

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอมประจำศาลจังหวัดจันทบุรี มีผลงานทางวิชาการทั้งด้านความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษา รวมตลอดถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ประนีประนอม
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. การวิจัยเชิงคุณภาพ
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย

คำว่า “การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “mediation” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ภานุ รังสิตหัต (2533 : 23) ได้ให้ความหมายว่า การไกล่เกลี่ย คือ กระบวนการระงับข้อพิพาทที่มีบุคคลที่สามมาช่วยเหลือให้คู่ความเจรจาต่อรองกันได้สำเร็จ โดยเป็นผลผลิตประการหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากความล้มเหลวของการเจรจาต่อรองแต่มิใช่เป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่การเจรจาต่อรอง

โชติช่วง ท้าววงศ์ (2538 : 23) ได้ให้ความหมายว่า “การไกล่เกลี่ย” หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามที่เป็นคนกลางเข้าช่วยเหลือแนะนำในการเจรจาต่อรองของคู่ความเพื่อระงับข้อพิพาท

ปรัชญา อยู่ประเสริฐ (2536 : 23) ได้ให้ความหมายว่า การไกล่เกลี่ยหรือการประนีประนอมความข้อพิพาท (Conciliation or mediation) คือ การที่คู่พิพาทตกลงยินยอมให้บุคคลที่สามซึ่งเป็นคนกลางที่มีอิสระและความเป็นกลางแต่ไม่มีอำนาจชี้ขาดข้อพิพาททำการช่วยเหลือให้การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้ทั้งสองฝ่ายยินยอมลดหย่อนผ่อนปรนให้แก่กันจนกระทั่งสามารถตกลงได้ โดยทำสัญญาประนีประนอมยอมความเพื่อระงับข้อพิพาทกันไป

สุพินดา ชีระวราพิชญ์ (2547 : 5 - 6) อธิบายว่า ในภาษาอังกฤษมีการใช้คำศัพท์อยู่ 2 คำ คือ คำว่า “Conciliation” หมายถึง การประนอมข้อพิพาท และคำว่า “Mediation” หมายถึง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งคำศัพท์ทั้งสองคำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นการระงับข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามเป็นคนกลางในการช่วยเหลือให้การตกลงเจรจาบรรลุผล แต่ในทางทฤษฎีของบางประเทศ การประนอมข้อพิพาทจะแตกต่างจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตรงที่บทบาทการทำหน้าที่ของคนกลางที่เรียกว่า “ผู้ประนีประนอม” (Conciliator) จะทำหน้าที่ช่วยเหลือให้ทั้งสองฝ่ายตกลงกัน โดยอาจรวมถึงบทบาทในการช่วยเหลือคู่พิพาทในการยกร่างสัญญาประนีประนอมยอมความด้วย และถือว่าการประนอมข้อพิพาทมีลักษณะที่เป็นทางการมากกว่าการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

พจนานุกรมกฎหมายของแบล็ก (Black law Dictionary, 1979 : 6) ได้ให้คำนิยามของคำว่า Conciliation ไว้ว่า

1. การยุติข้อพิพาทในทางที่สามารถตกลงกันได้
2. กระบวนการที่มีคนกลางเข้ามารับทราบข้อพิพาทระหว่างคู่กรณีและหาหนทางให้ข้อพิพาทนั้นได้รับการแก้ไข

โกลเบอร์ก (Goldberg, 1992 : 6) ให้คำนิยามของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทว่าเป็นกระบวนการที่คู่กรณีด้วยความช่วยเหลือของคนกลาง แยกแยะประเด็นข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบ เพื่อแสวงหาทางเลือกต่างๆ และสามารถยุติข้อขัดแย้งด้วยความยินยอมพร้อมใจและสนองตอบความต้องการของทั้งสองฝ่าย

ฟูลเลอร์ (Fuller, 1998 : 7) ได้กล่าวถึงการไกล่เกลี่ยว่า คุณสมบัติที่สำคัญของการไกล่เกลี่ย คือ ความสามารถที่จะชักจูงให้คู่กรณีหันหน้าเข้าหากัน ทั้งนี้ไม่ใช่เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ให้กระทำ แต่เป็นการช่วยเหลือให้คู่กรณีมีกรอบแนวคิดใหม่ร่วมกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย กรอบแนวคิดซึ่งจะชักนำให้เกิดทัศนคติและความรู้สึกต่อกันและกันในทิศทางใหม่

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 8) ให้คำนิยามของคำว่า “ไกล่เกลี่ย” หมายความว่า พุดจาให้ปรองดองกัน พุดจาให้ตกลงกัน ลูบไล้ ทำให้เรียบร้อยทำให้มีส่วนเสมอกัน

ชวดี พิสุทธิพันธ์ (2551 : 8) กล่าวว่า การไกล่เกลี่ยเป็นวิธีปฏิบัติของบุคคลที่สาม เพื่อให้คู่กรณีทำความตกลงกัน ผู้ไกล่เกลี่ยจะเข้าร่วมเจรจาและหาทางออกในปัญหาข้อพิพาทนั้น การไกล่เกลี่ยเป็นการเจรจาโดยมีผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลางและไม่มีลักษณะบังคับ คู่กรณีมีเสรีภาพเต็มที่ในการระงับข้อพิพาทหรือไม่ระงับตามทางออกที่ผู้ไกล่เกลี่ยเสนอก็ได้ และสำหรับด้านผู้ไกล่เกลี่ยก็มีเสรีภาพที่จะเสนอการไกล่เกลี่ยของเขาต่อไป หรือจะหยุดการไกล่เกลี่ยเมื่อใดก็ได้เช่นกัน การไกล่เกลี่ยจะต้องอาศัยความยินยอมของคู่กรณีเป็นสำคัญ

