ที่พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดย พิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวเอ่งในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าที่พนักงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้า ในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง การลดปัญหาความขัดแย้งนั้น สหภาพแรงงาน ควรส่งเสริม ระเบียบวินัยการทำงานและจริยธรรมให้กับลูกจ้างอย่างจริงจังและให้ความร่วมมือกับฝ่ายนายจ้าง เพื่อช่วยกันผลักดันให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริม ให้สองฝ่าย ดำเนินไปด้วยดี มีการร่วมมือกัน ในการส่งเสริมด้านผลประโยชน์ร่วมกัน มีระบบการบริหารและ การยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม และลูกจ้างควรทำตามกฎ ระเบียบของบริษัทเพราะการทำผิด จะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรและลูกจ้างทำงานให้คุ้มค่ากับค่าแรง ตามความสามารถ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Barsky (2000) ที่เสนอว่านโยบายการบริหารความขัดแย้งสำหรับ ทุกองค์กรมักมีความแตกต่างกันเนื่องจากการทำงานและความต้องการซึ่งผลประโยชน์ของทุกฝ่าย มักไม่เหมือน ดังนั้น จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในบางเวลา ความขัดแย้ง อาจสร้างปัญหาที่มีความใหญ่โต ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดนโยบายการบริหาร ความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ สามารถแก้ปัญหาที่สำคัญ ได้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก จะช่วยลด ปัญหาการขัดแย้งของแรงงาน ที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวของประชาคมอาเซียน ที่มีการเปิดเสรีทางด้านแรงงานอาจเกิด ความขัดแย้งทางด้านการบริหารแรงงานที่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากมีความต้องการ แรงงานเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวของภาคธุรกิจการลงทุนจากชาวไทยและชาวต่างชาติสอดคล้อง

กับ Stenner (2005) ที่เสนอว่า นโยบายการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้การเจรจาซึ่งไม่เหมือนกับการเผชิญหน้าด้วยกำลังให้โอกาสแก่ทั้งสองฝ่ายที่จะชนะ จุดประสงค์ของการเจรจา คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยทางออกที่ประนีประนอม ซึ่งทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความพอใจในการแก้ไขปัญหานโยบายการบริหาร

ความขัดแย้ง ประเภทการเผชิญหน้า จะใช้ผลที่ตามมาในด้านบวกมากที่สุด จะประกอบด้วยทักษะการเจรจาซึ่งต้องเรียนรู้และฝึกฝนในเรื่องของความสามารถในการพยากรณ์ธรรมชาติของความขัดแย้ง ประสิทธิภาพจะมาจากความสามารถในการรับฟังและเต็มใจที่จะฟังทัศนะของคนอื่น และการพยากรณ์ธรรมชาติของความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับความพยายามใด ๆ ในการแก้ปัญหาโดยผ่านการเจรจา ประเด็นสำคัญที่สุดที่ต้องตัดสินใจคือความขัดแย้งที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยมหรือเป็นความขัดแย้งที่ผลประโยชน์หรือเป็นการรวมกันของทั้งสองอย่าง ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์มีความยากเป็นพิเศษต่อการเจรจาในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออก เช่น ถ้าฝ่ายพนักงานเชื่อว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ยุติธรรมและฝ่ายนายจ้างเชื่อว่าให้มากกว่าที่อื่นและเพียงพอแล้วก็จะเป็นการยากที่ทั้งสองฝ่ายจะบรรลุทางออกที่เห็นพ้องต้องกันได้ซึ่งผลประโยชน์ที่แตกต่างกันมีความสำคัญก็ต่อเมื่อทัศนะที่ขัดแย้งมีผลต่อฝ่ายขัดแย้งแท้จริง ดังนั้น พื้นฐานของความขัดแย้งเพื่อการเจรจาที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนผลประโยชน์ของตัวเองเพื่อให้บรรลุทางออกอันเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายแต่ถ้าหากฝ่ายขัดแย้งแต่ละฝ่ายยึดหลักการตามกฎหมาย ปัญหาที่จะมีน้อยแต่ถ้าฝ่ายขัดแย้งมุ่งมั่นไปยังผลที่สัมผัสได้จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย อาจใช้การเจรจาแก้ปัญหาที่เป็นจริงได้ ดังนั้น ทักษะการพยากรณ์เชิงวิเคราะห์ คือ ความสามารถในการตัดสินใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง หรือเป็นความขัดแย้งที่สัมผัสไม่ได้ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในกรณีนี้ความอดทน คือ สิ่งที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งนโยบายการบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้ง มักมีขอบเขตไม่เหมือนกัน ในการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลงมักประกอบด้วยกระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

การวินิจฉัยความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างแรงงานจึงต้องมีการจัดระเบียบการทำงานให้ดีในการสร้างความรู้ความเข้าใจของแรงงาน การสื่อสาร เพราะถ้าเกิดปัญหาจะส่งผลเสียถึงการบริหารงาน ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพขึ้นและเป็นปัญหาเรื้อรังส่งผลเสียหายต่อไปในอนาคต

สอดคล้องกับ Stenner (2005) ที่เสนอว่า นโยบายการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้การเจรจา ซึ่งไม่เหมือนกับการเผชิญหน้าด้วยกำลังให้โอกาสแก่ทั้งสองฝ่ายที่จะชนะ จุดประสงค์ของการเจรจา คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยทางออกที่ประนีประนอม ซึ่งทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความพอใจในการแก้ไขปัญหา นโยบายการบริหารความขัดแย้ง ประเภทการเผชิญหน้า จะใช้ผลที่ตามมาในด้านบวกมากที่สุดจะประกอบด้วย ทักษะการเจรจาซึ่งต้องเรียนรู้และฝึกฝนในเรื่องของความสามารถในการพยากรณ์ธรรมชาติของความขัดแย้ง ประสิทธิภาพ จะมาจากความสามารถในการรับฟังและเต็มใจที่จะฟังทัศนะของคนอื่น และการพยากรณ์ธรรมชาติของความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับความพยายามใด ๆ ในการแก้ปัญหาโดยผ่านการเจรจา ประเด็นสำคัญที่สุดที่ต้องตัดสินใจ คือ ความขัดแย้งที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยมหรือเป็นความขัดแย้งที่ผลประโยชน์หรือเป็นการรวมกันของทั้งสองอย่าง ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ มีความยากเป็นพิเศษต่อการเจรจาในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก เช่น ถ้าฝ่ายพนักงานเชื่อว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ยุติธรรมและฝ่ายนายจ้างเชื่อว่าให้มากกว่าที่อื่นและเพียงพอแล้ว ก็จะเป็นการยากที่ทั้งสองฝ่ายจะบรรลุทางออกที่เห็นพ้องต้องกันได้ ซึ่งผลประโยชน์ที่แตกต่างกันมีความสำคัญก็ต่อเมื่อทัศนะที่ขัดแย้งมีผลต่อฝ่ายขัดแย้งแท้จริง ดังนั้น พื้นฐานของความขัดแย้งเพื่อการเจรจาที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนผลประโยชน์ของตัวเองเพื่อให้บรรลุทางออกอันเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย แต่ถ้าหากฝ่ายขัดแย้งแต่ละฝ่ายยึดหลักการตามกฎหมาย ปัญหา ก็จะมีน้อยแต่ถ้าฝ่ายขัดแย้งมุ่งมั่น ไปยังผลที่สัมผัสได้จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย อาจใช้การเจรจาแก้ปัญหาที่เป็นจริงได้ ดังนั้น ทักษะการพยากรณ์เชิงวิเคราะห์ คือ ความสามารถในการตัดสินใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริงหรือเป็นความขัดแย้งที่สัมผัสไม่ได้ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในกรณีนี้ ความอดทน คือ สิ่งที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งนโยบายการบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้ง มักมีขอบเขตไม่เหมือนกัน ในการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง มักประกอบด้วยกระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง การวินิจฉัยความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างแรงงาน จึงต้องมีการจัดระเบียบการทำงานให้ดีในการสร้างความรู้ความเข้าใจของแรงงาน การสื่อสาร เพราะถ้าเกิดปัญหาจะส่งผลเสียถึงการบริหารงาน ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพขึ้นและเป็นปัญหาเรื้อรังส่งผลเสียหายต่อไปในอนาคต

## ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมจะเกิดประสิทธิผลได้ ดังนี้
  - 1.1 ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสภาพ ให้ส่งเสริมความยุติธรรมและความเท่าเทียมอย่างความเที่ยงธรรม ใช้การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง และมีการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน
  - 1.2 ต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับที่จะไม่สร้างปัญหาความวุ่นวาย มีกระบวนการเจรจาต่อรองทั้งจากฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างว่าต้องการอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น
  - 1.3 ต้องสอดคล้องกับกฎหมายแรงงานให้มากที่สุด เช่น มีการจ่ายค่าจ้างตามค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น หรือสวัสดิการ เป็นต้น มีความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของพนักงานที่จะนำไปสู่การลดความขัดแย้ง
2. ผู้บริหารควรใช้วิธีไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้ง โดยให้สภาพแรงงานทำหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งในการเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลงใด ๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้างทั่วไปดำเนินการเอง และจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัด
3. ผู้บริหารควรใช้วิธีปรองดอง ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยจะต้องถือปฏิบัติเป็นสำคัญที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง ตลอดจนการปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง โดยนายจ้างต้องยอมรับเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น
4. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังนี้
  - 4.1 ควรใช้วิธีร่วมมือโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน และควรเน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานให้เห็นว่ามีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น
  - 4.2 ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เป็นกลยุทธในการร่วมมือต่อรองในปัญหาการจ้างงานให้เกิดเป็นรูปธรรม
5. หลีกเลี่ยงการกระทำอันไม่เป็นธรรมเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่น ๆ

6. การเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน การข่มขู่ การนัดหยุดงาน เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา ซึ่งทั้ง 2 ฝ่าย ควรหลีกเลี่ยง

7. การใช้วิธีบังคับควรให้ศาลหรือหรือ ไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วย บุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาดเท่านั้น จึงจะทำให้การเรียกร้องสำเร็จลงได้และทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคตะวันออก มีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการในปัญหาที่มีความเด่นชัดเป็นพิเศษ
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) และอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อให้สามารถได้องค์ความรู้ที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น
3. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบกับ โรงงานอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ เพื่อศึกษาจุดอ่อน จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบข้อเสียเปรียบต่าง ๆ รวมถึงผลสำเร็จที่ได้รับ

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). *ฐานข้อมูลอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.fti.or.th/FTI%20Project/GroupCall.aspx>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 10).  
กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2548). *การบริหารค่าตอบแทน*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- คุณทิพย์ ตรงธรรมกิจ. (2550, มิถุนายน). *อุตสาหกรรมรถยนต์*. ใน *รายงานเศรษฐกิจรายเดือน*.  
*ฝ่ายภาคการผลิต ฉบับที่ 32*. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- จิตสุดา สกุลจันทร์. (2542). *การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉันทนา บรรพศิริ และ โชติ หวันแก้ว. (2547). *ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสันติวิธีและธรรมชาติของความขัดแย้งในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร (Conflict management)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ เพลอร์เน็ท.
- ชุติมา บุญประภัสร์. (2552). *ประเทศไทยพร้อมแล้วหรือยังกับการเปิดการค้าเสรี*. กรุงเทพฯ: กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์.
- ณัฐฉัญญา คำวิเศษ. (2554). *การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ต่อศักดิ์ จันทร์เพ็ชร. (2559). *อุตสาหกรรมยานยนต์และยานยนต์ของไทย*. เข้าถึงได้จาก  
[www.mfa.go.th](http://www.mfa.go.th)
- ทิพย์ ตรงธรรมกิจ. (2552). *อุตสาหกรรมรถยนต์*. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). *สรุปภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์ ไตรมาสที่ 4 และสรุปประจำปี 2559*. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ธีรยุทธ สามतीय. (2553). *การตัดสินใจในภาวะความขัดแย้งทางการจัดการในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์อิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐ*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 2(2), 109-126.



