

บทที่ 7

การจัดการความขัดแย้ง

หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความหมายของความขัดแย้ง
- ที่มา สาเหตุของความขัดแย้ง
- วิธีการจัดการความขัดแย้ง

บทที่ 7

การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งของมนุษย์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ความต้องการของสองคนหรือสองฝ่ายไม่ตรงกันแล้ว จำเป็นต้องหาทางออก ที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติ อันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

ยกตัวอย่างเช่น ความขัดแย้ง ระหว่างหน่วยงานการผลิตในโรงงาน กับฝ่ายควบคุมคุณภาพ และความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันมีสาเหตุมาจาก

- ความเห็นไม่ตรงกัน
- ผลประโยชน์ขัดกัน หรือ การใช้ทรัพยากรร่วมกันแต่ทรัพยากรไม่พอ
- ความเข้าใจผิด
- ความเห็นและนิสัยต่างกัน
- มีอคติต่อกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

- ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
- การรับรู้ที่แตกต่างกัน
- ค่านิยมที่แตกต่างกัน
- ผลประโยชน์ที่ขัดกัน

ข้อเสียของความขัดแย้ง

- ทำให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย
- เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันละกัน เกิดความไม่ร่วมมือกัน ทั้งในระหว่างบุคคลและในระหว่างกลุ่ม
- เป็นสาเหตุทำให้เกิดการไม่สามัคคีและหาก เกิดมากอาจจะเกิดการสร้าง ความเสียหาย

ผลดีของการขัดแย้ง

- เป็นการกระตุ้นให้หาวิธีการต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลที่ดีขึ้น
- ปัญหาได้นำมาเปิดเผย เพื่อหาแนวทางแก้ไข

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1. แบบแพ้ - ชนะ Win - Lose :

- เป็นการตัดสินใจแบบรวดเร็ว เจ็บขาด
- ฝ่ายชนะได้รับผลประโยชน์ผู้เดียว
- ฝ่ายแพ้จะสูญเสีย เกิดความรู้สึกไม่พอใจ

2. แบบแพ้ -แพ้ Lose – lose :

- แก้ไขแบบประนีประนอม
- ทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้ตามที่ต้องการ โดยต่างยอมถอยทั้งคู่ คือการได้รับสิ่งที่

ต้องการน้อยลงหรือต่างฝ่ายต่างไม่สนใจอีกต่อไป

3. แบบชนะ-ชนะ Win – Win :

- โดยร่วมมือกันแก้ปัญหา
- ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ
- ทุกคนพอใจ

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้ง คือ ความเห็นที่ไม่ตรงกันในเรื่องต่างๆ ทั้งมีสาเหตุหรืออารมณ์ ความรู้สึก

สาเหตุความขัดแย้ง มีอยู่ 2 สาเหตุ คือ

1. ความขัดแย้งในเรื่องที่มีสาเหตุ เช่น ความขัดแย้งที่มาจากความต้องการสิ่งเดียวกัน การใช้ทรัพยากร นโยบาย ขั้นตอนการทำงานที่สับสน ชับซ้อนและขัดกัน
2. ความขัดแย้งด้านอารมณ์ คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากอารมณ์ เช่น ความไม่พอใจ ความไม่ชอบ

ความขัดแย้งส่งผลต่อองค์การในทางสนับสนุนและทางทำลาย

1. ระดับของความขัดแย้ง (ควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม หากเป็นความขัดแย้งในเชิงความคิดเพื่อพัฒนามุมมองใหม่ๆก็ส่งผลดีได้)
2. การจัดการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

สาเหตุของความขัดแย้ง

1. บทบาทสับสน (Role Ambiguities) บทบาทหน้าที่การทำงานไม่ชัดเจน เป้าหมาย และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2. **ทรัพยากรไม่พอ (Resource Scarcities)** ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานไม่เพียงพอ และการต้องการแบ่งใช้ทรัพยากร

3. **การพึ่งพากันของงาน** การทำงานจึงเป็นต้องอาศัยพึ่งพากัน เช่น ขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องเป็นลำดับกัน