ภานุ รังสีสหัส (2533 : 8 - 9) กล่าวว่า การไกล่เกลี่ย คือ กระบวนการระงับข้อพิพาทที่มีบุคคลที่สามมาช่วยเหลือให้คู่ความเจรจาต่อรองกันได้สำเร็จ โดยเป็นผลิตผลประการหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากความล้มเหลวของการเจรจาต่อรองแต่มิใช่เป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่การเจรจาต่อรอง กระบวนการดังกล่าวมีประโยชน์ในการช่วยให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่ายสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันจากกรณีที่มีข้อพิพาทกันนั้นได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจะเป็นคนกระตุ้นให้คู่กรณีตกลงกันได้ง่ายขึ้น แต่ไม่มีอำนาจในการกำหนดข้อตกลงให้แก่คู่กรณี กล่าวคือ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจข้อพิพาทเหมือนดังอนุญาโตตุลาการหรือผู้พิพากษา โดยเพียงสามารถแปลข้อความ แนะนำ เสนอแนะ ล่อใจ เกลี้ยกล่อม หรือชี้แนะหนทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทให้แก่คู่ความเท่านั้น เป้าหมายของการไกล่เกลี่ยโดยทั่วไปไม่ใช่เพื่อที่จะชี้แนะข้อตกลงให้คู่กรณีแต่ก่อนไปในทางที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้น และทำความเข้าใจแก่การติดต่อเจรจาระหว่างคู่กรณี จนกระทั่งได้รับข้อตกลงร่วมกัน หรือมองเห็นทางออกของปัญหาที่แต่เดิมเป็นทางตัน ผู้ไกล่เกลี่ยคือผู้ที่พยายามนำทางให้คู่กรณีเพื่อที่พวกเขาจะได้พบกับทางออกของปัญหาที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

โชติช่วง ทพวงศ์ (2538 : 9) ให้ความหมาย การไกล่เกลี่ย หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามที่เป็นคนกลางเข้ามาช่วยเหลือแนะนำในการเจรจาต่อรองของคู่ความเพื่อระงับข้อพิพาท ทั้งนี้ เพราะในการเจรจาต่อรองของคู่ความที่กระทำกันเองนั้นมักจะมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาแทรกแซงอันทำให้คู่ความไม่ได้เจรจาตรงประเด็นปัญหาที่พิพาทหรือไม่อาจหันหน้าเข้าเจรจากันได้เลย การแก้ปัญหาอุปสรรคของการเจรจาตกลงกันเองที่เหมาะสมดียิ่ง ก็คือการมีคนกลางเข้าไกล่เกลี่ย ด้วยการช่วยเหลือให้คู่ความได้เข้าใจในปัญหาที่พิพาท กำหนดแนวทางการเจรจาต่อรอง ลดทิวและอารมณ์โกรธของคู่ความ กับชี้แนะแนวทางให้คู่ความเห็นถึงทางออกเพื่อระงับข้อพิพาทด้วย

พรณย พุฒิกาย (2547 : 6) ให้ความหมายการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หมายถึง วิธีการระงับข้อพิพาทโดยบุคคลที่สามที่เรียกว่า “ผู้ไกล่เกลี่ย” ในการทำหน้าที่ช่วยเหลือเสนอแนะแนวทางและหาทางออกให้กับคู่พิพาท เพื่อตกลงประนีประนอมยอมความกัน

Christopher (2001 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การไกล่เกลี่ย คือ การแทรกแซงของบุคคลที่สามที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลางในการเจรจาหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่จะเป็นผู้ช่วยเหลือคู่กรณีด้วยความสมัครใจ และสามารถตกลงกันในปัญหาความขัดแย้งร่วมกันได้

Brown and Kenneth (1973 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การไกล่เกลี่ย คือ กระบวนการที่ส่งเสริมช่วยเหลือคู่กรณี ด้วยบุคคลที่สามที่เป็นกลาง ที่เรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediation) ซึ่งเป็น

บุคคลที่ช่วยให้คู่กรณีสามารถตกลงแก้ปัญหาข้อพิพาทของตนได้ โดยผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจในการทำการตัดสินใจใดๆ ที่จะมีผลผูกพันคู่กรณี แต่ผู้ไกล่เกลี่ยจะใช้กระบวนการ เทคนิค และความรู้ ความเชี่ยวชาญต่างๆ ในการช่วยให้คู่กรณีเจรจาตกลงกันได้ข้อพิพาทที่มีอยู่ โดยปราศจากการพิจารณาพิพากษาคดีโดยศาล

ปัทมา เฝ้าสังข์ทอง (2544 : 7) ได้ให้ความหมายว่า การไกล่เกลี่ย คือ การแทรกแซงหรือสอดแทรกของบุคคลที่สาม เพื่ออยู่ระหว่างกลางบุคคลฝ่ายที่มีข้อพิพาท เพื่อชักจูงให้บุคคลที่มีข้อพิพาท ปรับเปลี่ยนหรือตกลงในปัญหาข้อพิพาทได้ เป็นการตกลงกันในข้อพิพาทโดยการกระทำที่เป็นกลางหรือบุคคลที่เป็นกลาง

ปรัชญา อยู่ประเสริฐ (2536 : 7) ได้ให้ความหมายว่า การไกล่เกลี่ยหรือการประนีประนอมข้อพิพาท (Conciliation or Mediation) คือ การที่คู่พิพาทตกลงยินยอมให้บุคคลที่สามซึ่งเป็นคนกลางที่มีความอิสระและความเป็นกลางแต่ ไม่มีอำนาจชี้ขาดข้อพิพาท ทำการช่วยเหลือในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้ทั้งสองฝ่ายยินยอมลดหย่อนผ่อนปรนให้แก่กันจนกระทั่งสามารถตกลงกันได้ โดยทำสัญญาประนีประนอมยอมความเพื่อระงับข้อพิพาทกันไป