- นงนภัศ คำวัญญู เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นริศร กรุงกาญจน. (2549). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). *ภาวะธุรกิจอุตสาหกรรมปี 2559 และแนวโน้มในอนาคต*. กรุงเทพฯ: บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. (2559). *ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ภายในประเทศไทย*. สมุทรปราการ: โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย).
- บุญเลิศ วงศ์พรหม และคณะ. (2553). *การบริหารธุรกิจระดับโลก*. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส.
- ประวิตร พานชูวงศ์. (2550). *การวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนไทย*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปฐนทริก สมิตี. (2559). *เผยอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการแรงงานอีกเพียบ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1416455886](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1416455886)
- พรประสิทธิ์ เต๋น โมฬี. (2548). *การบริหารงานจัดซื้อของอุตสาหกรรมยานยนต์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าวพุทธศักราช 2551. (2551). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 24-43.
- พัชรภรณ์ เนียมมณี และวลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์. (2556). *รายงานฉบับสมบูรณ์ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมยานยนต์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มาโนช สุขเหลือ. (2545). *การบริหารความขัดแย้ง (รายงานการวิจัย)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสิมา เหลืองอ่อน. (2549). *ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตยานยนต์ยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- รัชณี วีระวัฒน์ยิ่งยง. (2549). *ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- วรพจน์ ศรีวิริยานุภาพ. (2551). *การปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเครือบริษัทมูราคามิ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.
- วัชรรา เสาวพฤกษ์. (2546). *การศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตรถบรรทุกขนาด 1 ตัน (ปีกอล์ฟ) ของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาการเศรษฐกิจ, คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2549). *ความขัดแย้ง: ทางออกด้วยสันติวิธี*. นนทบุรี: สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า สมาคมสันติวิธีแห่งประเทศไทย
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วีรพล นิตินาคร. (2544). *ศักยภาพของการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ยานยนต์ไทย*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์เน้นสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภกร อิมวัฒน์กุล. (2553). *กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา*. โครงการงานวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา, สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สถาบันยานยนต์. (2555). *แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สถาบันยานยนต์. (2559). *นโยบายด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศอาเซียนเพื่อรองรับ AEC*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiauto.or.th/2012/th/>

- สถาบันยุทธศาสตร์ สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ ทำเนียบรัฐบาล. (2553). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). *ศูนย์ข้อมูลสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.fti.or.th>
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). *5 ยุทธศาสตร์รักษาแชมป์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/multim5/News/2557/N07989.pdf>
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). *อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.fti.or.th/2016/thai/index.aspx>
- สมชาย พงษ์เพชร. (2551). *การพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจรถยนต์ในอนาคต*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย. (2559). *การขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนายานยนต์ไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.taia.or.th/home/>
- สรรพสิริ อรชัยพันธ์ลาภ. (2552). *ประสิทธิผลของนโยบายแรงงานต่างด้าว: ศึกษากรณี จังหวัดตาก*. คุยฎินิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาศิลปศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกริก
- สายัน ปิลาผล และกุลชลิ จงเจริญ (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แพร่ เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสช.*, 6(1), 125-138.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนา อุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2559). *ข้อมูลวิชาการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). *นิยาม SMEs*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th>
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2553). การบริหารความขัดแย้ง. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนว ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 7*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภรณ์ ชัยกุลเสรีวัฒน์. (2544). *ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ไทย*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Abu Elanain, H. M. (2009). Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context. *Journal of Management Development*, 28(5), 457-477.
- Ahmad, N. L., Yusuf, A. N. M., Shobri, N. D. M., & Wahab, S. (2012). The relationship between time management and job performance in event management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 937-951.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Milton-Keynes, England: McGraw-Hill.
- Ashley, P. B. (2001). *The mediation field guide: Transcending litigation and resolving conflicts in your business or organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Augsburger, D. W. (1992). *Conflict mediation across cultures*. Louisville, KY: Westminster/Knox.
- Avruch, K. (1998). *Culture and conflict resolution*. Washington, DC: U.S. Institute of Peace.
- Avruch, K., Black, P. W., & Scimecca, J. A. (1991). *Conflict resolution: Cross-cultural perspectives*. Westport, CT: Greenwood.
- Azar, E. (1990). *The management of protracted social conflict: Theory and cases*. Aldershot: Dartmouth.
- Barsky, A. E. (2000). *Conflict resolution for the helping professions*. Belmont, CA: Brooks/Cole-Wadsworth.
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effects of avoidant conflict management. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7, 213-231.
- Beck, K. P. (1994). *Negotiating at an uneven table: Developing moral courage in resolving our conflicts*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bercovitch, J. (1996). *Resolving international conflicts: The theory and practice of mediation*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Bercovitch, J., & Rubin, J. (1992). *Mediation in international relations: Multiple approaches to conflict management*. London: Macmillan.
- Bernard, S. E. (2003). Defining and measuring the quality of working life. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), *The quality of work life*. New York: The Free.

- Bernie, M. (2004). *Beyond neutrality: Confronting the crisis in conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts: Achieving intergroup trust, cooperation, and teamwork*. San Francisco: Jossey Bass.
- Blalock, H. M. (1989). *Power and conflict*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blasé, J., & Kirby, P. C. (2000). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 6(2), 112-121.
- Brett, J. M., Goldberg, S. B., & Ury, W. L. (1994). Managing conflict: The strategy of dispute system design. In *Business week executive briefing service* (p. 6). n.p.
- Brown, M. E. (1993). *Ethnic conflict and international security*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Brown, M. E. (1997). *Nationalism and ethnic conflict*. Cambridge, MS: MIT.
- Bruce, L. E., & Blackburn, A. B. (1992). *The quality of working life*. New York: The Free.
- Bunker, B. B., & Rubin, J. Z. (1995). *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burton, J., & Dukes, F. (1990). *Conflict: Practices in management, settlement and resolution, (vol. 4 of the conflict series)*. London: Macmillan.
- Chew, P. K. (2001). *The conflict & culture reader*. New York: New York University Press.
- Chung, K. H., & Magginson, L. C. (1981). *Organization behavior: Developing managerial skill*. New York: Harpers & Row.
- Cloke, K. (2001). *Mediating dangerously: The frontiers of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, R. (1990). *Culture and conflict in Egyptian/ Israeli relations*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Cohen, R. (1997 a). *Negotiating across cultures*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Cohen, R. (1997 b). *International negotiation* (2<sup>nd</sup> ed.). Washington, DC: U.S. Institute of Peace.
- Costantino, C. A., & Merchant, C. S. (1996). *Designing conflict management systems: A guide to creating productive and healthy organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

- Crawley, J. (1992). *Constructive conflict management: Managing to make a difference*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Crowfoot, J. E., & Wondolleck, J. M. (1990). *Environmental disputes-community involvement in conflict resolution*. Washington, DC: Island.
- Cummings & Worley. (2001). Defining quality of working life. *Human Relations*, 57(1), 81-104.
- Dana, D. (2001). *Conflict resolution: Mediation tools for everyday worklife*. New York: McGraw-Hill.
- De Silva, K. M., & de Samarasinghe, A. (1993). *Peace accords and ethnic conflict*. London: Pinter.
- Dlamotte, Y., & Takezawa, S. (1994). Quality of working life in international perspective. *International Labor Organization*, 9(1), 2-3.
- Dublin, C. (1992). *Quality of work life international*. Geneva: International Labor Office.
- Eadie, W. F., & Nelson, P. E. (2001). *The language of conflict resolution*. Thousand Oaks: Sage.
- Efraty, D., & Sirgy, M. J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indications Research*, 22, 31-47.
- Fisher, R. J. (1997). *Interactive conflict resolution*. NY: Syracuse University Press.
- Fry, D. P., & Bjorkqvist, K. (1997). *Cultural variation in conflict resolution*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gordon, M. (1985). *Managing environmental and public policy conflicts: A legislator's guide*. Denver, CO: National Conference of State Legislators.
- Gordon, Y. (1993). *Quality of work life international*. Geneva: International Labor Office.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Journal of Leadership & Organization Development*, 27(7), 566-583.
- Gurr, R. T., & Harf, B. W. (1994). *Ethnic conflict in world affairs*. Boulder, CO: Westview.
- Hackman, J. R., & Suttle, L. J. (1997). *Improving life at work, behavioral science approach to organizational change*. Beverly Hill, CA: Goodyear.
- Hellriegel, S.W. (2004). *Organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Herrman, M. S. (1994). *Resolving conflict: Strategies for local government*. Washington DC: International City/ County Management Association.

- Herzberg, F. (1993). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Horowitz, D. L. (2000). *Ethnic groups in conflict*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Huse & Cumming. (1989). *Improving life at work, behavioral science approach to organizational change*. Beverly Hill, CA: Goodyear.
- Jeong, H. W. (1999). *Conflict resolution: Dynamics, process and structure*. Brookfield: Ashgate.
- Jeong, H. W. (2000). *Peace and conflict studies: An introduction*. Vermont: Ashgate.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1987). *Johnson together: Group theory and group skill*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book.
- Jones, D. (1999). *Cosmopolitan mediation: Conflict resolution and the oslo accords*. Manchester: Manchester University Press.
- Katz, H. (1985). Assessing the effects of industrial relations system and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy & Management Journal*, 28, 509-526.
- Kerce, E. W., & Booth-Kewley, S. (2000). Quality of work life surveys in organizations: Methods and benefits. In S. Focus (Ed.), *Improving organizational surveys: New directions, method, & applications* (pp. 188-209). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes*. Newbury Park, CA: Sage.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determinining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lake, D. A., & Rotschild, D. S. (1998). *The international spread of ethnic conflict: Fear diffusion and escalation*. Princeton, NJ: Princeton.
- Lake, R. W. (1987). *Resolving locational conflict*. New Brunswick, NJ: Center for Urban Policy Research, Rutgers University.
- Laue, J. H. (1993). *Resolution: Transforming conflict and violence*. Fairfax, VA: George Mason University.

- Lederach, J. P. (1995). *Preparing for peace: Conflict transformations across cultures*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Lewin, F. (1998). *Psychology of work behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Brooks.
- Lowe, G. S. (2003). *The convergence of the quality of working life and competitiveness: A Swedish literature review, work life in transition*. Stockholm: National Institute for Working Life.
- Martin, N. (2003). Drivers of natural resources-based political conflict. *Policy Science*, 36, 307-341.
- McClelland, D. (1985). *How to lead work teams: Facilitation skills*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. et al. (2001). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 5(12), 2,151-2,159.
- Miall, H., Ramsbothan, O., & Woodhouse, T. (2011). *Contemporary conflict resolution*. Cambridge: Polity.
- Mitchell, C. R. (1989). *The structure of international conflict*. New York: St. Martin's.
- Mitchell, C., & Banks, M. (1996). *Handbook of conflict resolution: The analytical problem solving approach*. London: Pinter/ Cassel.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1996). *Human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moore, C. W. (1986). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morris, Y. A. (1998). *Teachers perceptions of the conflict management climate and procedures in South Carolina schools*. n.p.
- Morton, H. C. (1997). A look at factors affecting the quality of working life. *Monthly Labor Review*, 100(2), 64-75.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (7<sup>th</sup> ed.). North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Nahavandi, A., & Malekzaheh, A. (1993). *Organizational culture in the management of mergers*. Westport: Quorum Books.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2007). *Organizational behavior: Foundations realities, and challenges*. New York: West.



- Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Moral conflict*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pruitt, G. D., & Rubin, Z. J. (1986). *Social conflict*. New York: Random House.
- Reid, K. et.al. (2001). *Key Issues Concerning Effectiveness and Improvement*. Oxford :  
Basie Blackwell.
- Reid, K. et al. (2002). *Human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Principles of organizational behavior* (13<sup>th</sup> ed.).  
New Jersey: Pearson Education.
- Roger, F., Kopelman, E., & Schneider, A. K. (1994). *Beyond machiavelli: Tools for coping with  
conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ross, M. H. (1993). *The management of conflict: Interpretations and interests in comparative  
perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Rothman, J. (1997). *Resolving identity-based conflicts*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rowe, M. P. (1996). Helping people help themselves: An ADR option for interpersonal.  
*Conflict Negotiation Journal*, 6(3), 239-248.
- Rowe, M. P. (1997). Dispute resolution in the non-union environment: An evolution toward  
integrated systems for conflict management?. In S. E. Gleason (Ed.), *Workplace  
dispute resolution: Directions for the twenty-first century*. East Lansing, Michigan:  
Michigan State University Press.
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*.  
New York: McGraw-Hill.
- Sacarto, D. M. (1985). *Economic development conflicts: Model programs for dispute resolution*.  
Denver, CO: National Conference of State Legislatures.
- Sandole, D. J. D. (1999). *Capturing the complexity of conflict: Dealing with violent conflicts of  
post cold war era*. London: Pinter.
- Sandole, D. J. D., & van der Merwe, H. (1993). *Conflict resolution theory and practice*.  
New York: Manchester University Press.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MS: Harvard University Press.
- Skrovan, D. J. (1989). *Quality of work life perspectives for business and, public sector*.  
Wokingham, England: Addison-Wesley.