4. **เป้าหมายการแบ่งปัน (Competitions Objectives)** ถ้าเป้าหมายร่วมวางแผนไม่ดี ระบบการให้รางวัลไม่เหมาะสม จะทำให้เกิดการแข่งขันและขัดแย้งกันเอง

5. **ความแตกต่างทางโครงสร้าง (Structural diff)** ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแผนงาน

6. **ปัญหาความขัดแย้งเดิม (Existing conflicts)** มีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่แล้วแต่เดิม ทำให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความขัดแย้ง

การจัดการ หรือ ลดสิ่งที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. สร้างเป้าหมายในระดับสูงร่วมกัน เมื่อเป็นโครงสร้างรวม เป็นจุดศูนย์กลางร่วมกัน ที่จะก่อให้เกิดการประสานงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

2. จัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ จัดทรัพยากรไม่พอเพียง

3. เปลี่ยนระบบรางวัลเป็นรางวัลรวมสำหรับความสำเร็จของกลุ่ม

4. ปรับปรุงทางกายภาพ ปรับผังการทำงานให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. ใช้เทคนิคลดความขัดแย้ง ในการทำงานเป็นทีม และใช้การประสานงานที่ดี

6. ฝึกอบรมทักษะมนุษยสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม

7. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อลดความขัดแย้งจากงาน ลดการพึ่งพากัน

รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกัน ที่คนจะตอบสนองต่อความขัดแย้งมาจากพฤติกรรม มี 2 ประเภท คือ

1. การประสานงาน (Cooperativeness) เป็นการยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการ

2. การแก่งแย่ง (Assertiveness) เป็นการพยายามสนองความต้องการให้ตัวเองได้ในสิ่งที่ต้องการ

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากการผสมกันของ 2 พฤติกรรม มี 5 รูปแบบ คือ

1. เลิกสนใจในเป้าหมาย (แพ้ – แพ้) ไม่ยอมให้ผู้อื่น แต่ก็ไม่สนองตนเอง

2. เป็นฝ่ายยอมให้ผู้อื่น (แพ้ – ชนะ) ยอมให้ฝ่ายหนึ่งได้ในสิ่งที่ต้องการ

3. การแข่งขันกัน เป็นการพยายามเอาชนะเพื่อให้ตนได้ในสิ่งที่ต้องการ และทำทุกทางให้ตนชนะ โดยใช้กำลัง อำนาจ ทักษะ และความสามารถโดยที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องไม่ได้
4. การประนีประนอมทั้ง 2 ฝ่าย ได้แต่ได้ลดลง และเสียบางส่วนทั้ง 2 ฝ่าย
5. การแก้ไขปัญหา (ชนะ – ชนะ) พยายามหาหนทางวิธีการอื่นเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ในสิ่งที่ต้องการเต็มที่

บทที่ 8

การเจรจาต่อรอง

หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความหมายของการเจรจาต่อรอง
- ที่มา สาเหตุของการเจรจาต่อรอง
- รูปแบบการเจรจาต่อรอง
- วิธีการจัดการเตรียมตัว เจรจาต่อรอง

บทที่ 8

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการการร่วมกันหาข้อสรุป การตัดสินใจร่วมกันเมื่อความต้องการต่างกัน

การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ

เป็นการเจรจาต่อรองที่ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ และยังคงรักษาความสัมพันธ์ต่อกันได้

การเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพมีหลักเกณฑ์ อยู่ 3 อย่างคือ

1. คุณภาพของผลเจรจา ได้สิ่งที่ต้องการทั้งสองฝ่าย
2. ต้นทุน, การใช้ทรัพยากร และเวลาให้ต่ำที่สุด
3. จิตใจ รักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา

การพยายามหาจุดที่สนใจทั้ง 2 ฝ่าย

จัดอยู่ในสถานการณ์ ชนะ – ชนะ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจ และความสัมพันธ์มากกว่าผลประโยชน์

