

การจัดการข้อพิพาทแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์

Labor Dispute Management Through Reconciliation

เชษฐา นกน้อย*

Chetsada Noknoi*

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ จ. สงขลา 90000

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Business Administration,

Thaksin University, Songkhla 90000, Thailand

*Corresponding author: E-mail: cnoknoi@hotmail.com

(Received: February 15, 2024; Revised: April 18, 2024; Accepted: May 7, 2024)

Abstract: This article aims to propose approaches for managing labor disputes, a common conflict that can arise in any organization. The goal is to resolve disputes between workers or labor unions and employers through out-of-court methods to reduce the duration, steps, costs, and potential damages to the parties involved. It begins by understanding that labor disputes primarily stem from four main conflicts: psychological conflicts, institutional conflicts, economic conflicts, and non-compliance with laws and workers' rights. The article then discusses relevant theories for dispute management, including negotiation theory, game theory, and problem-solving theory. Subsequently, the article proposes methods for managing labor disputes through conciliatory approaches, such as bilateral negotiations, trilateral negotiations, mediation, and arbitration, to resolve the disputes. It also offers recommendations for preventing potential disputes by fostering effective communication, creating an atmosphere of trust and understanding, developing conflict resolution skills among employees and managers, supporting teamwork, and emphasizing fairness and equality.

Keywords: Dispute management, labor disputes, reconciliation

บทคัดย่อ: บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางการจัดการข้อพิพาทแรงงาน ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร โดยหวังที่จะสามารถยุติข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างแรงงานหรือสหภาพแรงงานและนายจ้างด้วยวิธีการนอกศาล เพื่อลดระยะเวลา ขั้นตอน ค่าใช้จ่าย และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับคู่กรณี โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อพิพาทด้านแรงงานว่ามีสาเหตุหลักมาจากความขัดแย้ง 4 ประการ คือ ความขัดแย้งด้านจิตวิทยา ความขัดแย้งจากสถาบัน ความขัดแย้งจากสภาพเศรษฐกิจ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและไม่ยอมรับสิทธิของแรงงาน แล้วจึงกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อพิพาท ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีการเจรจา (negotiation theory) ทฤษฎีเกม (game theory) และทฤษฎีการแก้ไขปัญหา (problem-solving theory) จากนั้นจึงเสนอแนวทางการจัดการข้อพิพาทแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์ ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาแบบทวิภาคี การเจรจาแบบไตรภาคี การไกล่เกลี่ย และการประนีประนอม เพื่อยุติข้อพิพาทที่เกิดขึ้น และยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อระงับข้อพิพาทที่อาจขึ้นโดยสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่เชื่อมั่นและเข้าใจกัน พัฒนาทักษะการแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงาน และผู้บริหาร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม รวมถึงการให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมและความเท่าเทียม

คำสำคัญ: การจัดการข้อพิพาท แรงงาน แนวทางสมานฉันท์

คำนำ

ในองค์กรปัจจุบันการระงับข้อพิพาทด้านแรงงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากข้อพิพาทสามารถสร้างปัญหาใหญ่ให้กับองค์กร ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Chotechaiporn and Khunthong, 2023) และอาจส่งผลกระทบต่อสมดุลและประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานและนายจ้างเป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ (Jansiri and Dhammahäso, 2020) เมื่อเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ทางกฎหมายอื่น ๆ ในด้านหนึ่งความสัมพันธ์นี้ คือ ความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกัน เป็นประโยชน์ ตลอดจนอยู่ในลักษณะการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Laungaramsri, 2022) เหมือนกับสองด้านของเหรียญ ซึ่งมักจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ขณะเดียวกันก็อาจจะก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกัน ในความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อผลิตภาพขององค์กรอีกด้วย ความขัดแย้งระหว่างแรงงานและนายจ้างเกิดขึ้นมาเป็นเวลานานในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานครั้งใหญ่จากชุมชนเกษตรกรรมไปสู่ชุมชนอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้แรงงานอ่อนแอและเสี่ยงต่อการเป็นผู้ถูกกระทำเพียงฝ่ายเดียว เช่น การแสวงหาผลประโยชน์ การเลือกปฏิบัติ และอื่น ๆ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาได้

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์หลายประการในความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Pheryporn and Panyasai, 2021) มักจะเกี่ยวข้องกับค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก วันหยุด วันลา ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่แรงงานควรได้รับ และควรจะมีอยู่ในข้อตกลงการทำงานระหว่างนายจ้างและแรงงาน ทั้งในสัญญาจ้างแรงงานและข้อตกลงเกี่ยวกับการจ้างงาน อันเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ซึ่งประกอบด้วยสภาพการทำงานและประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน และมีผลผูกพันกับทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามข้อพิพาทเกิดขึ้น

ได้เสมอ ทั้งนี้เป็นเพราะภูมิหลังทางการศึกษา สังคม และเศรษฐกิจ ตลอดจนความสนใจของทั้งสองฝ่าย ซึ่งแตกต่างกัน และบางครั้งอาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับนายจ้างอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงระหว่างคู่สัญญาที่จะผูกมัดตัวเองกับความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ประสงค์ที่จะมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ในการทำงานอีกต่อไปก็เป็นเรื่องยากสำหรับทั้งสองฝ่ายที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันเอาไว้ได้