พรณขง พุทธิภาย (2547 : 8) กล่าวว่า ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันที่ใช้อำนาจอธิปไตยที่สำคัญประการหนึ่ง นั่นคือ อำนาจตุลาการโดยศาลยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่หลักในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกันภายใต้กฎหมายซึ่งเป้าหมายสำคัญของศาลยุติธรรม คือ การปฏิบัติงานด้านอำนวยความเป็นธรรมแก่ประชาชนด้วยความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2450 เป็นต้นมา จำนวนคดีที่ประชาชนและส่วนราชการฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมทั้งประเทศนั้นมีจำนวนกว่า 1 ล้านเรื่อง ซึ่งการดำเนินคดีในศาลโดยวิธีการพิจารณาสืบพยานและมีคำพิพากษตามปกติจะต้องดำเนินการตามกฎหมายวิธีพิจารณาความซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ มากมาย อีกทั้งยังต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายรวมทั้งความร่วมมือของพยานต่างๆ ที่จะต้องมาศาลอีกด้วย ดังนั้น จึงมีตัวอย่างไม่น้อยที่คดีที่คู่ความใช้วิธีการตามปกติเช่นนี้ อาจจะต้องใช้ระยะเวลาเกินกว่าศาลจะมีคำพิพากษาในเรื่องนั้นๆ ได้ ศาลยุติธรรมจึงได้พัฒนาระบบการระงับข้อพิพาททางเลือกสำหรับเป็นช่องทางเพิ่มเติมให้ประชาชนทั่วไปได้มีโอกาสเลือกใช้วิธีการต่างๆ ในการระงับข้อพิพาท ซึ่งเหมาะสมกับข้อพิพาทแต่ละเรื่องเพื่อทำให้การดำเนินการคดีในศาลเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดที่สำคัญในเรื่องของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง มีจุดสำคัญที่ทำให้มีประสิทธิภาพในการเพิ่มพลังความสามารถในการจัดการข้อพิพาท และซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีการอื่นที่อาศัยบุคคลที่สามเข้ามาช่วยในการจัดการความขัดแย้งดังนี้ คือ

1. การไถ่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นวิธีการเจรจาที่จำเป็นต้องรวมเอาบุคคลที่สาม ซึ่งมีความรู้ในกระบวนการเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยให้คนที่เกี่ยวข้องอยู่ในความขัดแย้งได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดเผย การไถ่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการเจรจาแต่อยู่ภายในรูปแบบที่แตกต่างออกมา และใช้ผู้ไถ่เกลี่ยคนกลางซึ่งได้แนะนำกระบวนการใหม่ๆ และตัวแปรใหม่ๆ ในการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้เจรจาที่ขัดแย้งกันอยู่

2. การไถ่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นกระบวนการเข้าไปแทรกกลางระหว่างผู้ขัดแย้ง เป็นที่คาดล่วงหน้าว่าเมื่อคนกลางที่ทำหน้าที่ไถ่เกลี่ยเข้ามาสู่เวทีของการเจรจานั้น คู่กรณีจะรู้จักกัน มีความสัมพันธ์กันที่ดีหรือไม่ดีเรียบร้อยแล้ว โดยไม่ต้องอาศัยคนกลาง

3. การยอมรับในตัวคนกลางที่ทำหน้าที่ไถ่เกลี่ย โดยผู้เจรจาทั้งสองเป็นองค์ประกอบสำคัญของการไถ่เกลี่ย การยอมรับไม่ได้หมายความว่าคู่กรณีจำเป็นต้องต้อนรับคนกลางและเต็มใจที่จะทำอย่างที่เขาได้บอกให้ทำ แต่หมายถึงว่าคู่เจรจาได้ยอมรับการมาปรากฏตัวของคนกลางและยอมรับฟังและยินดีที่จะพิจารณาอย่างจริงจังในคำแนะนำของคนกลาง

4. ผู้ทำหน้าที่ไถ่เกลี่ยที่เป็นกลางและไม่เข้ากับฝ่ายใด ความเป็นกลาง และความไม่เข้ากับฝ่ายใดเป็นปัจจัยที่สำคัญในการไถ่เกลี่ยโดยคนกลาง คำทั้งสองที่กล่าวมานั้นเมื่อรวมกันก็จะหมายถึง ทัศนคติ พฤติกรรม ความสัมพันธ์ และอำนาจ ในการกำกับของคนกลาง ซึ่งไม่ได้เข้าข้างหรือเห็นด้วยกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือบางส่วนของคู่พิพาท อย่างไรก็ตาม ผู้ไถ่เกลี่ยที่เป็นกลางและไม่เข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้หมายความว่าเขาจะไม่มีความคิดเห็นส่วนตัวของเขาในเรื่องดังกล่าว การรักษาความเป็นกลางเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นและการจัดการอย่างยุติธรรมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล การทดสอบความไม่เข้าข้างฝ่ายใดหรือความยุติธรรม หรือความเป็นกลางขึ้นอยู่กับมุมมองของคู่กรณีจะยอมรับความช่วยเหลือจากผู้ไถ่เกลี่ยถ้าความช่วยเหลือนั้นมีลักษณะที่เป็นกลางและยุติธรรม

5. ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการตัดสินใจ ลักษณะเฉพาะที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจของการไถ่เกลี่ยโดยคนกลาง จึงทำให้บทบาทของคนกลางต่างจากผู้พิพากษาหรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ ซึ่งในบทบาทของผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการนั้นเป็นคนที่ถูกกำหนดโดยกฎหมายหรือโดยความยินยอมพร้อมใจของคู่กรณีที่จะทำหน้าที่ตัดสินใจโดยอาศัย กฎ กติกา สัญญา หรือโดยวิธีปกติที่เป็นที่ยอมรับของสังคม คนกลางจึงไม่เหมือนผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการที่เขาไม่มีอำนาจที่จะตัดสินใจใดๆ ทั้งสิ้น มีอยู่หลายๆ กรณีเหมือนกัน ซึ่งโดยตำแหน่งนั้นมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว อย่างไรก็ตามเขาอาจจะมาทำหน้าที่คนกลาง

ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเขาวางบทบาทหรืออำนาจของการตัดสินใจของเขาไว้ชั่วคราว

6. ให้ความช่วยเหลือกับคู่กรณีที่กำลังโต้เถียงกันอยู่ บทบาทสำคัญอีกอย่างหนึ่งของคนกลางก็คือ มีหน้าที่ให้ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับกระบวนการกับคู่กรณีที่พิพาทกันอยู่ เพื่อให้เขาสามารถที่จะบรรลุข้อตกลงเป็นที่พึงพอใจร่วมกัน คนกลางอาจจะแสดงหลายหน้าที่หรือบทบาทเพื่อที่จะช่วยคู่กรณีในการแก้ปัญหาข้อพิพาท การช่วยเหลืออาจจะพุ่งประเด็นความช่วยเหลือไปที่คู่กรณีทั้งหลาย เพื่อสร้างความพึงพอใจร่วมกันด้านจิตใจ และด้านเนื้อหาความต้องการ

แนวคิดหลักของระบบไกล่เกลี่ย

สำนักงานศาลยุติธรรม (2547 : 109-110) แนวคิดหลักของระบบไกล่เกลี่ยซึ่งกำหนดโดยศาลแพ่ง มีความสำคัญต่อการสร้างระบบไกล่เกลี่ยและแนวปฏิบัติของผู้ประนีประนอม คือ

1. เป็นหลักในการวางระเบียบไกล่เกลี่ย
2. เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีปฏิบัติตามระบบไกล่เกลี่ย
3. เป็นสิ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยต้องคำนึงถึงตลอดเวลาการไกล่เกลี่ย

แนวคิดหลักของระบบไกล่เกลี่ยมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. ทุกฝ่ายต้องสมัครใจเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย กล่าวคือ การนำคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยนั้น คู่ความทุกฝ่ายต้องสมัครใจที่จะให้ผู้พิพากษาไกล่เกลี่ยและตัวผู้พิพากษาเองก็ต้องสมัครใจเข้าทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมด้วย

ในส่วนตัวคู่ความจะต้องสมัครใจเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยและเจรจาตกลงกันตั้งแต่ก่อนส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย ระหว่างไกล่เกลี่ย และแม้แต่บรรลุข้อตกลงแล้วแต่เกิดเปลี่ยนใจไม่ยอมตกลงด้วยต่อไปก็ขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยได้ ซึ่งทางปฏิบัติก็คือ ก่อนส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนจะต้องสอบถามคู่ความทั้งสองฝ่ายว่าสมัครใจที่จะให้ส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยหรือไม่ ซึ่งหากคู่ความสมัครใจ ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนจะต้องจดแจ้งความสมัครใจนั้นไว้ในรายงานกระบวนการพิจารณาแล้วดำเนินการต่อไปในเรื่องการส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย และในระหว่างการไกล่เกลี่ย หากคู่ความฝ่ายใดไม่สมัครใจที่จะทำการไกล่เกลี่ยต่อไป ก็เพียงแค่แถลงแจ้งความประสงค์ให้ผู้ไกล่เกลี่ยทราบ ผู้ประนีประนอมจะต้องส่งสำนวนคดีเข้าสู่การพิจารณาตามปกติ นอกจากนี้ แม้การเจรจาจะดำเนินการถึงขั้นบรรลุข้อตกลง และอยู่ระหว่างการทำสัญญาประนีประนอมยอมความหรือดำเนินการตามที่ตกลงกันต่อไป คู่ความฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอาจขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยและให้ส่งสำนวนคืนสู่การพิจารณาตามปกติได้โดยไม่ต้องผูกมัดว่าจะต้องไกล่เกลี่ยต่อไป

สำหรับความสมัครใจของผู้พิพากษานั้น จะแสดงออกมาด้วยการสมัครใจเข้าเป็นผู้พิพากษาในคณะไต่เถียงตั้งแต่แรกแล้ว ซึ่งในทางปฏิบัติอธิบดีผู้พิพากษาหรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะสอบถามความสมัครใจของผู้พิพากษา ก่อนแต่งตั้งให้เป็นผู้พิพากษาในคณะไต่เถียง

2. การไต่เถียงเป็นการทำให้คู่ความเกิดความพอใจแล้วตกลงระงับข้อพิพาทกัน การค้นหาความพอใจของคู่ความเป็นหัวใจของการไต่เถียง เพราะถ้าผู้ไต่เถียงรู้ถึงความพอใจของคู่ความแล้ว ผู้ไต่เถียงก็จะรู้แนวทางการดำเนินการไต่เถียง และรู้จุดที่ประสานประโยชน์ของคู่ความให้เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นธรรม