หลักการเจรจาต่อรองที่สำคัญ คือ การพยายามหาจุดยอมรับได้ อีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้สามารถกำหนดช่วงในการเจรจาต่อรองได้ 3 ขั้นตอนง่ายๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. สร้างบรรยากาศก่อนการเจรจา

หมายถึงบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกันและกัน ความเป็นกันเองเปิดใจยอมรับที่จะพูดคุยกับเรา เนื่องจากในการเริ่มต้นเจรจานั้นทั้งสองฝ่ายยังปิดบัง ยึดอยู่ในมุมมองในจุดยืนตัวเอง มีความคิดเพียงการรักษาผลประโยชน์ให้ตัวเองมากที่สุดและเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด การเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับ ข้อจำกัดต่างๆ เช่น ทักษะการเจรจา ทางด้านเวลาและสภาพแวดล้อมในการเจรจาต่อรอง

เทคนิคการเจรจาต่อรอง

1. เตรียมตัวให้ดี

ศึกษาข้อมูลของกลุ่มเจรจา และข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง เตรียมหาข้อมูล จากผู้มีอำนาจถึงจุดที่ยอมรับได้ ศึกษาข้อมูลของสถานการณ์ให้รอบคอบ มีสมาธิ ทำจิตใจให้ปกติ และทำอารมณ์ให้พร้อม

2. การเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน

สร้างความเป็นมิตรให้กับคู่เจรจาของเรา โดยเริ่มจากการทักทาย อย่างเฟื่องฟูถึงผลประโยชน์แต่เริ่มจากการทำความรู้จักกันก่อน เริ่มจากการทักทายยิ้มแย้ม ถามสารทุกข์สุกดิบ พูดถึงเรื่องทั่วไป ก่อนการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นเรื่องเบาๆ เช่น สภาพอากาศ การเจรจา ความสวยงามของสถานที่ทำงานหรือห้องทำงาน เป็นต้น แต่พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น การเมือง ศาสนา

3. เป็นนักฟังที่ดี

การฟังเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับนักเจรจาต่อรอง เนื่องจากคนจำนวนไม่น้อยชอบพูดมากกว่าฟัง ฟังเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ของคู่เจรจา ยิ่งฟังมากก็จะได้เปรียบมาก ได้ข้อมูลมากเพื่อใช้ตัดสินใจ

ฟังเพื่อรู้ว่าอะไรคือเงื่อนไขที่สำคัญที่จะทำให้คู่เจรจาตกลงหรือปฏิเสธในการเจรจาต่อรอง

ฟังเพื่อนอ่านหมายแฝงของความต้องการ ที่ต้องการบอกเราแต่ไม่สามารถที่จะบอกออกมาโดยตรงได้ ซึ่งเป็นวาระซ่อนเร้นซ่อนเร้นในการเจรจา Hidden agenda

4. สรุประเด็นและปิดการเจรจา

ขั้นตอนท้ายสุดคือเมื่อท่านเป็นนักฟังที่ดีแล้ว ท่านก็สามารถที่จะอ่านสัญญาณต่างๆ ในการเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะความหมายแฝงที่ลูกค้าส่งสัญญาณให้กับเราสามารถปิดการเจรจารีบเปิดทันที

บทที่ 9

แรงงานสัมพันธ์

หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- แรงงานสัมพันธ์
- ประโยชน์ ของการแรงงานสัมพันธ์
- รูปแบบแรงงานสัมพันธ์
- วิธีการจัดการเตรียมตัว เจรจาต่อรอง ด้านแรงงานสัมพันธ์

บทที่ 9

แรงงานสัมพันธ์

เพื่อสร้างเสริมและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างซึ่งรวมถึงองค์กรลูกจ้างด้วย อันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และประสานงานในอุตสาหกรรม และหรือลดข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การประกอบการและทำให้สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน

องค์ประกอบของการแรงงานสัมพันธ์

ระบบทวิภาคี คือ หัวใจสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์

คือนายจ้าง ลูกจ้างหรือองค์การสหภาพแรงงาน และ อาจจะมี องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเป็นฝ่ายที่สาม