ข้อพิพาทด้านแรงงานอาจเกิดขึ้นโดยมีหรือไม่มีการละเมิดกฎหมาย ซึ่งโดยทั่วไปมีสาเหตุ 2 ประการ ประการที่หนึ่ง คือ การขาดความเข้าใจในกฎหมาย หรือความเข้าใจที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายแรงงาน สะท้อนให้เห็นในการกระทำของนายจ้างหรือแรงงานที่ฝ่าฝืนบทบัญญัติทางกฎหมาย ตัวอย่างเช่น นายจ้างจ่ายค่าแรงให้แรงงานต่ำกว่าบทบัญญัติทางกฎหมายว่าด้วยค่าแรงขั้นต่ำ (Lasongyang, 2019; Wongmoolithikorn *et al.*, 2022) หรือนายจ้างไม่ให้วันลาประจำปีตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย (Wongmoolithikorn *et al.*, 2022) หรือแรงงานที่ทำงานล่วงเวลาไม่ได้รับค่าจ้างล่วงเวลาจากนายจ้าง (Sarapong *et al.*, 2021; Wongmoolithikorn *et al.*, 2022) ประการที่สอง คือ การเลือกปฏิบัติในการทำงานโดยนายจ้างเนื่องจากเพศ เชื้อชาติ หรือศาสนาที่แตกต่างกัน (Theerakosonphong, 2017) เช่น การได้รับค่าจ้างที่ต่ำกว่า การได้รับการพัฒนาฝีมือแรงงานที่น้อยกว่า หรือการถูกกีดกันจากการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Noknoi *et al.*, 2017) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันข้อพิพาทด้านแรงงานมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงมีความจำเป็นที่ต้องสนับสนุนกลไกการระงับข้อพิพาทที่รวดเร็ว ยุติธรรม และราคาถูก การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจะสร้างสังคมและองค์กรที่มีความยั่งยืนและสมดุลให้เกิดขึ้น

ข้อพิพาทด้านแรงงาน

กฎหมายเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินการต่าง ๆ หนึ่งในนั้น คือ การบริหารงานองค์กรอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรและในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีสัญชาตญาณในการดูแลรักษาตนเอง (Prungprom, 2021) กล่าวคือ สัญชาตญาณที่จะคงอยู่หรือปรากฏอยู่ในโลก ทั้งที่ในการดำเนินชีวิตประจำวันมักเผชิญกับอันตรายต่างๆ ที่คุกคามการดำรงอยู่ของมนุษย์อยู่เสมอ (Jampawal, 2018) มนุษย์จึงถูกกระตุ้นให้ใช้ความพยายามต่าง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือต่อสู้และเอาชนะอันตรายเหล่านั้น ทุกสิ่งที่มนุษย์จำเป็นต้องใช้ในการดำรงอยู่ เรียกว่าความต้องการ (Hongthong, 2021) ซึ่งเป็นผลประโยชน์

ส่วนบุคคลหรือระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามบางครั้งความสนใจระหว่างบุคคลก็ขัดแย้งกันและนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Kongkan, 2023)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพการทำงานของแรงงาน พบว่า มีแรงงานจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบกับความไม่ยุติธรรมของรายได้เมื่อเทียบกับปริมาณงาน ชั่วโมงการทำงาน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และสวัสดิการที่ได้รับ อีกทั้งแรงงานยังมีอำนาจต่อรองที่ด้อยกว่านายจ้าง และยังพบการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคต่อแรงงาน ซึ่งเป็นการกระทำอันไม่เป็นธรรมที่เป็นสาเหตุสำคัญในการเกิดข้อพิพาทแรงงาน (Kasemsamran, 2022) Someran *et al.* (2023) ระบุว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งทางด้านแรงงานแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดัง Figure 1 คือ

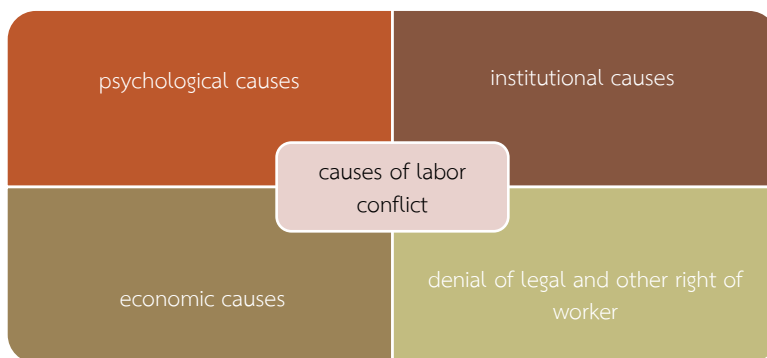


Figure 1. Causes of labor conflict

กลุ่มแรก เป็นความขัดแย้งด้านจิตวิทยา (psychological causes) ประกอบด้วย 1) การใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ 2) ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ 3) ความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือบุคคล ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง 4) การใช้มาตรการวินัยอย่างเคร่งครัด และ 5) การเรียกร้องเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือหรือการยอมรับของลูกจ้าง

กลุ่มที่สอง เป็นความขัดแย้งจากสถาบัน (institutional causes) ประกอบด้วย 1) การไม่ยอมรับสภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ 2) ประเด็นของการเจรจาต่อรอง 3) วิถีปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม

และ 4) ความกดดันต่อคนงานที่จะไม่ให้เข้าร่วมกับสหภาพแรงงาน

กลุ่มที่สาม เป็นความขัดแย้งจากสภาพเศรษฐกิจ (economic causes) ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนดและสภาพการจ้างงาน ประกอบด้วย จำนวนชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไป การทำงานกะดึก ข้อพิพาทเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้างพนักงาน การปลดออก การไล่ออก และอื่น ๆ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย สภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ร้อนเกินไป เย็นเกินไป มีฝุ่น หรือมีเสียงดัง เป็นต้น การออกแบบผังของโรงงานและสถานที่ทำงานไม่เหมาะสม มีการ

เปลี่ยนแปลงการออกแบบผลิตภัณฑ์บ่อยจนเกินไป และ 3) ค่าจ้างและสวัสดิการประกอบด้วย ค่าจ้างต่ำ สวัสดิการไม่เหมาะสม ไม่มีการจ่ายโบนัสหรือรางวัลตอบแทนอย่างอื่นเพื่อเป็นการจูงใจ