3. ระบบไต่เถียงเป็นระบบที่มีพื้นฐานมาจากอำนาจการไต่เถียงของผู้พิพากษา ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง กล่าวคือ การไต่เถียงตามระบบไต่เถียงไม่มีกฎหมายเฉพาะเรื่องบัญญัติรับรองให้อำนาจไว้ จึงอาศัยอำนาจตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 19 มาตรา 20 และมาตรา 20 ทวิ มารองรับการจัดระบบ แต่ได้ลดขั้นตอนการปฏิบัติ วิธีการทำงานและอำนาจของผู้พิพากษาลงมาเพื่อสร้างบรรยากาศในการเจรจาต่อรองของคู่ความและลดอุปสรรคต่าง ๆ จากระเบียบวิธีการและการใช้อำนาจของผู้พิพากษาตามปกติ อย่างไรก็ตาม ผู้พิพากษาผู้ทำหน้าที่ไต่เถียงอาจใช้อำนาจตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.1 การเดินเผชิญสืบ มีคดีเข้าสู่ระบบไต่เถียงของศาลจำนวนหนึ่ง คู่ความประสงค์ให้ผู้ประนีประนอมออกไปดูสถานที่จริง ๆ โดยคู่ความให้เหตุผลว่า ถ้าผู้ประนีประนอมได้เห็นของจริงแล้ว จะสามารถกำหนดแนวทางการไต่เถียง และชี้แนะทางเลือก ตั้งเป็นประเด็นในการเจรจาได้ถูกต้องแม่นยำขึ้น จึงมีการขอให้ผู้ประนีประนอมไปเดินเผชิญสืบสถานที่พิพาท ซึ่งผู้ประนีประนอมก็ออกไปเดินเผชิญสืบตามปกติที่ปฏิบัติ

3.2 ผู้ประนีประนอมมีอำนาจเรียกผู้เชี่ยวชาญคนกลางมาให้ความเห็นและชี้ขาดในประเด็นข้อพิพาทได้ตามความประสงค์ของคู่ความ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติการใช้อำนาจของผู้ไต่เถียงจะกระทำโดยผ่อนปรนและนิมนต์ เพื่อมิให้บรรยากาศของการไต่เถียงเสียไป เช่น คู่ความขอให้ศาลมีหมายเรียกบุคคลหนึ่งบุคคลใดมาศาลเพื่อร่วมในการไต่เถียงหรือเป็นคนกลางในการชี้ขาดประเด็นข้อพิพาทตามที่ตกลงกัน ผู้พิพากษาผู้ประนีประนอมก็จะกระทำโดยเพียงให้มีหนังสือเชิญบุคคลดังกล่าวมาศาลเพื่อดำเนินการตามความประสงค์ของคู่ความเท่านั้น จะไม่ออกเป็นหมายเรียกตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้

3.3 ศาลไต่เถียงคดีที่ส่งประเด็นมาสืบให้ เป็นกรณีที่ศาลรับประเด็นดำเนินการสอบสวนพิจารณาแทนศาลเจ้าของสำนวน แต่เมื่อคดีมาอยู่ในอำนาจศาลรับประเด็นแล้ว หากคู่ความประสงค์จะขอให้ศาลนั้นไต่เถียง ศาลรับประเด็นก็อาจส่งคดีเข้าสู่ระบบไต่เถียงได้โดยหาก

ไกล่เกลี่ยแล้วคู่ความตกลงกันได้ ผู้พิพากษา ผู้ประนีประนอมก็จะจัดให้คู่ความทำสัญญา ประนีประนอม ขอมความกันแล้วส่งสำนวนคดีขึ้นศาลเดิมเพื่อพิจารณาสัญญาประนีประนอม ขอมความและทำคำพิพากษาตามยอมต่อไป

ข้อพิพาทที่ระงับด้วยการไกล่เกลี่ย

สำนักงานศาลยุติธรรม (2550 : 114) อธิบายว่าการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นวิธีการ ที่คู่พิพาทยินยอมแล้วไม่สามารถบังคับให้ไกล่เกลี่ยได้ต้องยุติการไกล่เกลี่ย ซึ่งข้อพิพาทที่สามารถ ไกล่เกลี่ยได้ ได้แก่ข้อพิพาทดังต่อไปนี้

1. ข้อพิพาททางแพ่งทุกประเภท เช่น กู้ยืม ค้ำประกัน ซื้อขาย เช่าทรัพย์สิน ครอบครอง มรดก เป็นต้น
2. ข้อพิพาททางอาญาอันยอมความได้ เช่น บุกรุก ยักยอก ทำให้เสียทรัพย์สิน หมิ่นประมาท เป็นต้น
3. ข้อพิพาททางแพ่งเกี่ยวเนื่องอาญา สามารถไกล่เกลี่ยได้เฉพาะในส่วนแพ่ง เช่น กรณี ขับรถยนต์โดยประมาทเป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับบาดเจ็บสาหัส สามารถตกลงประนีประนอม ขอมความได้ในส่วนของค่าเสียหาย ส่วนความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา ฐานขับรถโดย ประมาทนั้นเจ้าพนักงานตำรวจสามารถดำเนินคดีต่อไปได้
4. ข้อพิพาทอื่นๆ ได้แก่ ข้อพิพาทแรงงาน ข้อพิพาทเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือประชาชน จำนวนมาก เช่น การเรียกร้องค่าจ้าง การประท้วงการก่อสร้างโรงงานไฟฟ้า โรงงานกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