- Slaikue, K. A., & Hasson, R. H. (1998). *Controlling the conflict: How to design a system for your organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Steers, B. (1991). Work systems, quality of working life and attitudes of workers: An empirical study towards the effects of team and non-teamwork. *New Technology, Work & Employment*, 7(5(3), 191-203.
- Stenner, K. (2005). *Conflict avoidance and political participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stern, P. C., & Druckman, D. (2000). *International conflict resolution after the cold war*. Washington, DC: National Research Council.
- Stitt, A. J. (1998). *Alternative dispute resolution for organizations: How to design a system for effective conflict resolution*. New York: John Wiley and Sons.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). *Thomas-Kilmann conflict mode interest*. New York: X/COM Incorporated.
- Tidwell, A. C. (1998). *Conflict resolved: A critical assessment of conflict resolution*. London: Pinter.
- Todorova, G., Bear, J., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99, 451-467.
- Truitt, T. E. (2005). A study of the relationship between the leader behavior of principals and organization. *Dissertation Abstract International*, 36, 85-A.
- UNESCO. (2016). *Quality of life Improvement*. Bangkok: UNESCO.
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S.B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vroom, R. (1998). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & R. L. Chermis (Eds.), *The quality of working life: Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free.
- Walton, R. E. (1994). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12.
- Warren, I. M., & Spangle, M. (2000). *Collaborative approaches to resolving conflict*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Welt, E., S. (2000). *Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals*. n.p.
- Willam, B., Werther, J. R., & Keith, D. (1996). *Human resources and personnel management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wilmore, E. L. (2002). *Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Thousand Oak, California: Conwin.
- Wondolleck, J. M. (1988). *Public conflict and resolution: Managing national forest disputes*. New York: Plenum.
- Yarn, D. H. (1999). *Dictionary of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zartman, W. (2000). *Traditional cures for modern conflicts: African conflict "medicine"*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์





นิยามศัพท์/ วัตถุประสงค์	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	แปลผล	
การบริหาร จัดการ ความ ขัดแย้ง (ต่อ)	4. ท่านคิดว่าสัญญาจ้างแรงงาน มีส่วนช่วยให้นายจ้างกับลูกจ้างไม่ทำผิดข้อตกลง ซึ่งกันและกันมากนักน้อยเพียงใด และถ้าเกิดการฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ท่านมีวิธีใดในการจัดการความขัดแย้งให้ความเป็นธรรมทั้งสองฝ่ายอย่างไร	1	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
	5. ท่านคิดว่าสัญญาจ้างแรงงาน คำประกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มีความเป็นธรรมกับทั้งสองฝ่ายหรือไม่ ท่านมีข้อคิดเห็นเสนอแนะวิธีการเขียนสัญญาจ้างแรงงานคำประกันอย่างไร และท่านมีวิธีการประนีประนอมอย่างไร เมื่อนายจ้างกับลูกจ้างไม่สามารถตกลงกันได้	1	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
	6. ปัญหาขัดแย้งที่ต้องพิพากษาที่เกิดขึ้นหลัก ๆ ตามคำวินิจฉัยของท่านเกิดจากปัญหาใดมากที่สุด ท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร	1	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
	7. ภาพโดยรวมของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย มิติด้าน เศรษฐกิจ/ สังคม/ กฎหมาย/ เทคโนโลยี ปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร	1	1	1	0	1	0.8		สอดคล้อง



นิยามศัพท์/ วัตถุประสงค์	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	แปลผล
การบริหาร จัดการ ความ ขัดแย้ง (ต่อ)	8. รัฐควรมีนโยบายหรือมีส่วน สนับสนุนนายจ้างกับลูกจ้างแบบ ไหน/ อย่างไร, ปัจจุบัน มี การสนับสนุนมากน้อยขนาด ไหน/อย่างไร และควรเพิ่มเติม การสนับสนุนด้านไหนบ้าง	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งใน  
องค์การเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านอาจารย์ที่กรุณาตรวจแบบ IOC ให้ครับ \*\*\*\*\*







นิยามศัพท์/ วัตถุประสงค์	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	แปลผล
แนวทาง นโยบาย การบริหาร จัดการความ ขัดแย้ง	7. ภาพโดยรวมของโรงงานใน กลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศ ไทยมีมิติด้านเศรษฐกิจ/ สังคม/ กฎหมาย/ เทคโนโลยี ปัจจุบันนี้ เป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
	8. รัฐควรมีนโยบายหรือมีส่วน สนับสนุนแบบไหน/ อย่างไร และปัจจุบัน มีการสนับสนุน มากน้อยขนาดไหน/ อย่างไร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งใน  
องค์กรเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านอาจารย์ \*\*\*\*\*

**ภาคผนวก ข**

ตารางสังเคราะห์ทัศนคติความการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557

ตารางภาคผนวก ข-1 ตารางสังเคราะห์คดีความการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557  
(คดีฟ้องร้องคดีแรงงาน ศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง)

ปี พ.ศ.	คดีพิพาทษา ฟ้องร้อง	คดีประนีประนอม ยอมความ	จำนวนคดีพิพาทษา	จำนวนคดี ประนีประนอม
2553	242	628	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล
2554	172	258	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล
2555	467	158	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล
2556	144	208	40*	60*
2557	288	338	83*	97*

หมายเหตุ \*ถอดจากสูตรครีชีและมอร์แกน

การสืบค้นข้อมูล ทางกรฟ้องร้องของคดีแรงงาน ทางศาลคดีแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากศาลคดีแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง สามารถให้ข้อมูลการคัดค้านวน ได้เฉพาะปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 จำนวนทั้งหมด 978 จำนวนคดี ในคดีการพิพาทษาฟ้องร้อง และคดีที่สามารถประนีประนอมยอมความ และเมื่อถอดจากสูตรครีชีและมอร์แกน จึงได้จำนวนคดีความฟ้องร้อง จำนวน 280 คดี ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา

### 1. ความหมายของจำนวนคดีความทางการฟ้องร้อง

คดีความการฟ้องร้อง กรณี พิพาทษา ไม่สามารถยอมความกันได้คดีผู้การตัดสินของศาลแรงงาน และ/ หรือคดีการฟ้องร้อง กรณีการยอมความ ตามคดีพิพาทษาตามยอม มีปรากฏคำความหมายดังต่อไปนี้

เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน หมายถึง การพิจารณาคดีในกรณีนายจ้างเลิกจ้างลูกจ้าง ถ้าศาลแรงงานเห็นว่าการเลิกจ้างลูกจ้างผู้นั้นไม่เป็นธรรมต่อลูกจ้าง ศาลแรงงานอาจสั่งให้นายจ้างรับลูกจ้างผู้นั้นเข้าทำงานต่อไปในอัตราค่าจ้างที่ได้รับในขณะที่เลิกจ้าง ถ้าศาลแรงงานเห็นว่า ลูกจ้างกับนายจ้างไม่อาจทำงานร่วมกันต่อไปได้ ให้ศาลแรงงานกำหนดจำนวนค่าเสียหายให้นายจ้างชดใช้ให้แทน โดยให้ศาลคำนึงถึงอายุของ ลูกจ้าง ระยะเวลาการทำงานของลูกจ้าง ความเดือดร้อนของลูกจ้างเมื่อ ถูกเลิกจ้าง มูลเหตุแห่งการเลิกจ้างและเงินค่าชดเชยที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับประกอบการพิจารณา

สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน คือ สัญญาซึ่งบุคคลคนหนึ่งเรียกว่า ลูกจ้าง ตกลงจะทำงานให้แก่ บุคคลอีกคนหนึ่งเรียกว่า นายจ้าง และ นายจ้างตกลงจะให้สินจ้างแก่

ลูกจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้ สัญญาจ้างแรงงานอาจเป็นความตกลงในการทำงานที่ต้องใช้ สติปัญญา นอกจากแรงงานก็ได้ สิ้นจ้างในสัญญาจ้างแรงงานอาจเป็นทรัพย์สินอื่นใด โดยไม่จำกัด เพียงแค่ในรูปเงินตราเท่านั้น และ “ลูกจ้าง” ในที่นี้ไม่ได้หมายความรวมถึง ข้าราชการ และลูกจ้าง ของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นพิเศษ

ใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง) คือ การกระทำหรือเงื่อนไขการกระทำอย่างใด ๆ ของบุคคล หนึ่งเป็นเหตุให้ขัดหรือละเมิดหรือกระทบกระเทือนต่อสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคลอื่นที่พึงมีพึงได้ ตามกฎหมายและก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องแก่บุคคลอื่นนั้น เช่น สิทธิตามสัญญาต่าง ๆ กรณีที่ต้อง ใช้สิทธิทางศาล การใช้สิทธิทางศาลเป็นกรณีที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดจะต้องใช้สิทธิทางศาล เพื่อให้ ศาลแสดงสิทธิของตนตามกฎหมาย เช่น สิทธิของความเป็นบิดามารดา สิทธิของความเป็นบุตรที่ ชอบด้วยกฎหมาย การร้องขอจัดการมรดก การร้องขอให้ศาลสั่งให้เป็นบุคคลสาบสูญ หรือคนไร้ ความสามารถ

สัญญาจ้างแรงงานละเมิด คือ เป็นการทำผิดข้อตกลง ในการทำผิดข้อตกลงอาจไม่เป็นการ ทำผิดกฎหมายเสมอไป ส่วนการทำผิดกฎหมายถือเป็นการทำผิดข้อตกลงด้วยเสมอไป ดังนั้น หากฟังว่า ลูกจ้างกระทำละเมิดต่อนายจ้าง ย่อมต้องฟังว่า ลูกจ้างกระทำผิดสัญญาจ้างต่อนายจ้างด้วย เสมอ

สัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน คือ ทรัพย์สินหรือการค้ำประกันด้วยตัวบุคคลของลูกจ้าง นำมาค้ำประกันในการทำงาน โดยที่ผู้ถูกค้ำประกันได้ทำทรัพย์สิน สิ่งของ เกิดความเสียหายเกิดขึ้น โดยผู้ถูกค้ำประกันไม่สามารถชดใช้หรือหนีการชดใช้ ผู้ค้ำประกันจะต้องชดใช้แทนผู้ถูกค้ำประกัน ในทรัพย์สินค่าเสียหายต่าง ๆ ตามความเป็นจริง

เงินประกัน คือ เป็นเงินที่นายจ้างเรียกหรือรับจากลูกจ้างเพื่อเป็นหลักประกันการทำงาน ของลูกจ้างหรือเป็นการประกันความเสียหายในการทำงานที่ลูกจ้างได้ก่อให้เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน

ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน คือ เป็นการดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบของบริษัท นั้นๆจะต้องดำเนินการไปโดยของกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดในกลุ่มบริษัทนั้น ๆ และพนักงานของ บริษัทนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่กำหนดไว้

แรงงาน คือ สิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง องค์กรของนายจ้าง และองค์กรของ ลูกจ้าง รวมทั้งมาตรการที่กำหนด ให้นายจ้าง ลูกจ้างและองค์กรดังกล่าวต้องปฏิบัติต่อกันและรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้การจ้างงาน และการใช้งาน การประกอบกิจการและความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้างเป็นไปโดยเหมาะสม



ตารางภาคผนวก ข-2 การสังเคราะห์คดีการฟ้องร้องจากศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เด็กจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอให้ใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่องสัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่องเงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2556	1					✓		
	2		✓					
	3	✓						
	4				✓			
	5		✓					
	6		✓					
	7		✓					
	8		✓					
	9		✓					
	10		✓					
	11		✓					
	12		✓					
	13		✓					
	14		✓					
	15		✓					
	16		✓					
	17				✓			
	18		✓					
	19					✓		
	20		✓					
	21		✓					
	22		✓					

## ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เด็กจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอให้ใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่องสัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค้าประกัน	เรื่องเงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2556	23		✓					
	24		✓					
	25		✓					
	26		✓					
	27		✓					
	28		✓					
	29		✓					
	30				✓			
	31					✓		
	32		✓					
	33				✓			
	34		✓					
	35		✓					
	36					✓		
	37					✓		
	38		✓					
	39							✓
	40		✓					
รวม		1 คดี	29 คดี		4 คดี	5 คดี		1 คดี
รวมทั้งหมด		40 คดี						

คดีการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 กรณี พิกษา (ไม่สามารถขอมความกันได้ คดีผู้  
การตัดสินของศาลแรงงาน จำนวน 40 คดี)

ตารางภาคผนวก ข-3 การสังเคราะห์คดีการฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 กรณีพิพาทตามยอม  
(ตามสัญญาประนีประนอมยอมความจำนวน 60 คดี)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอให้ใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2556	1		✓					
	2			✓				
	3		✓					
	4				✓			
	5					✓		
	6					✓		
	7					✓		
	8		✓					
	9		✓					
	10		✓					
	11		✓					
	12		✓					
	13		✓					
	14		✓					
	15		✓					
	16		✓					
	17		✓					
	18		✓					

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอให้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2556	19		✓					
	20	✓						
	21		✓					
	22		✓					
	23		✓					
	24		✓					
	25		✓					
	26		✓					
	27		✓					
	28					✓		
	29					✓		
	30		✓					
	31			✓				
	32		✓					
	33						✓	
	34		✓					
	35		✓					
	36							✓
	37				✓			
	38				✓			
	39	✓						
	40		✓					

## ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอให้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2556	41		✓					
	42		✓					
	43		✓					
	44				✓			
	45		✓					
	46		✓					
	47		✓					
	48				✓			
	49	✓						
	50		✓					
	51		✓					
	52				✓			
	53		✓					
	54				✓			
	55			✓				
	56		✓					
	57		✓					
	58		✓					
	59		✓					
	60				✓			
<b>รวม</b>		<b>3 คดี</b>	<b>39 คดี</b>	<b>3 คดี</b>	<b>8 คดี</b>	<b>5 คดี</b>	<b>1 คดี</b>	<b>1 คดี</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>60 คดี</b>						

ตารางภาคผนวก ข-4 ตารางสังเคราะห์หัตถ์การฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯ (ไม่สามารถ  
ขอมความกันได้คดีผู้การตัดสินของศาลแรงงาน จำนวน 83 คดี)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง เรื่อง ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง) เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน เรื่อง เงินประกัน เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	1	
	2	✓
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	
	21	