กลุ่มที่สี่ เป็นการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และไม่ยอมรับสิทธิของคนงาน (denial of legal and other right of worker) ประกอบด้วย การดำเนินงานที่เป็นการละเมิดกฎหมายแรงงานและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และการกระทำที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงานที่ได้ทำไว้ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

การจัดการความขัดแย้งหรือข้อพิพาท เป็นการมุ่งเอาชนะระหว่างคู่กรณีเพื่อให้ตนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ต่อมามีการพัฒนารูปแบบของศาลที่เรียกว่ากระบวนการยุติธรรม อันมีผู้พิพากษาเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาท แต่ในบางครั้งการจัดการความขัดแย้งหรือข้อพิพาทไม่อาจแก้ไขปัญหาคงของคนในสังคมให้หมดไปได้ อีกทั้งกระบวนการยุติธรรมอาจเกิดความล่าช้า เสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จึงนำไปสู่แนวคิดของการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการอื่น (Dulyapach and Tongkachok, 2022)

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นกฎหมายพื้นฐานในการแก้ไขข้อพิพาทระหว่างแรงงานและนายจ้าง อย่างไรก็ตามความพยายามประการหนึ่งที่จำเป็นในการแก้ปัญหา คือ การแก้ปัญหานอกศาล ก่อนที่ข้อพิพาทจะไปที่ศาลแรงงาน คู่กรณีแต่ละฝ่ายไม่ควรนำข้อพิพาทขึ้นศาลในทันที แต่ให้แก้ไขผ่านการสนทนากันฉันมิตรเพื่อให้ได้ฉันทามติร่วมกัน โดยมีทางเลือกในการดำเนินคดีหรือศาลเป็นเส้นทางสุดท้าย ทั้งนี้ความไม่ลงรอยกันระหว่างแรงงานและนายจ้างควรได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้ง เพราะจะทำให้กิจการสามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้ คำจำกัดความของข้อพิพาทแรงงาน (labour dispute) ตามที่ระบุในมาตรา 5 ของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.

2518 หมายถึง ข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งอาจเป็นข้อพิพาทเกี่ยวกับสิทธิ หรือผลประโยชน์ (Vichienchom, 2012) ที่สามารถกำหนดหัวข้อหรือเป็นเรื่องเป็นราวได้ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และมีลักษณะเป็นจริงเป็นจังอันจะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ มิใช่เป็นเพียงความเห็นที่แตกต่างกันตามปกติทั่วไป และจากการพิจารณาตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ข้อพิพาทแรงงานเกิดขึ้นได้ 2 ประการ คือ 1) มีการยื่นข้อเรียกร้องแล้วไม่มีการเจรจาภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด หรือ 2) มีการเจรจาแล้วแต่ตกลงกันไม่ได้ (Sukhothai Thammathirat Open University, 1985)

คำจำกัดความข้างต้นสะท้อนถึงความยุติธรรม ไม่ว่าคนงานจะอยู่ในสภาพแรงงานหรือไม่ก็ตาม หากเกิดข้อพิพาทแรงงานจะยังคงได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามสิทธิ เนื่องจากความแตกต่างในการดำเนินการหรือการตีความบทบัญญัติของกฎหมายและข้อบังคับ ข้อตกลงการทำงาน ข้อบังคับของบริษัท ข้อพิพาทเนื่องจากการไม่มีข้อตกลงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน ในข้อตกลงการทำงาน ข้อพิพาทเรื่องการเลิกจ้าง เนื่องจากไม่มีข้อตกลงเกี่ยวกับการยุติการจ้างงาน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นข้อพิพาทในกรณีใดสามารถยุติได้ด้วยหลากหลายแนวทาง เพื่อให้ปริมาณคดีขึ้นสู่ศาลลดลง ลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างความสมานฉันท์ในสังคม ลดงบประมาณแผ่นดิน และเสริมสร้างสังคมให้อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข (Chaithongkham, 2021; Pacheeratana and Mallikamarl, 2019) เพราะปัจจุบันมีคดีค้างการพิจารณาอยู่ในศาลเป็นจำนวนมาก สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการยุติธรรมของไทยยังประสบปัญหา และการพิจารณาพิพากษาคดีล่าช้าก็มีผลกระทบต่อความยุติธรรมที่คู่กรณีจะได้รับด้วย (Srisopha *et al.*, 2019)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อพิพาท

ในการจัดการข้อพิพาทให้สัมฤทธิ์ผล จำเป็นต้องมีความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีการเจรจา (negotiation theory)

ซึ่งเป็นการหาทางยุติข้อพิพาทที่เกิดขึ้นโดยการสนทนากันที่มีจุดประสงค์เพื่อจัดการความขัดแย้ง สร้างข้อตกลงระหว่างหลายฝ่าย เพื่อต่อรองเงื่อนไข หรือสนองต่อความพึงพอใจต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีหลักเพื่อแก้ไขปัญหานั้น การเจรจายังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกด้วย (Putthiwanit and Ho, 2011) การเจรจาเป็นเรื่องของการเสนอและการสนอง โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้เหตุผล รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปหรือข้อยุติที่เป็นข้อตกลง ขั้นตอนในการเจรจาจึงประกอบด้วย