เทคนิคการลดทิวและการฝ่าทางตัน

ศูนย์วิทยาการระงับข้อพิพาททางเลือก (2551 : 163-164) กล่าวว่า เทคนิคและวิธีการ ของการระงับข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ยมิใช่เป็นทฤษฎีทางนิติศาสตร์เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก การรวมกันและการสร้างสมประสานการณ์ของวิชาวิทยาศาสตร์ถึงสามสาขาด้วยกัน คือ นิติศาสตร์ สังคมวิทยาและจิตวิทยา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยได้ดีจะต้องทราบหลักและประสบการณ์ ดังกล่าว ซึ่งพอที่จะแยกออกเป็นหัวข้อ ๆ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือของคนกลาง ผู้ทำการไกล่เกลี่ยจะต้องทำให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา การวางตัว จะต้องใช้จิตวิทยา สามารถครองใจคู่ความทั้งสองฝ่ายให้ได้ หากคู่ความเชื่อถือ ศรัทธาผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยแล้ว ผู้ประนีประนอมพูดอะไรก็เชื่อและยินดีที่จะ ปฏิบัติตาม ดังคำที่พูดกันติดปากก็คือ เข้าไปนั่งอยู่ในกลางหัวใจของเขาให้ได้นั่นเอง

2. ความเป็นกลาง ผู้ประนีประนอมจะต้องแสดงให้เห็นความรู้สึกได้ว่า ผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเป็นกลาง ข้อเสนอในการที่จะแนะนำให้ตกลงกันนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเท่านั้น

3. ความเห็นอกเห็นใจ ผู้ประนีประนอมที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยจะต้องรู้ถึงสภาพของ ปัญหา เมื่อรู้ถึงสภาพของปัญหาแล้วจะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ประนีประนอมรู้ปัญหาและเห็นใจ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเยียวยาบรรเทาความเสียหายของทั้งสองฝ่าย

4. ความเป็นบุคคลสำคัญ เป็นหลักธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการให้บุคคลอื่นเห็นว่าเป็นคนสำคัญ ดังนั้น ผู้ประนีประนอมจะต้องรู้ถึงหลักนี้แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการไกล่เกลี่ย กล่าวคือ แสดงให้เห็นว่าคุณค่าความเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะทำให้การตกลงประนีประนอมยอมความ ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ หากตัวความเกิดความรู้สึกนี้แล้ว ผู้ประนีประนอมขอให้ช่วยทำอะไร เขาจะเต็มใจดำเนินการให้อย่างเต็มที่

5. กรณีการเจรจาเจอปัญหาทางตัน บางครั้งการเจรจาเจอทางตัน ไม่สามารถที่จะ แก้ปัญหาได้ กรณีผู้ประนีประนอมจะต้องข้ามปัญหานั้น ๆ ไปก่อน โดยการพูดเรื่องอื่นไม่ให้เกิด สภาพการณ์เผชิญหน้า รอจนเมื่อสภาพการณ์เย็นลงหรือมีช่องทางแล้วจึงจะกลับมาเจรจาปัญหา นั้นๆ อีกในภายหลัง หรือจะใช้วิธีการแยกปัญหานั้น ๆ เป็นข้อย่อยแล้วค่อยเจรจาทกลงกันในข้อย่อย นั้นไปทีละข้อ วิธีการนี้ก็สามารถที่จะนำไปสู่การตกลงทั้งหมดได้เช่นกัน

แนวคิดหลักของระบบไกล่เกลี่ยนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมควรระลึก ไว้เสมอ เพราะเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นหลักใหญ่ซึ่งผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมต้องถือเป็นแนวทาง ในการไกล่เกลี่ย

ทฤษฎีการเจรจา

สราวุธ เบญจกุล (2546 : 73 - 76) ทฤษฎีการเจรจาที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ทฤษฎี การแข่งขัน (Competitive Theory) และทฤษฎีการแก้ปัญหา (Problem Theory) ทั้งสองทฤษฎี ประกอบด้วยขั้นตอนและองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้เข้าถึงการเจรจาทฤษฎีดังกล่าว ช่วยให้นักกฎหมายเข้าใจธรรมชาติของกระบวนการเจรจา โดยเลือกรูปแบบและยุทธศาสตร์ที่ดี ที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รายละเอียดของทฤษฎีทั้งสองมีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการแข่งขัน (Competitive Theory) นักกฎหมายและนักศึกษากฎหมายส่วนใหญ่ ตลอดทั้งสาธารณชนมีความเห็นว่า นักกฎหมาย ผู้เจรจาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ กฎหมายและสามารถรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าโดยได้รับผลตอบแทนเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็น ด้านการเงิน หรือวัตถุ เข้าถึงอำนาจที่ตนมีอยู่และใช้โดยไม่ชักช้าเพื่อประโยชน์ของลูกค้า

ข้อสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีการแข่งขัน ได้แก่ สังคมอยู่ภายใต้การปกครองหรือครอบงำโดยผู้ที่เห็นแต่ประโยชน์ส่วนตัว ในสถานการณ์ของการเจรจาแต่ละฝ่าย ทั้งนักกฎหมายและลูกความมีความประสงค์จะให้บรรลุความต้องการของตนมากที่สุด ทฤษฎีการแข่งขันมองโลกในแง่ที่ว่าทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจะต้องแบ่งปันโดยการแข่งขัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในแต่ละเรื่อง ระบบการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ การแจกจ่าย โดยมีฝ่ายหนึ่งได้และอีกฝ่ายหนึ่งสูญเสีย ทั้งข้อตกลงในวันนี้จะไม่มีผลกระทบต่อทางเลือกที่มีอยู่ในวันพรุ่งนี้

ทฤษฎีการแข่งขันยอมรับว่า นักกฎหมายบางคนมีความประสงค์ให้ลูกความของตนได้รับความยุติธรรม ความชอบธรรม ความหวังดี ความไว้วางใจจากผู้อื่น และการตอบสนองที่มีจริยธรรมตามทฤษฎีนี้ รูปแบบการเจรจากำหนดขึ้นโดยผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ เพื่อให้ตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด และอีกฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียยุทธศาสตร์สำหรับรูปแบบนี้จึงคล้ายกับยุทธศาสตร์ทางการทหารซึ่งใช้กลอุบายเพื่อมุ่งเป้าหมายให้ได้รับชัยชนะ