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	22							✓
	23							✓
	24							✓
	25							✓
	26							✓
	27							✓
	28							✓
	29							✓
	30							✓
	31							✓
	32							✓
	33							✓
	34							✓
	35							✓
	36							✓
	37							✓
	38							✓
	39							✓
	40							✓
	41							✓
	42		✓					
	43		✓					

## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	44		✓					
	45					✓		
	46							✓
	47							✓
	48							✓
	49							✓
	50							✓
	51							✓
	52							✓
	53							✓
	54							✓
	55							✓
	56							✓
	57							✓
	58							✓
	59							✓
	60							✓
	61							✓
	62							✓
	63							✓
	64							✓
	65							✓



## ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง	เรื่อง ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	66							✓
	67							✓
	68							✓
	69							✓
	70							✓
	71							✓
	72							✓
	73							✓
	74							✓
	75							✓
	76							✓
	77							✓
	78							✓
	79							✓
	80							✓
	81							✓
	82							✓
	83							✓
<b>รวม</b>			<b>4</b>					<b>78</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>83 คดี</b>						

ตารางภาคผนวก ข-5 ตารางสังเคราะห์หัตถ์การฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2557 กรณี พิกษาตามยอม  
(ตามสัญญาประนีประนอมยอมความ จำนวน 97 คดี)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ตัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ขอให้ใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง ตัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง ตัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	1		✓					
	2							✓
	3		✓					
	4		✓					
	5		✓					
	6		✓					
	7							✓
	8					✓		
	9					✓		
	10		✓					
	11		✓					
	12		✓					
	13		✓					
	14		✓					
	15		✓					
	16		✓					
	17		✓					
	18		✓					
	19		✓					
	20		✓					
	21		✓					



## ตารางภาคผนวก ข-5 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม	กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ตั๋วเงินจ้างแรงงาน	กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ขอให้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง ตั๋วเงินจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง ตั๋วเงินจ้างแรงงาน คำประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	44			✓						
	45			✓						
	46			✓						
	47			✓						
	48			✓						
	49			✓						
	50			✓						
	51			✓						
	52			✓						
	53			✓						
	54			✓						
	55			✓						
	56			✓						
	57			✓						
	58							✓		
	59							✓		
	60							✓		
	61									✓
	62			✓						
	63			✓						
	64									✓
	65			✓						

## ตารางภาคผนวก ข-5 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ตั๋วสัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ขอให้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง ตั๋วสัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง ตั๋วสัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	66		✓					
	67	✓						
	68		✓					
	69					✓		
	70					✓		
	71		✓					
	72	✓						
	73		✓					
	74		✓					
	75		✓					
	76		✓					
	77		✓					
	78		✓					
	79		✓					
	80		✓					
	81		✓					
	82		✓					
	83		✓					
	84		✓					
	85		✓					
	86		✓					
	87		✓					

## ตารางภาคผนวก ข-5 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ลำดับ	เรื่อง เลิกจ้างไม่เป็นธรรม	กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ตัญญาจ้างแรงงาน	กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	เรื่อง ขอให้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	เรื่อง ตัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด	เรื่อง ตัญญาจ้างแรงงาน คำประกัน	เรื่อง เงินประกัน	เรื่อง ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน
2557	88			✓						
	89			✓						
	90			✓						
	91			✓						
	92			✓						
	93									✓
	94									✓
	95			✓						
	96			✓						
	97			✓						
<b>รวม</b>		<b>2</b>		<b>76</b>				<b>8</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>97</b>								

จากตารางสังเคราะห์คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2557 กรณีการขอมความกันได้  
คดีประนีประนอม มีทั้งหมด 76 คดี จาก 97 คดี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์  
นำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 คดีความการฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารจัดการความขัดแย้ง

ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

ตารางภาคผนวก ข-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	9	100.00
หญิง	-	-
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางภาคผนวก ข-7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้พิพากษา	5	55.60
ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	4	44.40
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้พิพากษามีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมาเป็นผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40

**ตอนที่ 2** คดีความการฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง

ตารางภาคผนวก ข-8 ข้อมูลการฟ้องร้องคดีจากศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯ (ไม่สามารถยอมความกันได้ คดีสู่การตัดสินของศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง)

เรื่องคดีความฟ้องร้อง	ปี พ.ศ. 2556	ปี พ.ศ. 2557	รวมทั้งหมด
	(คดี)	(คดี)	(คดี)
การเลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	1	0	1
สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	29	4	33
ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	0	0	0
สัญญาจ้างแรงงานละเมิด	4	0	4
สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	5	1	6
เงินประกัน	0	0	0
ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน	1	78	79
<b>รวมคดีความฟ้องร้องรวมแต่ละปี</b>	<b>40</b>	<b>83</b>	<b>123</b>

ตารางภาคผนวก ข-9 คดีความฟ้องร้องในปี พ.ศ. 2556 และ ปี พ.ศ. 2557 กรณีพิพาทฯตามยอม (สามารถยอมความกันได้ของศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง)

เรื่องคดีความฟ้องร้อง	ปี พ.ศ. 2556	ปี พ.ศ. 2557	รวมทั้งหมด
	(คดี)	(คดี)	(คดี)
การเลิกจ้างไม่เป็นธรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	3	2	5
สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน	39	76	115
ขอใช้สิทธิทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	3	0	3
สัญญาจ้างแรงงานละเมิด	8	0	8
สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน	5	8	13
เงินประกัน	1	1	2
ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน	1	10	11
<b>รวมคดีความฟ้องร้องรวมแต่ละปี</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>157</b>



## รายละเอียดในคดีการฟ้องร้อง

การฟ้องร้องในคดีพิพาทฟ้องร้อง หมายถึงคดีความที่มีการฟ้องร้องกันในศาลแรงงาน ไม่สามารถประนีประนอมยอมความกันได้ คดีนี้ได้ถูกตัดสินจากผู้พิพากษา ในปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 40 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 83 คดีความ ดังนี้

ตารางภาคผนวก ข-10 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง คดีพิพาทของศาล ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 40 คดีความ

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพาท	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
1	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน	733,920.68	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา และบังคับ จำเลย	ไปฝึกงาน ต่าง ประเทศ แล้ว กลับมา ไม่ยอมมา ทำงาน ชดใช้ ตามสัญญา	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 733,920.68
2	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,076,773.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยมา พิจารณา และบังคับ จำเลย	การเลิกจ้าง ไม่เป็น ธรรม	ผู้ร้อง ตกลง จ่ายเงิน ช่วยเหลือ ให้แก่ จำเลย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,076,773.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
3	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน, เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	1,164,780.20	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	จำเลยบอก เลิกจ้าง จำเลย บอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย จ่ายค่า เสียหาย จากการ เลิกจ้าง ที่ไม่เป็น ธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,164,780.20
4	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	328,704.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา คดีความ	ไปฝึกงาน กลับมา ไม่ยอม มาทำงาน	ให้จำเลย 328,704.00	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 328,704.00
5	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน	00.00	ให้จำเลย ยกเลิก ใบบันทึก ตัดเดือน ด้วยวาจา	ตัดเดือน ด้วยวาจา มิชอบต่อ โจทก์ ด้วยวาจา	ให้จำเลย จ่ายค่า เสียหาย จากการ เลิกจ้าง ที่ไม่ เป็นธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย*
6	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	310,640.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน	เลิกจ้าง แบบไม่ เป็นธรรม	ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 310,640.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
7	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	310,640.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ รับ	ผู้จ่ายจำเลย* 310,640.00
8	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	250,760.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	การเลิกจ้าง ไม่เป็น ธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 250,760.00
9	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน, เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	237,040.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างที่ ไม่เป็น ธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย 237,040.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
10	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	377,200.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 377,200.00
11	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน, เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	81,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 81,000.00
12	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	51,600.00	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง ที่ไม่ เป็นธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 51,600.00
13	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	96,000.00	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย จ่ายค่า เสียหาย จากการ เลิกจ้าง ที่ไม่ เป็นธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 96,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
14	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	71,400.00	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง ที่ไม่ เป็นธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 71,400.00
15	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,221,224.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,221,224.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
16	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,136,610.84	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ งานจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,136,610.84
17	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ละเมิด	92,389.00	ให้ศาลสั่ง บังคับคดี ตาม กฎหมาย	จำเลย ไม่นำส่ง เงิน	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,92,389.00
18	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	105,160.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 105,160.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
19	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค้ำประกัน, ละเมิด	51,300.00	ให้ศาลสั่ง บังคับคดี ตาม กฎหมาย	จำเลยไม่ นำส่งเงิน	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 51,300.00
20	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,267,459.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,267,459.00
21	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,138,910.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,138,910.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
22	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	3,214,422.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 3,214,422.00
23	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง	2,151,376.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,151,376.00



## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
24	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,497,617.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,497,617.00
25	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,352,513.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,352,513.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
26	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,634,976.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,634,976.00
27	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,833,827.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,833,827.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
28	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,763,340.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,763,340.00
29	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,095,673.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,095,673.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
30	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	219,280.00	ให้ศาลสั่ง บังคับคดี ตาม กฎหมาย	จำเลย ไม่นำส่ง เงินชดเชย ทรัพย์	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 219,280.00
31	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน	254,845.75	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณาแล้วกลับมา และบังคับ จำเลย	ไปฝึกงาน ต่าง ประเทศ ไม่ยอมมา ทำงาน ชดใช้ ตามสัญญา	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 254,845.75
32	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	990,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 990,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
33	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	134,129.34	ให้ศาลสั่ง บังคับคดี ตาม กฎหมาย	จำเลยไม่ นำส่งเงิน ชดเชย ทรัพย์	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 134,129.34
34	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	206,666.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 206,666.00
35	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	94,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 94,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
36	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค้ำประกัน, ละเมิด	156,792.00	ให้ศาลสั่ง บังคับคดี ตาม กฎหมาย	จำเลยไม่ นำส่งเงิน ชดเชย ทรัพย์	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 156,792.00
37	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค้ำประกัน, ละเมิด	576,918.00	ให้ศาลสั่ง บังคับคดี ตาม กฎหมาย	จำเลยไม่ นำส่งเงิน ชดเชย ทรัพย์	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 576,918.00
38	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	809,404.79	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 94,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-10 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
39	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 95/2556	198,325.00	ให้ปฏิบัติ ตามสัญญา จ้างแรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ค้างไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 198,325.00
40	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	22,500.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,500.00

สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพากษาของศาล ปี พ.ศ. 2556 มี  
จำนวน 40 คดีความ มูลค่าทุนทรัพย์ในการฟ้องร้อง จำนวน 30,599,710.81 บาท

ตารางภาคผนวก ข-11 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิกษาของ ศาล ปี พ.ศ. 2556 มี จำนวน 40 คดีความ

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
<b>การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง</b>		
นายจ้างฟ้องลูกจ้าง	8	20.00
ลูกจ้างฟ้องนายจ้าง	32	80.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>ผลการตัดสิน</b>		
นายจ้างชนะ	6	15.00
ลูกจ้างชนะ	34	85.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

ตารางภาคผนวก ข-12 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา

สาเหตุการฟ้องร้อง	จำนวน (คดี)	วิธีการแก้ไขปัญหา	จำนวน (คดี)
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	4	1. วิธีบังคับ	1
2. ด้านผลประโยชน์	30	2. วิธีหลีกเลี่ยง	1
3. ด้านโครงสร้าง	3	3. วิธีไกล่เกลี่ย	3
4. ด้านความสัมพันธ์	1	4. วิธีเผชิญหน้า	1
5. ด้านค่านิยม	2	5. วิธีประนีประนอม	29
		6. วิธีปรองดอง	3
		7. วิธีร่วมมือ	2
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>รวม</b>	<b>40</b>

สรุปคดีพิพาทฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 40 คดีความ จากสาเหตุการฟ้องร้องคือด้านผลประโยชน์มากที่สุด จำนวน 30 คดีความ สำหรับแนวทางการแก้ไข คือ การใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด 29 คดีความ



การฟ้องร้องในคดีพิพาทฟ้องร้อง หมายถึง คดีความที่มีการฟ้องร้องกันในศาลแรงงาน ไม่สามารถประนีประนอมยอมความกันได้ คดีได้ถูกตัดสินจากผู้พิพากษา ในปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 40 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 83 คดีความ ดังนี้

ตารางภาคผนวก ข-13 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิจารณาปี พ.ศ. 2557 จำนวน 83 คดีความ

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
1	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 4/2557	21,452.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 4/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,452.00
2	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน	22,100.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ไม่จ่ายเงิน โบนัสตาม ข้อตกลง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,100.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
3	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	42,317.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 42,317.00
4	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	42,812.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 42,812.00
5	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	23,157.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 23,157.00
6	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	44,552.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 44,552.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
7	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,507.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,507.00
8	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	20,898.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,898.00
9	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	7,888.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 7,888.00
10	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	38,306.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 38,306.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
11	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	55,323.00	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 55,323.00
12	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	1,394.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,394.00
13	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	43,452.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 43,452.00
14	ลูกจ้าง	นายจ้าง	พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,547.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,547.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
15	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	44,970.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 44,970.00
16	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	53,471.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 53,471.00
17	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	8,652.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 8,652.00
18	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	607,367.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 607,367.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
19	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	19,433.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 19,433.00
20	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,373.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,373.00
21	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	43,332.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 43,332.00
22	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	20,963.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,963.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
23	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	20,253.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,253.00
24	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	23,672.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 23,672.00
25	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	40,322.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 40,322.00
26	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,565.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,565.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย โจทก์	จำเลย
27	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	20,151.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,151.00
28	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,483.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,483.00
29	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,805.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,805.00
30	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	40,009.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 40,009.00



## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
31	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,380.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,380.00
32	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	47,485.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 47,485.00
33	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,874.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,874.00
34	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	17,986.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 17,986.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
35	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,372.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,372.00
36	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	17,996.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 17,996.00
37	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	44,106.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 44,106.00
38	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,102.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,102.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
39	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	23,577.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 23,577.00
40	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	44,945.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 44,945.00
41	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,727.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,727.00
42	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	77,750.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 77,750.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
43	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	78,687.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 78,687.00
44	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	1,886,814.35	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,886,814.35
45	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	148,120.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 148,120.00
46	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	51,666.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 51,666.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
47	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	20,321.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,321.00
48	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,666.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,666.00
49	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,602.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,602.00
50	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,743.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,743.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
51	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,147.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,147.00
52	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,020.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,020.00
53	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,747.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,747.00
54	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,743.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,743.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
55	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,612.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,612.00
56	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,110.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,110.00
57	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	43,802.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 43,802.00
58	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	50,919.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 50,919.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
59	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	55,128.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 55,128.00
60	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,733.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,733.00
61	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	43,802.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 43,802.00
62	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	19,432.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 19,432.00



## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
63	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	63,295.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 63,295.00
64	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	39,360.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 39,360.00
65	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	40,286.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 40,286.00
66	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	22,242.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 22,242.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
67	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	40,074.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 40,074.00
68	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	45,417.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 45,417.00
69	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	45,764.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 45,764.00
70	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,603.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,603.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
71	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	42,702.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 42,702.00
72	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	54,638.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 54,638.00
73	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	44,600.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 44,600.00
74	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,586.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,586.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
75	นายจ้าง	ลูกจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557, คำประกัน, ละเมิด	51,224.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 51,224.00
76	นายจ้าง	ลูกจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,950.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,950.00
77	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	20,921.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,921.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
78	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	43,715.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 43,715.00
79	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	21,925.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,925.00
80	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	40,347.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 40,347.00
81	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	41,147.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,147.00

## ตารางภาคผนวก ข-13 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
82	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	65,900.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 65,900.00
83	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	27,080.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 16/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง, ค้างจ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 27,080.00

สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพากษา ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 83 คดีความ มูลค่าทุนทรัพย์ในการฟ้องร้อง จำนวน 8,465,049.35 บาท

ตารางภาคผนวก ข-14 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิกษาของ ศาล ปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 83 คดีความ

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
<b>การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง</b>		
นายจ้างฟ้องลูกจ้าง	2	2.40
ลูกจ้างฟ้องนายจ้าง	81	97.60
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>100.00</b>
<b>ผลการตัดสิน</b>		
นายจ้างชนะ	2	2.40
ลูกจ้างชนะ	81	97.60
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>100.00</b>

ตารางภาคผนวก ข-15 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา

สาเหตุการฟ้องร้อง	จำนวน (คดี)	วิธีการแก้ไขปัญหา	จำนวน (คดี)
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	2	1. วิธีบังคับ	64
2. ด้านผลประโยชน์	74	2. วิธีหลีกเลี่ยง	2
3. ด้านโครงสร้าง	3	3. วิธีไกล่เกลี่ย	3
4. ด้านความสัมพันธ์	2	4. วิธีเผชิญหน้า	10
5. ด้านค่านิยม	2	5. วิธีประนีประนอม	2
		6. วิธีปรองดอง	1
		7. วิธีร่วมมือ	1
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>รวม</b>	<b>83</b>

สรุปคดีพิพาทฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 83 คดีความ จากสาเหตุการฟ้องร้องคือด้านผลประโยชน์มากที่สุด จำนวน 74 คดีความ สำหรับแนวทางการแก้ไข คือ การใช้วิธีบังคับด้วยอำนาจศาลที่มากที่สุด 64 คดีความ

การฟ้องร้องในคดีประนีประนอมยอมความ หมายถึง คดีความที่มีการฟ้องร้องกันในศาล  
แรงงานที่สามารถประนีประนอมกันได้ เรื่องไม่ขึ้นสู่การตัดสินใจของศาล ในปี พ.ศ. 2556 มี  
จำนวน 60 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 97 คดีความ ดังนี้

ตารางภาคผนวก ข-16 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง คดีประนีประนอม  
ยอมความ ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
1	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน, สัญญาจ้าง แรงงาน	862,500.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง	จำเลย บอกเลิก จ้าง ไม่เป็น ธรรม	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง ไม่เป็น ธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 634,500.00
2	นายจ้าง	ลูกจ้าง	ขอใช้สิทธิ ทางศาล (ขอเลิก จ้าง)	00.00	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	โจทก์บอก เลิกจ้าง	ผู้ร้องตก ลงจ่ายเงิน ช่วยเหลือ ให้แก่ จำเลย	ผู้จ่าย*	ผู้รับ 26,373.00
3	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	132,632.68	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย การเลิกจ้าง ตาม กฎหมาย	จำเลยบอก เลิกจ้าง	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างที่ ไม่เป็น ธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 135,632.68



## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
4	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน ละเมิด	20,000,000.00	ให้จ่ายเงิน ค่าชดเชย ละเมิด ข้อตกลง	ผิดสัญญา จ้าง แรงงาน, ละเมิด, เรียก ค่าเสียหาย ของ บริษัท ไปขาย	จำเลย ยอมรับว่า ทำผิดต่อ โจทก์เอา ความลับ ของ บริษัท ไปขาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย ค่าเสียหาย ความ เสียหาย* 100,000.00
5	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน ค้ำ ประกัน	459,438.04	ผิดสัญญา จ้างแรงงาน ค้ำประกัน ไปทำงาน ต่าง ประเทศ	สัญญาจ้าง แรงงาน ค้ำประกัน ค้ำประกัน	ให้ผู้ค้ำ จ่ายเงิน ค่าชดเชย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 459,438.04
6	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน ค้ำประกัน	528,817.97	ผิดสัญญา จ้างแรงงาน ค้ำประกัน ไปทำงาน ต่าง ประเทศ	สัญญาจ้าง แรงงาน ค้ำประกัน ค้ำประกัน	ให้ผู้ค้ำ จ่ายเงิน ค่าชดเชย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 150,000.00
7	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน ค้ำประกัน	540,047.75	ผิดสัญญา จ้างแรงงาน ค้ำประกัน ไปทำงาน ต่าง ประเทศ	สัญญาจ้าง แรงงาน ค้ำประกัน ค้ำประกัน	ให้ผู้ค้ำ จ่ายเงิน ค่าชดเชย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 150,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
8	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	29,500.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน	การลาออก โดย ไม่จ่าย เงินเดือน ให้	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน โดย จ่ายเงิน ให้โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 29,500.00
9	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	350,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน	การบอก เลิกจ้าง แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน โดย จ่ายเงิน ให้โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 350,000.00
10	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	440,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน	การบอก เลิกจ้าง ก่อนครบ กำหนด สัญญาจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน โดย จ่ายเงิน ให้โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 440,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
11	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	140,000.00	ให้จำเลย จ่ายเงินค่า ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	การบอก เลิกจ้าง โดยไม่ครบ กำหนด เวลาตาม สัญญาจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 140,000.00
12	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	15,348,222.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การทำงาน	การเลิกจ้าง โดยไม่มี เหตุผล อันสมควร หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การทำงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตามคำสั่ง ศาล คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 15,348,222.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
13	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	300,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพการ จ้างงาน	การเลิกจ้าง ก่อนครบ กำหนด ตามสัญญา ทำให้โจทก์ ได้รับความ เสียหาย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 300,000.00
14	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,099,452.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง โจทก์ โดยไม่ เป็นธรรม หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,099,452.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
15	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	408,594.60	ให้จำเลย จ่ายเงินจาก การผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	การบอก เลิกจ้าง โดยไม่เป็น ธรรม แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 408,594.60
16	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	160,913.50	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการ ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 160,913.50
17	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	552,000.00	ให้จำเลย จ่ายเงินจาก การผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 552,000.00
18	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	701,333.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการ ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	บอก เลิกจ้าง ไม่ เป็น ธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 701,333.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
19	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	101,100.00	ศาลออก หมายเรียก บังคับคดี สั่งจ่าย ค่าแรงงาน	ค้างจ่าย ค่าแรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 101,100.00
20	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	3,380,831.20	ให้จำเลย จ่ายเงิน สมทบ ส่วน นายจ้าง ในส่วน ของ กองทุน สำรอง เลี้ยงชีพ	การถูก บังคับให้ เซ็น ใบลาออก จากการ ทำงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 3,380,831.20
21	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	143,684.66	ขอศาล ออก หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	การถูก บอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าชดเชย และ เงินเดือน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 143,684.66

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
22	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	108,131.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการ ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	การบอก เลิกจ้างโดย ไม่จ่ายค่า ตอบแทน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 108,131.00
23	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	158,112.00	ให้จำเลย จ่ายเงินจาก การผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	การบอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย เงินเดือน และ ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 158,112.00
24	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	76,683.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	บอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าแรง เพราะ โจทก์ได้ สมัครเป็น สมาชิก สหภาพ แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 76,683.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
25	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	96,800.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	บอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าแรง เพราะ โจทก์ได้ สมัครเป็น สมาชิก สหภาพ แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 96,800.00
26	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,037,000.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน ค่าเสียหาย จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน โดย คำนวณ จากเงิน ที่โจทก์ มีสิทธิ ได้รับ	บอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าแรง เพราะ โจทก์ได้ สมัครเป็น สมาชิก สหภาพ แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,037,000.00



## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
27	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,900,914.00	ขอศาลออก หมายเรียก มาพิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	บอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าแรงงาน และ	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,900,914.00
28	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	31,790.00	ให้จำเลย ชำระเงิน ให้กับ โจทก์	นำสินค้า ของ นายจ้าง ไปขาย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย	ผู้รับ*	ผู้จ่าย 31,790.00
29	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	29,490.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	แอบเอา ตราบริษัท ไปประทับ เกิดความ เสียหาย ร่วมกัน ชำระเงิน ให้แก่ โจทก์	ให้จำเลย ทั้งสาม แทนกัน หรือ ร่วมกัน ชำระเงิน ให้แก่ โจทก์	ผู้รับ*	ผู้จ่าย 29,490.00
30	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,316,800.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	บอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าจ้าง พิพากษา และ	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,316,800.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
31	นายจ้าง	ลูกจ้าง	ขอใช้สิทธิ ทางศาล (ขอลีก จ้าง)	00.00	ขอศาลออก หมายเรียก กรรมการ ลูกจ้าง/ นายจ้าง	ขอให้ ออกจาก การเป็น พนักงาน	ขอให้ศาล อนุญาต ผู้ร้อง เลิกจ้าง	ผู้จ่าย*	ผู้รับ
								28,654.00	
32	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	200,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือขอ บังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย*
								200,000.00	
33	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เงิน ประกัน	10,000.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน ประกัน การทำงาน จำนวน 10,000.00 บาท	นายจ้าง ไม่ยอม จ่ายเงิน ประกันคืน เมื่อลาออก จากงาน แล้ว	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย*
								10,000.00	

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
34	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	340,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างเพื่อ ลดคนงาน แต่ไม่ยอม จ่ายค่าแรง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย 3410,000.00
35	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	3202,00.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	เลิกจ้างงาน แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 3202,00.00
36	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจแรง ที่ 84/2556	9,450.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน	ให้ออก จากงาน โดยไม่จ่าย ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 9,450.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
37	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	34,860.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	ลูกจ้างนำ ใบเก็บเงิน ไปเก็บเงิน จากลูกค้า โดยไม่ นำส่งต่อ นายจ้าง	ให้จำเลย ทั้งสอง ร่วมกัน หรือแทน กันชำระ เงินให้แก่ โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 34,860.00
38	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ละเมิด	860,710.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	จำเลยเก็บ เงินจาก ลูกค้า โดย ไม่นำส่ง โจทก์	ให้จำเลย ชำระเงิน ให้แก่ โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 860,710.00
39	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	6,315.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ลาออก จากงาน แต่ยังไม่ได้ เงินค่า แรงงาน ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 6,315.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
40	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,035.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	โจทก์ ลาออกแล้ว แต่จำเลย ยังไม่ จ่ายเงิน ส่วนค่า ให้โจทก์	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,035.00
41	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	6,104.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	โจทก์ ลาออกแล้ว แต่จำเลย ยังไม่ จ่ายเงิน ส่วนค่า ให้โจทก์	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 6,104.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
42	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,750.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	โจทก์ ลาออกแล้ว แต่จำเลย ยังไม่ จ่ายเงิน ส่วนค่า ให้โจทก์	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,750.00
43	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	8,100.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	โจทก์ ลาออกแล้ว แต่จำเลย ยังไม่ จ่ายเงิน ส่วนค่า ให้โจทก์	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 8,100.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
44	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	143,800.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	โจทก์เบิก สินค้า ไปขาย โดยไม่นำ เงินส่งให้ จำเลย	ให้จำเลย ที่ 1 ชำระ เงินและ จำเลยที่ 2, 3 ร่วมกัน ชำระเงิน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 143,800.00
45	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	528,000.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการผิด สัญญา จ้างแรงงาน	การเลิกจ้าง โดยไม่ บอกกล่าว ล่วงหน้า สัญญา	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 528,000.00
46	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	108,333.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	การเลิกจ้าง โดยไม่ บอกกล่าว ล่วงหน้า พิพากษา	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 108,333.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
47	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	210,600.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยการ กลั่นแกล้ง ทำให้โจทก์ ต้องตกงาน ข้อบังคับ แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 210,600.00
48	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน, ละเมิด	28,590.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยฯ มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	ได้กระทำ ทุจริต ยกยอก ทรัพย์ พิพากษา	ให้จำเลย ทั้งสอง ร่วมกัน ชดใช้ ค่าเสียหาย	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 28,590.00
49	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,074,595.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	การเลิกจ้าง ไม่เป็น ธรรม กฎหมาย พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,074,595.00



## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
50	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	294,000.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี จำเลย	จำเลยเลิก จ้างโจทก์ แบบ กะทันหัน ไม่บอก กล่าวให้ โจทก์ทราบ ล่วงหน้า ตาม กฎหมาย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 294,000.00
51	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	10,221,117.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โจทก์ไม่ ปรากฏว่า ทำทุจริต หรือทำผิด ต่อหน้าที่ การเลิกจ้าง จึงเป็นไป โดยมิชอบ	ให้ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 10,221,117.00

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	ค่า พิพาท	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
52	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ละเมิด	197,996.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา พิพาท และบังคับ จำเลย	ยกยอก ทรัพย์ ของโจทก์	ให้จำเลย ชำระเงิน แก่โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 197,996.00
53	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	66,666.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ให้หยุดงาน โดยอ้างว่า ไม่มีทำ และไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 66,666.00
54	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ละเมิด	200,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพการ จ้างงาน	แอบไป จดทะเบียน การค้าและ แย่งลูกค้า จากโจทก์ ไป	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 200,000

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
55	นายจ้าง	ลูกจ้าง	ขอใช้สิทธิ ทางศาล ขอเลิกจ้าง	00.00	ประนี- ประนอม ยอมความ	นางงานบ่อย ทำให้เกิด ความ เสียหาย กับงาน	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้จ่าย* จ่ายเงิน ช่วยเหลือ 55,000.00	ผู้รับ
56	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	84,534.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ไม่ยอม จ่ายค่า คอมมิชชั่น	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ 84,534.00	ผู้จ่าย*
57	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	13,595.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย เนื่องจาก ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	ค้างค่าแรง ไม่ยอมจ่าย ส่วน ที่เหลือให้	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ 13,595.00	ผู้จ่าย*
58	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	268,800.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง ไม่เป็น ธรรม ไม่จ่าย ค่าชดเชย	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ 268,800.00	ผู้จ่าย*

## ตารางภาคผนวก ข-16 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
59	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	246,038.50	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง ไม่เป็น ธรรม ไม่จ่าย ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 246,038.50
60	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน, ละเมิด	50,745.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยมา พิจารณา และบังคับ จำเลย	ยักยอก ทรัพย์	ให้จำเลย ชดใช้เงิน ให้แก่ โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 50,745.00

สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพากษตามยอม  
(ประนีประนอม) ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ มูลค่าทุนทรัพย์ในการฟ้องร้อง จำนวน  
45,058,881.50 บาท

ตารางภาคผนวก ข-17 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องใน พิกษตามยอม (ประนีประนอม)  
ศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
<b>การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง</b>		
นายจ้างฟ้องลูกจ้าง	17	28.40
ลูกจ้างฟ้องนายจ้าง	43	71.60
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>
<b>ผลการตัดสิน</b>		
นายจ้างชนะ	11	18.40
ลูกจ้างชนะ	49	81.60
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

ตารางภาคผนวก ข-18 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา

สาเหตุการฟ้องร้อง	จำนวน (คดี)	วิธีการแก้ไขปัญหา	จำนวน (คดี)
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	46	1. วิธีบังคับ	2
2. ด้านผลประโยชน์	5	2. วิธีหลีกเลี่ยง	2
3. ด้านโครงสร้าง	4	3. วิธีไกล่เกลี่ย	8
4. ด้านความสัมพันธ์	3	4. วิธีเผชิญหน้า	2
5. ด้านค่านิยม	2	5. วิธีประนีประนอม	40
		6. วิธีปรองดอง	4
		7. วิธีร่วมมือ	2
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>รวม</b>	<b>60</b>

สรุปคดีพิพาทฟ้องร้องคดีประนีประนอมยอมความในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ จากสาเหตุการฟ้องร้อง คือ ด้านข้อมูลข่าวสารมากที่สุดจำนวน 46 คดีความ สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ การใช้วิธีประนีประนอมที่มากที่สุด 40 คดีความ

การฟ้องร้องในคดีประนีประนอมยอมความ หมายถึง คดีความที่มีการฟ้องร้องกันในศาลแรงงานที่สามารถประนีประนอมกันได้ เรื่องไม่ขึ้นสู่การตัดสินใจของศาล ในปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 60 คดีความ และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 97 คดีความ ดังนี้

ตารางภาคผนวก ข-19 สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิพากษาตามยอม ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 97 คดีความ

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	ค่า พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
1	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน, สัญญา จ้าง แรงงาน	26,666.66	ขอศาลออก หมายเรียก มาพิจารณา พิพากษา บังคับคดี	จำเลยบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 26,666.66
2	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 74/2556	10,388.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 74/2556	โจทก์ร้อง ทุกข์กับ พนักงาน ตรวจ แรงงานว่า จำเลยได้ ค้างค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 10,388.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
3	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	58,910.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพการ จ้าง	จำเลยบอก เลิกจ้าง เนื่องจาก ต้องการ ลดคนงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน กรรม	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 58,910.00
4	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	245,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ผิดสัญญา จ้าง แรงงาน, ละเมิด, เรียก ค่าเสียหาย	จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 245,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
5	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	155,610.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม ต้องการ ลดคนงาน	จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 155,610.00
6	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	21,999.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,999.00
7	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 14/2557	13,600.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่งของ พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 14/2557	จำเลยค้าง ค่าจ้าง แรงงาน	จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 13,600.00



## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
8	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค้ำประกัน, ละเมิด	3,447,629.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	ไปฝึกงาน ต่าง ประเทศ กลับ มาแล้ว ไม่ยอมมา ทำงานตาม ข้อตกลง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 3,447,629.00
9	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค้ำประกัน	322,335.45	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	ไปฝึกงาน ต่าง ประเทศ กลับ มาแล้ว ไม่ยอมมา ทำงานตาม ข้อตกลง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 322,335.45
10	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	70,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 70,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
11	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	21,600.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญา จ้างแรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,600.00
12	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	62,100.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพการ จ้าง	การบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 62,100.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
13	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	108,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 108,000.00
14	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	333,100.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 333,100.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
15	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	139,800.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การบอก เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 333,100.00
16	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	127,500.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 127,500.00
17	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	52,126.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 52,126.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
18	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	71,750.00	ให้จำเลย จ่ายเงินจาก การผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 71,750.00
19	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	210,600.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 210,600.00
20	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	744,816.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 744,816.00
21	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	715,000.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 715,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
22	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	90,833.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง	เลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 90,833.00
23	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	135,206.25	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	การบอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย เงินเดือน และ ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 135,206.25
24	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	70,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	การบอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย เงินเดือน และ ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 70,000.00
25	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	181,150.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	การบอก เลิกจ้าง โดยไม่จ่าย เงินเดือน และ ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 181,150.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
26	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เปลี่ยน แปลง สภาพ การจ้าง	10,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ขอกลับเข้า ทำงาน ตำแหน่ง เดิมโดย จำเลยจ่าย ค่าเสียหาย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 10,000.00
27	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 9/2557	41,165.50	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 9/2557	ค้างจ่าย ค่าแรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 41,165.50
28	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	233,635.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	บอก เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 233,635.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
29	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	75,531.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	บอก เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 75,531.00
30	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	76,397.50	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	บอก เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 76,397.50
31	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	258,577.11	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	บอกเลิก จ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 258,577.11



## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
32	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	184,802.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือขอ บังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 184,802.00
33	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,237,196.68	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือขอ บังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่จ่าย ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,237,196.68

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
34	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 39/2557	34,500.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 9/2557	ค้างจ่าย ค่าแรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 34,500.00
35	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	53,700.00	ขอศาลออก เลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 53,700.00
36	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน, ละเมิด	435,750.00	ขอศาลออก ยึดยก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	ชัทยอก ทรัพย์เอา เทคโนโลยี ของบริษัท ไปเผยแพร่	ให้ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 435,750.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
37	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 39/2557	72,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 9/2557	ค้างจ่ายค่า แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 72,000.00
38	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	52,670.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน ค่าเสียหาย จากการ เลิกจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 52,670.00
39	ลูกจ้าง	นายจ้าง	กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	52,010.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ลาออก จากงาน แต่ยัง ไม่ได้เงิน ค่าแรงงาน ข้อบังคับ	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 52,010.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
40	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	60,120.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 60,120.00
41	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	178,828.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 178,828.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
42	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	722,710.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 722,710.00
43	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 51/2557	96,800.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 51/2557	บอก เลิกจ้าง ด้วยวาจา โดยไม่ จ่ายเงิน ค่าชดเชย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 96,800.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
44	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	20,100.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,100.00
45	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	26,800.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	การเลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 26,800.00
46	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	38,100.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	การเลิกจ้าง โดยไม่ บอกกล่าว ล่วงหน้า	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 38,100.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
47	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	33,500.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 33,500.00
48	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	935,910.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 935,910.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
49	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,092,456.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,092,456.00
50	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	6,668.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	จำเลย เลิกจ้าง โจทก์แบบ กะทันหัน ไม่ บอกกล่าว ให้โจทก์ ทราบ ล่วงหน้า ตาม กฎหมาย	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 6,668.00



## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
51	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,880.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,880.00
52	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	4,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 4,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
53	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	8,486.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 8,486.00
54	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	5,335,766.25	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพการ จ้างงาน	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 5,335,766.25

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
55	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	95,500.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพการ จ้างงาน	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 95,500.00
56	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	10,106.25	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญา จ้างแรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 10,106.25

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
57	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	19,337.50	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย เนื่องจาก ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	ค้างค่าแรง ไม่ยอมจ่าย ส่วน ที่เหลือให้ ผิดสัญญา	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 19,337.50
58	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน	85,510.62	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ให้จำเลย ชดใช้ ค่าเสียหาย จากการไป ฝึกลงแล้ว ไม่มา ทำงาน	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 85,510.62
59	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน	278,287.65	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	ให้จำเลย ชดใช้ ค่าเสียหาย จากการไป ฝึกลงแล้ว ไม่มา ทำงาน	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 278,287.65

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
60	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน, ละเมิด	50,745.00	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลย มาพิจารณา และบังคับ จำเลย	ชกยอก ทรัพย์	ให้จำเลย ชดใช้เงิน ให้แก่ โจทก์	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 50,745.00
61	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ขอให้ ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 138/2556	186,332.00	ขอให้ จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 138/2556	ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 186,332.00
62	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	21,600.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน	บอก เลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 21,600.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
63	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน	2,000,000.00	ให้จำเลย จ่ายเงิน จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	บอกเลิก จ้างโดย ไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,000,000.00
64	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ขอให้ ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 138/2556	186,887.75	ขอให้ จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 138/2556	ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 186,887.75
65	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	705,066.67	ขอศาลออก หมายเรียก มาพิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	บอกเลิก จ้างโดย ไม่จ่าย ค่าแรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 705,066.67
66	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	34,500.00	ขอศาลออก หมายเรียก มาพิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	บอกเลิก จ้างโดย ไม่จ่ายค่า แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 34,500.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
67	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	273,101.00	ขอศาลออก หมายเรียก มาพิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	บอกเลิก จ้างโดย ไม่จ่าย ค่าแรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 273,101.00
68	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	545,906.25	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และ บังคับคดี	บอก เลิกจ้าง โดย ไม่จ่าย ค่าจ้าง	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 545,906.25
69	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, คำประกัน	733,327.42	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	โจทก์เบิก สินค้า ไปขาย โดยไม่ นำเงิน ส่งให้ จำเลย	ให้จำเลย ที่ 1 ชำระ เงินและ จำเลยที่ 2, 3 ร่วมกัน ชำระเงิน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 733,327.42