- 1) การสื่อความเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย การสื่อความอาจเป็นการเขียน การพูด การสื่อด้วยน้ำเสียง หรือกิริยาอาการก็ได้
- 2) การฟัง นักเจรจาที่ดีต้องมีทักษะในการฟังเพื่อให้สามารถสรุปประเด็นข้อโต้แย้งและจับเหตุผลของฝ่ายตรงข้ามได้
- 3) การจัดความขัดแย้ง เป็นวิธีการเพื่อลดความแตกต่างของการเสนอและการสนอง และสร้างพื้นที่ร่วมในการเจรจา
- 4) การพูด โน้มน้าวใจ นักเจรจาที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจจะสามารถทำให้อีกฝ่ายยอมรับข้อเสนองานของตน ซึ่งนำไปสู่ข้อตกลงได้ง่าย
- 5) การอ่าน ภาษากาย ถือเป็นทักษะสำคัญของนักเจรจา เพื่อให้สามารถอ่านความหมายที่แท้จริงจากฝ่ายตรงข้ามเพื่อการประเมินความจริงจากการเจรจา (Niponpittaya, 2018)

2. ทฤษฎีเกม (game theory) กล่าวถึง

วิธีการหาทางเลือกที่สอดคล้องกันทั้งสอง โดยองค์ประกอบของเกม ได้แก่

- 1) กติกา (rules) หมายถึง ขอบเขตในสิ่งที่ทำได้และทำไม่ได้
- 2) ผู้เล่น (agents) หมายถึง ผู้ตัดสินใจซึ่งต้องมีตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป
- 3) ผลได้ (payoffs) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ผู้เล่น

แต่ละฝ่ายจะได้รับซึ่งขึ้นอยู่กับกระทำของผู้เล่นฝ่ายอื่น ๆ

- 4) กลยุทธ์ (strategies) หมายถึง การตัดสินใจหรือการเลือกอย่างรอบคอบและได้ไตร่ตรองดีแล้ว
- 5) เป้าหมายของเกม (goal) อยู่ที่ว่า การได้ผลลัพธ์ที่ทำให้ได้ความพอใจสูงสุด (maximized benefit) เท่าที่จะสามารถเป็นไปได้

โดยในช่วงเริ่มต้นการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเกมส่วนใหญ่มุ่งศึกษาทฤษฎีเกมร่วมมือ (cooperative game theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับกลุ่มบุคคลโดยสันนิษฐานว่าพวกเขาสามารถตกลงในข้อตกลงระหว่างกัน เพื่อใช้ตัดสินใจให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (Intarasap and Benjaoran, 2015)

3. ทฤษฎีการแก้ไขปัญหา (problem-solving theory)

เป็นทฤษฎีที่ผู้ที่อยู่ในสังคมและสภาพแวดล้อมเดียวกันต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยทำข้อตกลงกันด้วยความสมัครใจ โดยให้ผู้เข้าร่วมเจรจาทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกันในบางกรณี การแก้ปัญหานั้นประสบผลสำเร็จเป็นเพราะบุคคลผู้นั้นสามารถมองเห็นโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดของปัญหา หลักการของทฤษฎีนี้คือ ผู้แก้ปัญหานั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดการค้นพบธรรมชาติของปัญหาหรือประเด็นหัวข้อที่ต้องการแก้ไข สิ่งที่เป็นช่องว่าง ความไม่ลงรอยกัน หรือสิ่งรบกวนต่าง ๆ ผ่าน 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ทำความเข้าใจปัญหา (understanding the problem) เป็นขั้นที่ต้องวิเคราะห์ทำความเข้าใจปัญหาและระบุส่วนสำคัญที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหา
- 2) วางแผนแก้ปัญหา (devising a plan) เป็นขั้นที่วาดรูปหรือเขียนความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ถามกับข้อมูลหรือสิ่งที่กำหนดให้ เพื่อกำหนดวิธีการในการหาทางออก
- 3) ดำเนินการตามแผน (carrying out the plan) เป็นขั้นที่แสดงวิธีทำเพื่อหาทางออกตามวิธีที่วางแผนแก้ปัญหา
- 4) ตรวจสอบทางออก (looking back) เป็นขั้นที่ต้องตรวจสอบทางออกว่าทางออกที่ได้มีความสมเหตุสมผลหรือไม่ และการตรวจสอบทางออกถูกต้องหรือไม่ (Soda et al., 2021)

ทั้งนี้การจัดการข้อพิพาทในแต่ละประเด็นย่อมมีปัญหาที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นประเด็นของกฎหมาย หรือคู่กรณี ซึ่งมักอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเจรจา (negotiation theory) และทฤษฎีเกม (game theory) ทั้งสิ้น เพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์มากที่สุดและให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์น้อยกว่า ดังนั้นทางเลือกในการจัดการข้อพิพาทจึงมีความสำคัญอย่างมากเพื่อรักษาระดับความพึงพอใจของคู่กรณี โดยอาจต้องใช้ทฤษฎีเกม (game theory) มาผสมผสานกับทฤษฎีการแก้ไขปัญหา (problem-solving theory) เพื่อจัดการข้อพิพาทที่เกิดขึ้น (Junnaiyom, 2019)

การจัดการข้อพิพาทแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์

การจัดการข้อพิพาทแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์ คือ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และมีความเมตตากรุณากัน โดยอยู่บนหลักการสำคัญ คือ ความเสมอภาคและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Conprasert, 2015) ทั้งนี้เพราะข้อพิพาทด้านแรงงานต่างจากข้อพิพาททั่วไปเมื่อเกิดข้อพิพาทขึ้นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างคู่กรณี คือ การมีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้หรือชนะคดี (Kotcha and Dhammahāso, 2019) ด้วยแนวทางนี้การจัดการข้อพิพาทด้านแรงงานระหว่างนายจ้างและแรงงาน หรือสหภาพแรงงาน จะผ่านการไตร่ตรองและการตกลงร่วมกันจากทั้งสองฝ่ายเพื่อแก้ไขข้อพิพาทที่เกิดขึ้นผ่านการเจรจา อันเป็นวิธีดั้งเดิมตามธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดจากมนุษย์ทั้งสองฝ่ายหรือกว่านั้นที่ขัดแย้งกันหรือมีข้อพิพาทกัน มีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ประโยชน์ และความพึงพอใจระหว่างกันโดยตรง โดยปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลอื่นหรือระบบอื่นใดที่มีการจัดให้มีขึ้นไม่ว่าจากภาครัฐหรือภาคเอกชน ดังนั้นถ้าสามารถยุติความขัดแย้งได้การเจรจาต่อรองจึงเป็น