สภาพปัญหาแรงงานสัมพันธ์

การแรงงานสัมพันธ์ยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในประเทศไทยเนื่องจากประเทศไทยของเราเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมมาไม่นานนักเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วโดยทั่วไป ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและสหภาพแรงงานส่วนใหญ่ดีขึ้นมาเป็นลำดับเนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมระบบอุปถัมภ์และครอบครัว โรงงานส่วนมากเริ่มมาจากการจัดการด้วยระบบครอบครัว จึงมีความสัมพันธ์กับลูกจ้างค่อนข้างดี แต่ก็ยังมีสถานประกอบการอีกเป็นจำนวนไม่น้อยที่ยังอยู่ในภาวะแพ้-ชนะเนื่องจากนายจ้างไม่ยอมรับสหภาพแรงงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งทั้ง 2 ฝ่ายขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดของกฎหมาย ใช้ช่องโหว่ของกฎหมายเป็นข้อได้เปรียบ ขาดทักษะในการเจรจาต่อรอง

สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาแรงงาน

- ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องแรงงานสัมพันธ์
- ผลประโยชน์ไม่ตรงกัน
- ขาดทักษะการสื่อสารให้เข้าใจกันและกัน
- ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

- ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการเจรจาต่อรองร่วม

รูปแบบของการบริหารแรงงานสัมพันธ์

- การบริหารด้านแรงงานสัมพันธ์มีอยู่ 2 รูปแบบ คือ
 - เชิงตั้งรับ (Defensive Labor Relations Program)
 - เชิงรุก (Non-Defensive Labor Relations Program) หรือเชิงสร้างสรรค์ (Positive Labor Relations Program)

ปัจจัยสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

- ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน
- ความร่วมมือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
- การให้ลูกจ้างเป็นส่วนร่วม
- การสื่อสารอย่างทั่วถึงและสื่อในสิ่งที่ลูกจ้างอยากจะรู้ด้วย
- การลงโทษที่ถูกต้องและเป็นธรรม ระบบรับฟังและการแก้ไขข้อร้องทุกข์
- การเจรจาต่อรองร่วมแบบชนะ-ชนะและการทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างที่ชัดเจน รัดกุม สมบูรณ์และถูกต้อง
- การบริหารหรือปฏิบัติตามข้อตกลงและการแก้ไขข้อขัดแย้งในการตีความ

แนวทางการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

- ลดช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
- การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บังคับบัญชาจากการกำกับดูแลมาเป็นการชี้แนะ
- เน้นการให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมมากขึ้น
- ขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจและเพื่อให้มีโอกาสใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่
- บริหารบุคคลอย่างมีระบบและครบวงจร
- การให้การยอมรับสภาพแรงงานและเปิดฉากสร้างความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน
- เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในด้านการบริหารบุคคล

หลักการเจรจาต่อรองด้านแรงงานสัมพันธ์

- ไม่เรียกร้องสูงเกินไปหรือเรียกร้องในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในฐานะที่ไม่ให้ได้
- พิจารณาข้อเรียกร้องของกันและกัน พร้อมจะปรับตัวเพื่อเป็นฝ่ายรับและให้
- มีความเชื่อใจและเปิดใจต่อกัน
- มีเจตนาที่จะแก้ปัญหา

กระบวนการเจรจาต่อรอง

รูปแบบการเจรจาต่อรอง

มี 3 รูปแบบ ดังนี้

- การเจรจาแบบต่อสู้แข่งขัน (Conflict/Competitive)
- การเจรจาแบบร่วมมือกัน (Cooperative)
- การเจรจาในเชิงแก้ปัญหาาร่วมกัน (Problem Solving)

ประเด็นสำคัญของการเจรจา

- การวางแผนการเจรจาต่อรอง
- การรู้เรื่องที่จะเจรจา
- คิดเก่งและคิดเร็ว
- ความสามารถในการสื่อสาร
- การรู้จักฟัง
- ความน่าไว้วางใจ
- ความสามารถในการพูดจูงใจ
- ความอดกลั้นอดทน
- การกล้าตัดสินใจ