2. ทฤษฎีการแก้ปัญหา(Problem-solving Theory) ผู้เข้าร่วมการเจรจาทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกันบางประการ ถ้าไม่มีสิ่งอื่นทุกคนอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมของสังคมเดียวกันและมีส่วนในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อทำข้อตกลงด้วยความสมัครใจภายใต้ทฤษฎีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องศึกษาและแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยคู่ความทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ลักษณะของทฤษฎีการแข่งขัน นักกฎหมายสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน แต่ละฝ่ายต่อสู้เพื่อชัยชนะในข้อตกลงที่ฝ่ายตนได้เปรียบ ส่วนทฤษฎีการแก้ไขปัญหา เห็นว่านักกฎหมายทั้งสองฝ่ายนั่งเคียงข้างกันทำงานและช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน โดยยุทธศาสตร์การเจรจาที่ใช้ในแนวทางทฤษฎีการแก้ปัญหามีหลักการ 5 ประการ ดังนี้

2.1 แยกปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวออกจากข้อขัดแย้ง และแก้ไขในแต่ละปัญหาแยกต่างหากจากกัน อย่างรวมปัญหาทั้งสองเข้าด้วยกัน

2.2 เน้นความสำคัญ ประโยชน์ได้เสียและความต้องการของคู่ความไม่ใช่ฐานะของคู่ความ การเน้นถึงฐานะที่แตกต่างกันของคู่ความจะทำให้มีการประนีประนอมยอมความยากขึ้น คู่ความจะต้องหาทางประสานผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายและเน้นถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

2.3 คิดหาทางเลือกหลายวิธี ซึ่งคู่ความจะได้ประโยชน์ร่วมกัน จึงควรแยกการระดมความคิดหาทางแก้ไขปัญหา (Brainstorming) ออกจากการประเมินปัญหา (Evaluation) เพื่อหาทางแก้ไขที่เป็นประโยชน์กับคู่ความทุกฝ่าย

2.4 ยืนยันการใช้องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อประเมินทางเลือก

2.5 เข้าใจและปรับปรุงทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาตกลงทำสัญญา ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินข้อเสนอเพื่อจะตกลงกัน ผู้เจรจาจะยอมรับข้อเสนอของอีกฝ่ายหากข้อเสนอที่ดีกว่าทางเลือกตามข้อเสนอของตน

แนวทางทั้ง 5 ประการนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นหลักการเจรจาโดยเสนอวิธีทำงานและแก้ไขวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน

บุญตา ส.ผาบมีชัย (2547 : 10) กล่าวถึงการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทว่ามีหลักเกณฑ์และความสำคัญ ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

1.1 คู่ความสมัครเลือกใช้วิธีไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามที่จะเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยต้องอาศัยความยินยอมของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ ดังนั้น ก่อนที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะดำเนินการไกล่เกลี่ยควรให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายแสดงความยินยอมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ลงชื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ

1.2 กฎหมายไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยไว้เป็นการเฉพาะ ดังนั้น บุคคลใดก็ตามที่คู่พิพาทยินยอมให้ทำการไกล่เกลี่ย ก็ย่อมมีอำนาจหน้าที่ที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ยได้ แต่บุคคลที่สามที่จะเข้ามาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยควรจะเป็นบุคคลที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายรู้จักเป็นอย่างดีหรือเป็นบุคคลที่คู่กรณียอมรับ และให้ความเคารพนับถือ จึงยินยอมให้ทำการไกล่เกลี่ย

สำหรับการไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทในศาลหรือของสถาบันไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยทั่วไป ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีคุณสมบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในศาลหรือสถาบันนั้นๆ

1.3 การเจรจาของคู่ความในการไกล่เกลี่ยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความผูกพันทางสังคมและความรู้สึกของมนุษย์ยิ่งกว่าการโต้แย้งตามหลักตรรกศาสตร์

1.4 ความพยายามเจรจาให้บรรลุถึงข้อตกลง โดยไม่จำเป็นต้องกล่าวหาว่าใครผิดใครถูก

1.5 เมื่อมีการตกลงประนีประนอมยอมความกันได้แล้ว จะต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือ คือ การทำสัญญาประนีประนอมยอมความ โดยให้ทุกฝ่ายลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

คำรห์ สุตเคมีย์ (2541 : 11 - 12) กล่าวว่า การไกล่เกลี่ยเพื่อยังให้เกิดการประนีประนอมยอมความไม่ว่าในศาลหรือนอกศาลมีความสำคัญและประโยชน์อย่างมากไม่ว่า ต่อคู่ความ ต่อศาล และต่อผลประโยชน์โดยรวม ดังนี้

2.1 ประโยชน์โดยรวม เพื่อลดข้อขัดแย้งและสร้างความเป็นธรรมในสังคม เนื่องจากข้อพิพาทเมื่อเกิดขึ้นแล้วหากไม่ระงับก็จะขยายวงกว้างและสร้างความแตกแยกจนถึงขั้น

อาฆาตเค้น ถ้าระงับเหตุเบื้องต้นโดยหาทางให้คู่กรณีหันหน้ามาพูดคุยจาประนีประนอมกัน ก็จะทำให้ความขัดแย้งที่บาดหมางจบลงได้ และมีมิตรภาพยังคงมีอยู่ต่อไป ทั้งทำให้สังคมโดยรวมเป็นเอกภาพ