การยุติความขัดแย้งที่ค่อนข้างจะทำให้คู่พิพาทสิ้นสุดความขัดแย้งหรือข้อพิพาทได้จริง อันเป็นผลมาจากการที่ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมและความพึงพอใจตามที่ตนเป็นผู้กำหนด รวมถึงสามารถรักษาข้อมูลต่าง ๆ ไม่ให้เผยแพร่ไปอันอาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้นได้ด้วย อีกทั้งยังเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ประหยัดค่าใช้จ่าย และสะดวกรวดเร็วกว่าวิธีการอื่น (Chottanawat, 2022)

การเจรจาแบบทวิภาคี (bilateral negotiation) ระหว่างแรงงานหรือสหภาพแรงงานและนายจ้าง เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขข้อพิพาทด้านแรงงาน โดยหากเกิดข้อพิพาทด้านแรงงานขึ้นจำเป็นต้องพยายามแก้ไขด้วยการเจรจาแบบทวิภาคีก่อน (Nil-on et al., 2019) ก่อนที่จะนำข้อพิพาทดังกล่าวขึ้นสู่ศาล อันจะเป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้พูดคุยเพื่อหาทางยุติปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยที่จะมีตัวแทนทั้งจากนายจ้างและสหภาพแรงงาน โดยตัวแทนจะถูกกำหนดตามสัดส่วนและเป็นไปตามข้อตกลงของทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามหากการเจรจาแบบทวิภาคีล้มเหลว ให้ดำเนินการผ่านการเจรจาแบบไตรภาคี (trilateral negotiation) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการผลักดันมาจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) การเจรจาแบบไตรภาคี คือ การเจรจาที่มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้องในการแก้ไขข้อพิพาทด้านแรงงาน (Sujarittanan, 2018) โดยทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ผู้ประสานงาน หรืออนุญาโตตุลาการ ความพยายามในการระงับข้อพิพาทแบบไตรภาคีนี้สามารถดำเนินการได้เมื่อมีการดำเนินการแบบทวิภาคีแล้ว ทั้งนี้เพราะในบางสถานการณ์จำเป็นต้องมีผู้แทนคนกลางหรือภาครัฐเข้าร่วมหาข้อยุติเพื่อลดความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่เกิดขึ้น (Panthuen and Wongwattanapong, 2022)

การระงับข้อพิพาททางเลือก (alternative dispute resolutions) เป็นกระบวนการระงับ

ข้อพิพาทด้วยวิธีการนอกศาล โดยให้คู่พิพาทได้หาข้อตกลงร่วมกันเพื่อยุติข้อพิพาท โดยมุ่งแก้ไขปัญห และเยียวยาตามความสมัครใจของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย คู่พิพาทมีอำนาจในการร่างข้อตกลงร่วมกัน โดยมี ผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการหาความต้องการที่แท้จริงของทั้งสองฝ่าย เท่านั้น ความตึงเครียดจะน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการ อนุญาตตุลาการ หรือศาล เพื่อรักษาความสัมพันธ์ ของทั้งสองฝ่ายไว้ การดำเนินการระงับข้อพิพาทจะ เป็นความลับและสามารถจบข้อพิพาทได้อย่างรวดเร็ว กว่า การดำเนินคดีทางศาล (Phisuthisuwan and Pratheuangrattana, 2022)

การไกล่เกลี่ย (mediation) เป็นการแก้ไข ข้อพิพาทผ่านการปรึกษาหารือโดยผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็น กลาง (Pratheuangrattana, 2019) ซึ่งการไกล่เกลี่ย ที่กล่าวถึงนี้ไม่ใช่การไกล่เกลี่ยตามกระบวนการที่ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 กำหนด แต่เป็นการไกล่เกลี่ยตามที่พระราชบัญญัติการไกล่ เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 ระบุ โดยทั่วไปการระงับ ข้อพิพาทผ่านการไกล่เกลี่ยมีลักษณะสำคัญ คือ ความสมัครใจ ที่คู่พิพาทได้ตกลงยินยอมให้คนกลาง หรือนักกลางภายนอกที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคดีเป็น กลางช่วยในการเจรจา (Pratheuangrattana, 2022) ทั้งนี้การตัดสินใจไกล่เกลี่ยจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงของ คู่สัญญา และเนื่องจากเป็นที่ต้องการของทั้งสองฝ่าย ผลการตัดสินใจจึงเป็น win-win solution ไม่เป็น ทางการและยืดหยุ่น ซึ่งหมายความว่า หากได้รับ คำสั่ง คู่กรณีด้วยความช่วยเหลือของคนกลางก็ สามารถออกแบบขั้นตอน และกลไกของตนเองได้ การไกล่เกลี่ยไม่ได้มองหาว่าใครผิดหรือใครถูก แต่สิ่ง สำคัญ คือ การบรรลุผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย มองอนาคตเป็นสำคัญ เพราะสาระสำคัญของการ ไกล่เกลี่ย คือ การรักษาผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย เพื่อก้าวไปข้างหน้าโดยไม่มุ่งเน้นที่อดีต และด้วยที่ การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายจึงมีบทบาทอย่างมากใน กระบวนการไกล่เกลี่ย โดยไม่ขึ้นอยู่กับทนายความ