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
70	นายจ้าง	ลูกจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, ค่าประกัน	130,890.77	ขอศาลออก หมายเรียก ตัวจำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ จำเลย	โจทก์เบิก สินค้า ไปขาย โดยไม่นำ เงินส่งให้ จำเลย ชำระเงิน	ให้จำเลย ที่ 1 ชำระ เงินและ จำเลยที่ 2, 3 ร่วมกัน ชำระเงิน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 130,890.77
71	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	257,119.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างแต่ ไม่ยอม จ่ายค่าแรง ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย 257,119.00



## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
72	ลูกจ้าง	นายจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	185,000,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย 185,000,000.00
73	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,000,000.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 2,000,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
74	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	192,855.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 192,855.00
75	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,856,450.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,856,450.00
76	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,439,899.50	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,1,439,899.50

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
77	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,379,087.75	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,1,379,087.75
78	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	2,802,800.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,2,802,800.00
79	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	4,926,900.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,4,926,900.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
80	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,061,568.75	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย ให้ คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,1,061,568.75
81	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	1,181,003.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลยมา พิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 1,1,181,003.00
82	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	20,000.00	ขอศาลออกเลิกจ้างงาน หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	แบบไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
83	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	53,280.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย จากการผิด สัญญาจ้าง แรงงาน	การเลิกจ้าง โดยไม่ บอกกล่าว ล่วงหน้า	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 53,280.00
84	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	20,000.00	ขอศาลออก หมายเรียก มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดี	การเลิกจ้าง โดยไม่ บอกกล่าว ล่วงหน้า	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,000.00
85	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	54,325.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 54,325.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
86	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	53,235.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 53,235.00
87	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	20,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โดยไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 20,000.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
88	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	52,090.00	ขอศาลออก หมายเรียก จำเลย มาพิจารณา พิพากษา และบังคับ คดีจำเลย	จำเลยเลิก จ้างโจทก์ แบบ กะทันหัน ไม่บอก กล่าวให้ โจทก์ ทราบ ล่วงหน้า ตาม กฎหมาย	ให้จำเลย ปฏิบัติ กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 52,090.00
89	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	82,370.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง โจทก์ไม่ ปรากฏว่า ทำทุจริต หรือทำผิด ต่อหน้าที่ การเลิกจ้าง จึงเป็นไป โดยมิชอบ	ให้ปฏิบัติ ตามกฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 82,370.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
90	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	53,725.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อบังคับ เกี่ยวกับ การทำงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม	ให้ปฏิบัติ ตามกฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 53,725.00
91	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	750,750.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตามกฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 750,750.00



## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
92	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	48,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	เลิกจ้างไม่ เป็นธรรม	ให้จำเลย ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 48,000.00
93	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 39/2557	23,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 39/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 23,000.00
94	ลูกจ้าง	นายจ้าง	ให้ปฏิบัติ ตามคำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 39/2557	34,500.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม คำสั่ง พนักงาน ตรวจ แรงงานที่ 39/2557	ไม่จ่าย ค่าแรง	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 34,500.00

## ตารางภาคผนวก ข-19 (ต่อ)

คดี ที่	โจทก์	จำเลย	เรื่อง	ทุน ทรัพย์	คำ พิพากษา	สาเหตุ	คำสั่งศาล	การจ่ายค่าชดเชย	
								โจทก์	จำเลย
95	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	53,700.00	ให้จำเลย จ่าย ค่าเสียหาย เนื่องจาก ผิดสัญญา จ้างแรงงาน	ค้างค่าแรง ไม่ยอมจ่าย ส่วน ที่เหลือให้ ผิดสัญญา	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 53,700.00
96	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	118,814.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม ไม่จ่าย ค่าชดเชย	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 118,814.00
97	ลูกจ้าง	นายจ้าง	สัญญาจ้าง แรงงาน, กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	95,000.00	ให้จำเลย ปฏิบัติตาม สัญญาจ้าง แรงงาน หรือ ข้อตกลง เกี่ยวกับ สภาพ การจ้าง	การเลิกจ้าง ไม่ เป็นธรรม ไม่จ่าย ค่าชดเชย	ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย คุ้มครอง แรงงาน	ผู้รับ	ผู้จ่าย* 95,000.00

สรุปคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิจารณาตามยอม ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 97 คดีความ มูลค่าทุนทรัพย์ในการฟ้องร้อง จำนวน 227,804,349.28 บาท

ตารางภาคผนวก ข-20 สรุปภาพรวมคดีฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง พิจารณาของศาล ปี พ.ศ. 2557 มี จำนวน 97 คดีความ

คดีฟ้องร้อง	จำนวนคดี	คิดเป็นร้อยละ
<b>การฟ้องร้องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง</b>		
นายจ้างฟ้องลูกจ้าง	19	19.60
ลูกจ้างฟ้องนายจ้าง	78	80.40
<b>รวม</b>	<b>97</b>	<b>100.00</b>
<b>ผลการตัดสิน</b>		
นายจ้างชนะ	14	14.40
ลูกจ้างชนะ	83	85.60
<b>รวม</b>	<b>97</b>	<b>100.00</b>

ตารางภาคผนวก ข-21 สรุปสาเหตุการฟ้องร้องและวิธีการแก้ไขปัญหา

สาเหตุการฟ้องร้อง	จำนวน (คดี)	วิธีการแก้ไขปัญหา	จำนวน (คดี)
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	6	1. วิธีบังคับ	3
2. ด้านผลประโยชน์	82	2. วิธีหลีกเลี่ยง	2
3. ด้านโครงสร้าง	4	3. วิธีไกล่เกลี่ย	10
4. ด้านความสัมพันธ์	2	4. วิธีเผชิญหน้า	2
5. ด้านค่านิยม	3	5. วิธีประนีประนอม	77
		6. วิธีปรองดอง	2
		7. วิธีร่วมมือ	1
<b>รวม</b>	<b>97</b>	<b>รวม</b>	<b>97</b>

สรุปคดีประณีประนอมยอมความในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 97 คดีความ จากสาเหตุการฟ้องร้องคือด้านผลประโยชน์มากที่สุด จำนวน 82 คดีความ สำหรับแนวทางการแก้ไข คือ การใช้วิธีบังคับด้วยอำนาจศาลที่มากที่สุด 77 คดีความ

**ภาคผนวก ค**

ข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

## ข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์ผู้พิพากษาในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ได้ข้อมูลทางปฐมภูมิ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นข้อมูลการฟ้องร้องในศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ได้ข้อมูลทางทุติยภูมิ

ตารางภาคผนวก ก-1 ข้อสรุปสาเหตุความขัดแย้งของผู้พิพากษาศาลแรงงาน ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม และคดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน 280 คดี

สาเหตุความขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษาศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน 280 คดี
1. ด้านข้อมูลข่าวสาร	ลูกจ้างไม่ค่อยได้อ่านสัญญาจ้างแรงงานให้เข้าใจเสียก่อน บางครั้งลูกจ้างก็ไม่ได้อ่านสัญญาจ้างแรงงานเลย เหตุเพราะว่าอยากได้งานทำก็เซ็นสัญญาไปโดยไม่ได้อ่านสัญญาจ้าง และอีกประเด็นหนึ่ง คือ การสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างยังไม่มี ความเข้าใจซึ่งกันและกัน อาจเป็นสาเหตุหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ การพูดคุยกันระหว่างนายจ้างลูกจ้างควรมีความเข้าใจให้ตรงกัน	ทางด้านข้อมูลข่าวสาร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ทางผู้บริหารได้ให้การพูดคุยกันให้เข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระดับ บนสู่ระดับล่าง ด้านข้อมูลข่าวสารต้องตรงกันและถูกต้อง เน้นเรื่องความเข้าใจกัน การพูดคุยความเข้าใจซึ่งกันและกัน มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงาน คำประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน 2 คดี

## ตารางภาคผนวก ค-1 (ต่อ)

สาเหตุ ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาล แรงงาน 280 คดี
2. ด้านผล ประโยชน์	ลูกจ้างที่ถูกบอกเลิกจ้าง เนื่องมาจากลูกจ้างทำผิด กฎระเบียบของบริษัท ทำให้ ถูกเลิกจ้าง บางนายจ้างก็จ่าย ค่าชดเชยการเลิกจ้าง แต่บาง นายจ้างก็ไม่จ่ายค่าชดเชย ทำให้ลูกจ้างได้รับความ ไม่เป็นธรรม จึงมาฟ้องศาล แรงงาน และในอีกประเด็น หนึ่ง คือ ลูกจ้างได้ถูกส่งไป ฝึกงานยังต่างประเทศแล้ว กลับมาทำงาน เกิดอีกบริษัท หนึ่งให้ ผลประโยชน์ มากกว่าก็ออกไปทำกับ บริษัทที่ให้ค่าแรงมากกว่า ตรงนี้ก็มีการละเมิดต่อ สัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน ทางส่วนนี้นายจ้างก็สามารถ ฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายได้ ตามกฎหมาย จะได้อย่างไร เท่าไร ก็ต้องไปดูตามข้อ กฎหมายที่ระบุไว้	ด้านผลประโยชน์ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมี ความคิดเห็นตรงกัน ทางด้านผลประโยชน์ต้อง มีความเหมาะสมจากการที่ บุคคลมีผลประโยชน์ที่ สอดคล้องกันจะสามารถ ไปด้วยกันได้ ผลประโยชน์ ต้องลงตัวสองฝ่าย ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมได้ แสดงความคิดเห็นว่าถ้า ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสีย ผลประโยชน์ก็จะเกิด ความขัดแย้ง เพราะฉะนั้น ทางด้านผลประโยชน์ก็ต้อง เท่าเทียมกันมีความ เสมอภาคถึงจะไปได้ ด้วยกันทั้งสองฝ่าย มิฉะนั้น แล้วก็จะป็นสาเหตุของ ความขัดแย้งได้	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน 2 คดี

## ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

สาเหตุ ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาล แรงงาน 280 คดี
3. ด้าน โครงสร้าง	ผู้พิพากษาไม่ได้กล่าวถึง ด้านโครงสร้าง	ด้านโครงสร้างผู้บริหาร ได้แสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่ว่าดี มีความ เหมาะสมโดยด้านองค์การ มีโครงสร้างในการ บริหารงานที่ดี จะส่งผล ต่อพนักงานในการบริหาร องค์การที่ดี โดยองค์การมี การแบ่งโครงสร้างอย่าง เหมาะสม มีฉะนั้นแล้วก็ จะเป็นสาเหตุของความ ขัดแย้งได้	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค่า ประกัน 10 คดีเงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน 2 คดี
4. ด้าน ความสัมพันธ์	ผู้พิพากษาไม่ได้กล่าวถึง ด้านความสัมพันธ์	ทางด้านความสัมพันธ์ เหมาะสมที่สุด เพราะว่า ในการติดต่อกันบางครั้ง ก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันซึ่งจะส่งผลต่อ การทำงานที่ดี ในด้าน ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วย ความสัมพันธ์ใน สายการบังคับบัญชาเป็น ส่วนสำคัญในการก่อให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจ การอยู่ร่วมกันอย่างมี	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน 2 คดี



## ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

สาเหตุ ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาล แรงงาน 280 คดี
		ความสุข มิฉะนั้นแล้วก็จะ เป็นสาเหตุของความ ขัดแย้งได้	
5. ด้าน ค่านิยม	ผู้พิพากษาไม่ได้กล่าวถึง ด้านค่านิยม	ด้านค่านิยม ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมี ความคิดเห็นที่สอดคล้อง กัน คือ ทางด้านค่านิยมมี ความเหมาะสม มีความ เคารพ การให้เกียรติซึ่งกัน และกันทำให้การดำเนิน งานเป็นไปอย่างมี ความสุข มิฉะนั้นแล้วก็จะ เป็นสาเหตุของความ ขัดแย้งได้	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงาน ค้ำประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงาน 2 คดี

ตารางภาคผนวก ค-2 ข้อเสนอการบริหารความขัดแย้งของผู้พิพากษาศาลแรงงาน ผู้บริหาร  
 โรงงานอุตสาหกรรม และคดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน 280 คดี

การบริหาร ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน
1. วิธี บังคับ	ไม่ได้แสดงความ คิดเห็น	เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี
2. วิธี หลีกเลี่ยง	ไม่ได้แสดงความ คิดเห็น	เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี

## ตารางภาคผนวก ค-2 (ต่อ)

การบริหาร ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน
3. วิธี ไกล่เกลี่ย	ไม่ได้แสดงความ คิดเห็น	เป็นวิธีที่เหมาะสมและ ดีที่สุด ตามคู่มือการ ปฏิบัติงานของ โรงงาน	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี
4. วิธี เผชิญหน้า	ไม่ได้แสดงความ คิดเห็น	เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี

## ตารางภาคผนวก ค-2 (ต่อ)

การบริหาร ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน
5. วิธี ประนี- ประนอม	เป็นวิธีที่เหมาะสมเป็น การแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างอย่างดี	มีความเหมาะสม ซึ่งจะ ปฏิบัติตามคู่มือการ ปฏิบัติงานของโรงงาน จะทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีความสุข	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี
6. วิธี ปรองดอง	ไม่ได้แสดงความคิดเห็น	มีความเหมาะสม ซึ่งจะ ปฏิบัติตามคู่มือการ ปฏิบัติงานของโรงงาน จะทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีความสุข	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค้ำประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี

## ตารางภาคผนวก ค-2 (ต่อ)

การบริหาร ความ ขัดแย้ง	ข้อสรุปจากผู้พิพากษา ศาลแรงงาน	ข้อสรุปจากผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม	คดีฟ้องร้องในศาลแรงงาน
7. วิธี ร่วมมือ	ไม่ได้แสดงความ คิดเห็น	มีความเหมาะสม ซึ่งจะ ปฏิบัติตามคู่มือการ ปฏิบัติงานของ โรงงาน จะทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีความสุข	เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 4 คดี สัญญาจ้างแรงงาน 68 คดี ขอใช้สิทธิทางศาล 2 คดี สัญญาจ้างแรงงานละเมิด 12 คดี สัญญาจ้างแรงงานค่าประกัน 10 คดี เงินประกัน 1 คดี ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน 2 คดี

ตารางภาคผนวก ค-3 แนวทางปฏิบัติแก้ไขความขัดแย้งของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม  
ของผู้บริหารโรงงาน

ปัญหา	แนวทางปฏิบัติจากผู้บริหาร	กรณีศึกษาคดี 280 คดี
กรณีเลิกจ้าง อย่างไม่ เป็นธรรม	ผู้บริหารใช้วิธีไกล่เกลี่ย โดยอ้างถึงระเบียบ บริหารงานบุคคลของบริษัท ให้ฝ่ายบุคคลทำ หนังสือบอกกล่าวเลิกจ้าง โดยแนวทางปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ 1. โดยการบอกกล่าวเลิกจ้างให้ลูกจ้างทราบเมื่อจะ ถึงหรือก่อนจะถึงกำหนดจ่ายค่าจ้าง เพื่อให้มีผลเลิก จ้างเมื่อถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวถัดไปข้างหน้า แต่ไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเกิน 3 เดือน หรือ นายจ้างอาจให้ลูกจ้างออกจากงานทันทีโดยยอมจ่าย ค่าจ้างล่วงหน้าก็ได้	ผู้พิพากษาให้ความคิดเห็น ว่าการเลิกจ้างมี 2 ประเด็น คือ นายจ้างต้องการลด กำลังคนงาน และนายจ้าง บอกเลิกจ้างลูกจ้างเมื่อทำ ผิดกฎบริษัท พอมาถึงศาล ก็ต้องดูว่าใครละเมิดใครถูก ใครผิดการจ่ายค่าชดเชย ก็ต้องดูว่าตามกฎหมายว่า อย่างไร

## ตารางภาคผนวก ค-3 (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางปฏิบัติจากผู้บริหาร	กรณีศึกษาคดี 280 คดี
	<p>2. ต้องจ่ายค่าชดเชยดังต่อไปนี้</p> <p>มาตรา 118 ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างดังต่อไปนี้</p> <p>(1) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยสี่สิบวันแต่ไม่ครบหนึ่งปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามสิบวันสุดท้าย สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย</p> <p>(2) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งปีแต่ไม่ครบสามปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายเก้าสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานเก้าสิบวันสุดท้าย สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย</p> <p>(3) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบสามปีแต่ไม่ครบหกปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย หนึ่งร้อยแปดสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานหนึ่งร้อยแปดสิบวันสุดท้าย สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย</p> <p>(4) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหกปีแต่ไม่ครบสิบปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย สองร้อยสี่สิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสองร้อยสี่สิบวันสุดท้าย สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย</p> <p>(5) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบสิบปีขึ้นไป ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามร้อยวันหรือน้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามร้อยวันสุดท้าย สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย</p>	

## ตารางภาคผนวก ค-3 (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางปฏิบัติจากผู้บริหาร	กรณีศึกษาคดี 280 คดี
	<p>3. ค่าเสียหายจากการเลิกจ้าง</p> <p>นายจ้างต้องชดใช้ค่าเสียหายจากการเลิกจ้างไม่เป็น          ธรรมจำนวนหนึ่ง โดยคำนึงถึงระยะเวลาการทำงาน,          อายุ, ความเดือนร้อนของลูกจ้างเมื่อถูกเลิกจ้าง ตาม          พ.ร.บ. จัดตั้งและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน มาตรา 49          เว้นแต่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลูกจ้างทุจริตต่อหน้าที่ หรือกระทำความผิดอาญา              โดยเจตนาแก่นายจ้าง</li> <li>2. จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย</li> <li>3. ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความ              เสียหายอย่างร้ายแรง</li> <li>4. ผ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือระเบียบ              หรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็น              ธรรม และนายจ้างได้ตัดเตือนเป็นหนังสือแล้ว              เว้นแต่กรณีร้ายแรง นายจ้างไม่จำเป็นต้องตัดเตือน              หนังสือตัดเตือนให้มีผลบังคับได้ไม่เกิน 1 ปี              นับแต่วันที่ลูกจ้างได้กระทำผิด</li> <li>5. ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วันทำงานติดต่อกันไม่ว่า              จะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุอันสมควร</li> <li>6. ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก              เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดย              ประมาทหรือความผิดลหุโทษ</li> </ol>	

## ตารางภาคผนวก ก-3 (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางปฏิบัติจากผู้บริหาร	กรณีศึกษาคดี 280 คดี
สัญญาจ้าง แรงงาน	ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมในกรณีที่เกิดปัญหา สัญญาจ้างแรงงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้ ให้ฝ่ายบุคคล เรียกลูกจ้างมาอ่านสัญญาจ้างที่ได้เซ็นไว้ โดยมี คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ลูกจ้าง หัวหน้างานหรือผู้จัดการ โดยยึดคู่มือ ปฏิบัติงานของโรงงาน ดังคำสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ กล่าวว่า “..มีความเหมาะสม ซึ่งปฏิบัติตามคู่มือการ ปฏิบัติงานของโรงงาน จะทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีความสุข..” โดยการอ้างถึงความหมาย ของสัญญาจ้างแรงงาน กล่าวไว้ว่า สัญญาจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน คือ สัญญาซึ่งบุคคลคน หนึ่งซึ่งเรียกว่า ลูกจ้าง ตกลงจะทำงานให้แก่ บุคคลอีก คนหนึ่งซึ่งเรียกว่า นายจ้าง และ นายจ้างตกลงจะให้ สินจ้างแก่ลูกจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้ สัญญาจ้าง แรงงานอาจเป็นความตกลงในการทำงานที่ต้องใช้ สติปัญญา นอกจากแรงงานก็ได้ สินจ้างในสัญญาจ้าง แรงงานอาจเป็นทรัพย์สินอื่นใด โดยไม่จำกัดเพียงแค่ ในรูปเงินตราเท่านั้น	สัญญาจ้างแรงงาน ส่วนใหญ่ลูกจ้างจะไม่ค่อย ได้อ่านสัญญาจ้าง บางคนก็ ต้องการงานทำ ก็เซ็นสัญญา จ้างไปไม่รู้ว่าสัญญาจ้างนั้น เสียเปรียบนายจ้าง นายจ้าง บางคนก็เขียนสัญญาจ้างเอา เปรียบลูกจ้าง
ขอใช้สิทธิ ทางศาล (ขอเลิกจ้าง)	ผู้บริหารใช้วิธีไกล่เกลี่ยในกรณีที่เกิดปัญหาขอใช้ สิทธิทางศาล โดยมีขั้นตอน ดังนี้ ให้คู่กรณีค่อยพูด ค่อยจากัน ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายาม ชี้แนะสถานการณ์ และผลประกอบการของบริษัทถึง สถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องลดกำลังคนลงเพื่อให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท บริษัท ขอใช้สิทธิการเลิกจ้างจากศาลเพื่อเป็นคนกลางใน การตกลงกันระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ในการจ่าย ค่าชดเชยที่ตกลงกันได้ทั้งสองฝ่าย	การบอกเลิกจ้างไม่เป็น ธรรม ส่วนใหญ่ก็ต้องมาคว่ำ ใครถูกใครผิด ใครทำละเมิด การจ่ายค่าชดเชยก็จะยึด หลักการตามกฎหมาย อีกอย่างหนึ่งนายจ้างก็ ต้องการเลิกจ้างลูกจ้าง เพื่อ ลดกำลังคน เนื่องจากการลด กำลังการผลิต การลดคนงาน



## ตารางภาคผนวก ค-3 (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางปฏิบัติจากผู้บริหาร	กรณีศึกษาคดี 280 คดี
สัญญาจ้าง แรงงาน ละเมิด	ยกตัวอย่างเช่น สัญญาจ้างในการทำงานของลูกจ้าง ยึดหลักการทำงานตามกฎหมายอย่างเช่น การทดลอง งาน 3 เดือน พนักงานก็สามารถบรรจุเป็นพนักงาน ประจำได้แล้วแต่ว่าพนักงานทำงาน 6 เดือน แล้ว ยัง ไม่บรรจุ อันนี้ถือว่าเป็นการละเมิด ผู้บริหารใช้วิธี ไต่ถามในกรณีที่เกิดปัญหาสัญญาจ้างแรงงาน ละเมิด โดยมีขั้นตอนดังนี้ ให้คู่กรณีค่อยพูดคุยจากกัน ฝ่ายบุคคลเรียกลูกจ้างมาทำความเข้าใจถึงเอกสาร ที่ส่งไปประเมินการทำงานและไม่ได้ส่งกลับมาทาง ฝ่ายบุคคลสามารถบรรจุพนักงานให้เป็นพนักงาน ประจำ	นายจ้างส่วนมากจะเขียน สัญญาจ้างเอาเปรียบลูกจ้าง ลูกจ้างก็ต้องการทำงานก็ ไม่ได้อ่านสัญญาจ้าง เมื่อ การทำงานเกิดปัญหาก็ก็นิ่งรู้ ว่าสัญญาจ้างเอาเปรียบ ลูกจ้าง เมื่อเกิดการเลิกจ้าง อย่างไม่เป็นธรรมก็จะเกิด ปัญหาการฟ้องร้องความ เป็นธรรมเป็นปัญหาตามมา
สัญญาจ้าง แรงงาน ค่าประกัน	ผู้บริหารใช้วิธีบังคับ ในกรณีสัญญาจ้างแรงงาน ค่าประกัน การไปทำงานต่างประเทศกลับมาก็ต้องมา ทำงานชดใช้ให้บริษัทตามข้อตกลงในสัญญา	สัญญาจ้างแรงงานนี้จะ ทำงานเกี่ยวกับความ รับผิดชอบเรื่องทางการเงิน การธนาคาร การทำงาน เคาเตอร์ ทำงานเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบของบริษัท กฎหมายแรงงานสมัยก่อน เมื่อลูกจ้างทำความเสียหาย ให้บริษัท แล้วลูกจ้างหนี ผู้ค้ำประกันก็ต้องรับผิดชอบ ความเสียหายแทน แต่ กฎหมายใหม่แก้ไขให้ผู้ค้ำ ไม่ต้องชดใช้หรือชดเชยตาม ความเป็นจริงตามกฎหมาย

## ตารางภาคผนวก ค-3 (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางปฏิบัติจากผู้บริหาร	กรณีศึกษาคดี 280 คดี
เงินประกัน	ผู้บริหารใช้วิธีบังคับ ในกรณีเงินประกัน ในกรณีการทำงานที่ต้องรับผิดชอบการเงิน ผลประโยชน์ของบริษัทเป็นจำนวนมาก เป็นเงินประกันก้อนหนึ่งที่ป้องกันความเสียหายของบริษัท	พนักงานเก็บเงิน พนักงานทำงานเกี่ยวกับผลประโยชน์สูง การที่ไปทำงานที่มีความเสี่ยงในความรับผิดชอบสูง ในส่วนของเงินประกันก็ต้องมาดูว่าเหมาะสมหรือไม่ เงินประกันเป็นการป้องกันความเสี่ยงของนายจ้างซึ่งลูกจ้างที่อยากทำงานก็ต้องทำเงินประกันเพื่อป้องกันความเสี่ยงความ
ให้ปฏิบัติตามคำสั่งพนักงาน	ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่โรงงานได้กำหนดค่าจ้างแรงงานว่า จะได้รับเงินเดือน เดือนละ 15,000 บาท ในช่วงทดลองงาน แต่เมื่อลูกจ้างได้ผ่านการทดลองงานแล้ว โรงงานจะปรับเพิ่มให้เป็น 18,000 บาท เมื่อถึงเวลาที่กำหนด โรงงานยังคงให้เงินเดือนเท่าเดิม คือ 15,000 บาท ลูกจ้างก็ไปฟ้องศาลแรงงาน ว่านายจ้างไม่ทำตามสัญญาจ้าง ผู้บริหารใช้วิธีการไกล่เกลี่ย โดยการเรียกคู่กรณีมาพูดคุย ตกลง ว่าสาเหตุที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุใด และหาแนวทางการแก้ไขทั้งสองฝ่าย	การที่นายจ้างไม่ทำตามสัญญาจ้างที่ให้ไว้ต่อลูกจ้าง ไม่ยอมทำตามข้อตกลง สัญญาจ้าง