และการควบคุมของคู่กรณี ผู้ไกล่เกลี่ยไม่สามารถ กำหนดเจตจำนงหรือความเห็นของตนเพื่อให้บรรลุ ข้อตกลง เพราะการแก้ไขข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ย เป็นการตัดสินใจของคู่กรณีเอง ทั้งนี้รัฐสามารถ แต่งตั้งผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ไขข้อพิพาทระหว่างแรงงาน และ นายจ้างได้ (Yuktananda *et al.*, 2017) พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มาตรา 21 และ 22 ระบุว่า ในกรณีที่ไม่มี การเจรจา กัน ภายในกำหนด หรือมีการเจรจากันแล้วแต่ตกลงกัน ไม่ได้ไม่ว่าด้วยเหตุใดให้ถือว่าได้มีข้อพิพาทแรงงาน เกิดขึ้น และให้ฝ่ายแจ้งข้อเรียกร้องแจ้งเป็นหนังสือ ให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานทราบภายใน 24 ชั่วโมง นับแต่เวลาที่พ้นกำหนด หรือนับแต่เวลาที่ ตกลงกันไม่ได้แล้วแต่กรณี และเมื่อพนักงาน ประนอมข้อพิพาทแรงงานได้รับแจ้งแล้วให้พนักงาน ประนอมข้อพิพาทแรงงานดำเนินการไกล่เกลี่ย เพื่อให้ฝ่ายแจ้งข้อเรียกร้องและฝ่ายรับข้อเรียกร้อง ตกลงกันภายในกำหนด 5 วัน นับแต่วันที่พนักงาน ประนอมข้อพิพาทแรงงานได้รับหนังสือแจ้ง โดยหาก มีการบรรลุข้อตกลงเพื่อแก้ไขข้อพิพาทผ่านทางผู้ไกล่ เกลี่ย ข้อตกลงร่วมจะถูกร่างขึ้นซึ่งลงนามโดยคู่กรณี และผู้ไกล่เกลี่ย การไกล่เกลี่ยอาจกล่าวได้ว่าเป็นหนึ่ง ในความพยายามที่คู่กรณีสามารถทำได้ก่อนขึ้นศาล

การระงับข้อพิพาทผ่านผู้ประนีประนอม (conciliator) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทเพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความอัน จะเป็นการระงับข้อพิพาทและลดปริมาณคดีที่เข้าสู่ การพิจารณาของศาล (Chuwitsakullert, 2017) สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมนั้นต้องเป็นผู้ มีศักยภาพเพียงพอจึงจะทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อ พิพาทที่เกิดขึ้นได้ โดยศักยภาพที่จำเป็นสำหรับ ผู้ประนีประนอมประกอบด้วย 1) ศักยภาพด้านการ จัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ศักยภาพด้าน ศิลปะการไกล่เกลี่ย 3) ศักยภาพด้านการวางตัวและ การแสดงออกทางสังคม 4) ศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ 5) ศักยภาพด้านการรักษาความลับ และ 6) ศักยภาพด้านจริยธรรมเกี่ยวกับการดำรงตน

และครอบครัว (Mantanajaru, 2018) ต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจปัญหาแรงงานโดยแท้จริง มิใช่ผู้หนึ่งผู้ใดประสงค์จะเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ประนีประนอมข้อพิพาทก็เข้ามาโดยง่าย และผู้ประนีประนอมควรรับฟังคนอื่นมากกว่าที่จะแสดงความคิดเห็น เพราะหลักในการทำงานจะต้องให้เวลาในการรับฟังคู่ความเป็นสำคัญ (Srisopha *et al.*, 2019)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการข้อพิพาทแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี ดัง Figure 2 ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาแบบทวิภาคี การเจรจาแบบไตรภาคี การไกล่เกลี่ย และการประนีประนอม ซึ่งล้วนแล้วแต่มีเป้าหมายในการยุติข้อพิพาทระหว่างแรงงานและนายจ้าง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันให้เกิดขึ้น

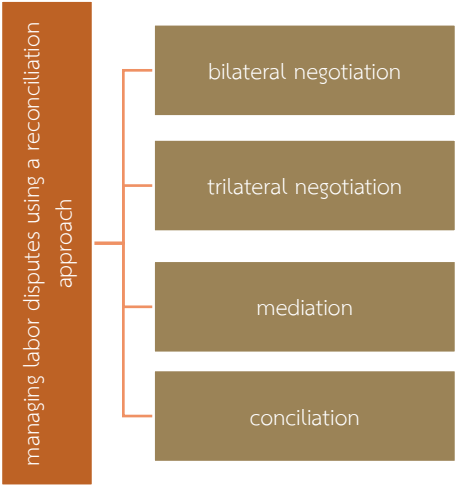


Figure 2. Managing labor disputes using a reconciliation approach

จากการศึกษาการจัดการข้อพิพาทด้านแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์ พบว่า ในแต่ละกรณีมีแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ดีวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ การไกล่เกลี่ย รองลงมา คือ การประนีประนอม ดัง Table 1

Table 1. Examples of managing labor disputes using a reconciliation approach in various cases

Study results	Managing labor disputes using a reconciliation approach			
	Bilateral negotiation	Trilateral negotiation	Mediation	Conciliation
Pathawee (2006)			✓	
Thanatngan (2006)	✓	✓	✓	✓
Parinyasutinun (2014)			✓	✓
Siripongtugsin (2018)	✓	✓	✓	
Unjan <i>et al.</i> (2018)			✓	✓
Junniyom (2019)			✓	
Glubwila <i>et al.</i> (2020)	✓	✓	✓	✓
Phisitsakunchai (2022)			✓	
Pusara (2022)	✓	✓	✓	✓

บทสรุป

การจัดการข้อพิพาทด้านแรงงานระหว่างแรงงานและนายจ้างเป็นความพยายามประการหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหานอกศาล ก่อนที่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจะยากที่หาข้อยุติจนต้องพึ่งกระบวนการทางศาลเท่านั้น โดยแนวทางที่ควรนำมาใช้ คือ การจัดการข้อพิพาทด้วยแนวทางสมานฉันท์ผ่าน 4 วิธีการ คือ การเจรจาแบบทวิภาคี การเจรจาแบบไตรภาคี การไกล่เกลี่ย และการประนีประนอม เพราะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก ช่วยจำกัดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่าย และรวดเร็วกว่าวิธีการอื่น อันเป็นผลมาจากการนำทฤษฎีการเจรจา (negotiation theory) ทฤษฎีเกม (game theory) และทฤษฎีการแก้ไขข้อพิพาท (problem-solving theory) มาประยุกต์ใช้

ข้อเสนอแนะ

แม้ว่าการจัดการข้อพิพาทแรงงานด้วยแนวทางสมานฉันท์จะเป็นทางเลือกในการจัดการความขัดแย้งระหว่างแรงงานและนายจ้างในกรณีที่ข้อพิพาทเกิดขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตามนายจ้างหรือผู้บริหารองค์กรควรสร้างระบบที่จะช่วยป้องกันและระงับข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น โดยมีแนวทางที่สอดคล้องกับทั้ง 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ

1. การสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการระงับข้อพิพาท องค์กรจึงควรสร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และตรงไปตรงมา ซึ่งสามารถช่วยลดความสับสนและความเข้าใจผิดระหว่างพนักงานและผู้บริหารองค์กร

2. การสร้างบรรยากาศที่เชื่อมั่นและเข้าใจกัน จะช่วยเสริมความเข้มแข็งให้กับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพราะแม้ว่าแต่ละฝ่ายจะมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน แต่จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการระงับข้อพิพาทแรงงานที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การพัฒนาทักษะการแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้พวกเขาสามารถเสนอและรับฟังข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายอย่างเปิดใจ ไม่ด่วนตัดสิน และร่วมกันหาทางแก้ไขข้อพิพาทอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยในการระงับข้อพิพาท โดยองค์กรควรสร้างโอกาสให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคี อันจะเป็นหนทางหนึ่งในการลดปัญหาและข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน

5. การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมและความเท่าเทียม โดยการปรับปรุงระบบและกระบวนการเพื่อให้ทุกคนได้รับการตอบสนองและการจัดการที่เป็นธรรมจากองค์กร ไม่มีอคติหรือการเลือกปฏิบัติอันเนื่องมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง

เอกสารอ้างอิง

- Chaithongkham, S. 2021. Mediating criminal disputes. *Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal* 7(3): 14-25. (in Thai)
- Chotechaiporn, P. and A. Khunthong. 2023. Integration of mediation processes on Buddhist peaceful means: A case study of insurance dispute mediation of Office of Insurance Commission. *Journal of MCU Peace Studies* 11(4): 1508-1519. (in Thai)
- Chottanawat, P. 2022. Conflict management and dispute resolution by negotiation. *Rangsit Journal of Law and Society* 4(3): 46-57. (in Thai)
- Chuwitsakullert, T. 2017. Mediation and conciliation case before trial on the regulations of consumer protection committee. *Assumption University Law Journal* 8(1): 139-160. (in Thai)

- Conprasert, N. 2015. Problems of mediation in community justice network a case study on the mediation officers at Khok Samrong Community Justice Center of Khok Samrong district, Lopburi province. *Journal of Integrated Sciences* 12(1): 97-113. (in Thai)
- Dulyapach, K. and K. Tongkachok. 2022. The mediation in the administrative dispute of autonomous university. *Thaksin Law Journal* 10(12): 309-331. (in Thai)
- Glubwila, S., K. Lerwongrat and S. Khruakham. 2020. Comparative study on conflict management and reconciliation of ASEAN countries. *Journal of Behavioral Science for Development (JBSD)* 12(2): 139-157. (in Thai)
- Hongthong, N. 2021. An analysis of Maslow's concept of human's needs through a Buddhist perspective. *Panidhāna Journal* 17(2): 121-151. (in Thai)
- Intarasap, A. and V. Benjaoran. 2015. Approach for allocating a penalty cost of delay in a construction project: A comparison between conventional approach and game theory approach. *UBU Engineering Journal* 8(2): 75-86. (in Thai)
- Jampawal, T. 2018. State anxiety. *Buddhist Psychology Journal* 3(1): 13-20. (in Thai)
- Jansiri, S. and P. H. Dhammahāso. 2020. The relationship building process among labors to enhance peaceful organization by Buddhist peaceful means: A case study of Rayong Cash Inventory Center. *Journal of MCU Peace Studies* 8(Suppl.): S161-S171. (in Thai)
- Junniyom, S. 2019. New approaches to conflict management in suspension contract dispute administrative education case only: Determining how to apply dispute resolution alternative by mediator used in administrative contract. *Journal of Politics, Administration and Law* 11(1): 289-311. (in Thai)
- Kasemsamran, P. 2022. Labour relations and development of dispute resolution in Thailand. *Nitiparitat Journal* 2(1): 25-45. (in Thai)
- Kongkan, S. 2023. Conflict management. *Modern Academic Development and Promotion Journal* 1(2): 36-49. (in Thai)
- Kotcha, M. and P. H. Dhammahāso. 2019. A conciliation process by Buddhist peace means of associate judges: A case study Labour Court Region 2. *Journal of MCU Peace Studies* 7(3): 710-722. (in Thai)
- Lasongyang, W. 2019. Legal issues in the determination of pattern payment for minimum wages in Thailand. *Rangsit Journal of Law and Society* 1(3): 33-48. (in Thai)
- Laungaramsri, P. 2022. Bribe, bribery, and extortion: The grey area of the relationship between the state, capital and transnational migrant workers. *Social Sciences Academic Journal* 34(1): 14-44. (in Thai)

- Mantanajaru, C. 2018. Conciliator development concept for court of justice. *Buddhist Psychology Journal* 3(1): 21-28. (in Thai)
- Nil-on, C., V. Thosuwanjinda and B. Boonrith. 2019. The development of industrial relations in Chonburi province. *Kasem Bundit Journal* 20(October): 85-100. (in Thai)
- Niponpittaya, T. 2018. Negotiations in public management. *The Journal of Research and Academics* 1(2): 137-153. (in Thai)
- Noknoi, C., W. Boripunt, K. Boomid and S. Suwitphanwong. 2017. Factors affecting wages of migrant workers in construction industry of Songkhla province. *Journal of Community Development and Life Quality* 5(1): 99-106. (in Thai)
- Pacheeratana, C. and S. Mallikamarl. 2019. Model law on dispute resolution in criminal justice procedure. *Journal of Politics, Administration and Law* 11(3): 577-599. (in Thai)
- Panthuen, S. and K. Wongwattanapong. 2022. Implementation of alternative justice policies through dispute mediation. *Journal of Roi Kaensarn Academi* 7(12): 288-303. (in Thai)
- Parinyasutinun, U. 2014. Restorative justice and conflict management of Khuan So community. *SDU Res. J.* 10(1): 207-221. (in Thai)
- Pathawee, S. 2006. Dispute mediation: Principles and case studies. *Journal of the Parliamentary Ombudsman* 5(1): 61-82. (in Thai)
- Pheryporn, J. and V. Panyasai. 2021. Synthesis of research on conflict management among school administrators. *Journal of Roi Kaensarn Academi* 6(8): 344-358. (in Thai)
- Phisitsakunchai, P. 2022. The restorative justice process in schools. *PCA Journal of Criminology and Social Sciences* 4(2): 80-95. (in Thai)
- Phisuthisuwan, P. and C. Pratheuangrattana. 2022. Restorative justice in the public sector dispute mediation center within educational institutions. *Journal of MCU Peace Studies* 10(2): 580-595. (in Thai)
- Pratheuangrattana, C. 2019. Principle and methods of Buddhist integration that lead to success in mediation. *Journal of MCU Peace Studies* 7(1): 193-212. (in Thai)
- Pratheuangrattana, C. 2022. Opportunities and challenges of dispute mediation at the inquiry stage according to the Dispute Mediation Act B.E. 2562. *Journal of MCU Nakhondhat* 9(7): 150-164. (in Thai)
- Prungprom, W. 2021. Social crisis and ways for good lifestyles. *Journal of Social Religion and Culture* 2(1): 21-28. (in Thai)
- Pusara, A. 2022. The restorative justice process, Houi Han Hmong community in Chiang Rai province. *ARU Research Journal* 9(3): 9-18. (in Thai)
- Putthiwanit, C. and S. Ho. 2011. Buyer success and failure in bargaining and its consequences. *Australian Journal of*

- Business and Management Research 1(5): 83-92.
- Sarapong, T., T. Ruyaporn and W. Punsook. 2021. Legal problem in work overtime under the Labour Protection Act, 1998. *Humanity and Social Science Journal*, Ubon Ratchathani University 12(2): 105-127. (in Thai)
- Siripongtugsin, N. 2018. Community conflict resolution via community mediation process of Pru Khuan Kreng community, Nakhon Si Thammarat province. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)* 11(1): 167-176. (in Thai)
- Soda, P., A. Jenjit and K. Treepaiboon. 2021. The effect of learning management based on constructivist theory with Polya problem solving process on learning achievement and mathematics problem solving ability of Mathayom Suksa 1 students. *MBU Education Journal: Faculty of Education* 9(1): 107-123. (in Thai)
- Someran, L., B. Khumhome, K. N. Ferry, A. Sirilatthayakorn and J. Joungrakul. 2023. Creating sound labour relations to prevent and settlement of labour dispute. *Journal of MCU Social Science Review* 12(6): 426-442. (in Thai)
- Srisopha, S., P. Patvivatanasiri and R. Tungjitchareonkul. 2019. Development model of labor dispute mediation in the Central Labor Court. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal* 15(1): 1-16. (in Thai)
- Sujarittanan, A. 2018. Social dialogue and ASEAN. *The National Defence College of Thailand Journal* 60(3): 61-68. (in Thai)
- Sukhothai Thammathirat Open University. 1985. *Teaching Documents for the Labor Law Course, Section 9.1: Labor Disputes*. Nonthaburi. 595 p. (in Thai)
- Thanatngan, C. 2006. Resolving complaints through peaceful means. *Journal of the Parliamentary Ombudsman* 5(1): 123-129. (in Thai)
- Theerakosonphong, K. 2017. Thailand and ratification of the Convention Concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation No. 111 of the International Labour Organization. *Journal of Social Science, Law and Politics* 1(2): 1-25. (in Thai)
- Unjan, P., S. Suwan and S. Srisuantang. 2018. The community restorative justice process: Proposed recommendations based on critical issues and empirical case study. *Journal of Social Work* 26(1): 227-260. (in Thai)
- Vichienchom, W. 2012. Working condition agreements. *Thammasat Law Journal* 41(4): 605-644. (in Thai)
- Wongmoolithikorn, N., S. Inchai, P. Sribun and J. Limmangkur. 2022. Gig Workers: Challenge of government sectors toward administration of Thai Gig Workers under the new normal. *Panya* 29(1): 134-148. (in Thai)

Yuktananda, T., B. Wiroonratch and P. Friestad. 2017. The development potential of mediator in the court: A case study of the Labour Court Region 2. RMUTT Global Business and Economics Review 12(2): 17-32. (in Thai)