2.2 ประโยชน์ต่อคู่ความ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเป็นคดีความ กล่าวคือ การแสวงหาความยุติธรรมโดยศาลถือว่าเป็นกระบวนการยุติธรรมที่คุ้มครองสิทธิของพลเมืองทางกฎหมาย แต่การดำเนินการพิจารณาในศาลต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างทนายความ เสียค่าฤชาธรรมเนียม รวมทั้งเสียเวลาในการดำเนินคดี และรอคอยวันที่ศาลจะตัดสิน ซึ่งถ้ามีการอุทธรณ์ฎีกาต่อไปก็ต้องเสียเวลารอคอยนานยิ่งขึ้นไปอีก การตกลงและทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันในศาลทำให้ข้อพิพาทยุติลงด้วยความรวดเร็ว

2.3 ประโยชน์ต่อศาล ปัจจุบันคดีความทางแพ่งและทางอาญานับวันทวีมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าปัญหาส่วนตัวผลประโยชน์ และสถานะเศรษฐกิจทำให้เกินกำลังกว่าศาลยุติธรรม และสำนักงานอัยการจะดำเนินการได้อย่างปกติธรรมดา นานาประเทศ รวมทั้งประเทศไทย และ ส.ป.ป. ลาวจึงพยายามหาวิธีที่จะลดคดีขึ้นสู่ศาลโดยไม่จำเป็น ด้วยการประนอมข้อพิพาทโดยสังคม หรือ ฝ่ายบริหาร ดังเช่น ประเทศฟิลิปปินส์ จัดตั้งศาลหมู่บ้านเพื่อไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทในเบื้องต้น หากไม่ผ่านกระบวนการประนอมข้อพิพาทของศาลหมู่บ้าน จะนำไปฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรมโดยตรงไม่ได้ ซึ่งปรากฏผลดีทำให้คดีไปสู่ศาลลดลง

2.4 ประโยชน์ต่อรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพิจารณา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพิจารณาที่ต่อเนื่องยาวนานก็จะเพิ่มภาระให้แก่รัฐบาลมากขึ้น ในกรณีที่มีการไกล่เกลี่ยล้มเหลว ไม่สามารถทำให้คู่ความตกลงกันได้ แต่ประโยชน์ก็ยังเกิดขึ้นหลายประการ เช่น

2.4.1 เปิดโอกาสให้คู่ความได้มาเจรจาหันหน้าเข้าหากัน แม้การเจรจาไม่สำเร็จ แต่ก็ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด หรือความบาดหมางลงไปได้ในระดับหนึ่ง ไม่ทำให้เรื่องเล็กน้อยทำนองน้ำผึ้งหยดเดียวบานปลายลุกลามเป็นเรื่องใหญ่โตไปได้

2.4.2 ทำให้คู่ความมีความเข้าใจต่อกันเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้สามารถตกลงกันได้ ในภายหลัง

สำนักงานศาลยุติธรรม (2549 : 12) กล่าวว่า ประโยชน์ที่จะได้รับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือคู่มือการระงับข้อพิพาทสำหรับประชาชนว่า การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับคู่ความและยังเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการพิจารณาคดีของศาลดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

2.1 ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (Saving of Time and Money) เทียบกับเวลาที่ใช้ในการดำเนินคดีในศาลทั้งสามศาล หากใช้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรืออนุญาโตตุลาการแล้วอาจใช้เวลาเพียงสัปดาห์ วันหรือชั่วโมง อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายของทั้งคู่ความและทางราชการ

2.2 เป็นที่ยุติ (Finality) คดีที่คู่พิพาทสามารถตกลงกันได้โดยวิธีการไกล่เกลี่ยนั้น ทำให้ข้อพิพาทได้ข้อยุติ ลดปัญหาของการอุทธรณ์ต่อไป

2.3 การยอมรับของคู่พิพาท (Compliance) การที่คู่ความสามารถหาข้อยุติได้ด้วยตนเองมีการยอมรับปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นมากกว่าการที่ศาลมีคำพิพากษาจะต้องมีการบังคับคดีต่อไป

2.4 ข้อยุติที่ได้นั้นมีความเหมาะสมกับคู่พิพาท (Custom Made Solution) เนื่องจากคู่พิพาทสามารถเลือกที่จะทำข้อตกลงอย่างไรก็ได้ตรงเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย

2.5 เป็นความลับ (Confidentiality) กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะเป็นความลับและมักมีข้อบังคับให้บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องรักษาความลับไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้รับจากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น

2.6 การควบคุมกระบวนการระงับข้อพิพาท (Process Control) คู่พิพาทสามารถควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้มากกว่าการดำเนินคดีในศาล โดยสามารถคัดเลือกบุคคลที่เป็นกลางให้มาทำหน้าที่กำหนดประเด็นหรือความต้องการที่แท้จริงในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและแสวงหาทางออกเพื่อยุติข้อพิพาท โดยคู่พิพาทมีโอกาสที่จะได้พูดและตัดสินใจผลที่ได้รับจะผูกพันกันหรือไม่ ซึ่งจะเป็นการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นโดยการพิพากษาคดี

2.7 ข้อตกลงระหว่างคู่พิพาทสามารถบังคับได้ (Enforceable Agreement) ผลของการระงับข้อพิพาทจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นข้อตกลงร่วมกันอันมีลักษณะสัญญาที่คู่พิพาทลงนามและมีผลผูกพันเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความแม้ว่าอาจมีการตรวจสอบจากศาลในบางกรณี

2.8 รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันได้หรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในระยะยาว (Preservation of Enhancement of Long-term Relationship) การระงับข้อพิพาทเปิดโอกาสให้คู่พิพาทสามารถหาข้อยุติในปัญหาที่แท้จริงได้และคู่พิพาทย่อมสามารถแก้ไขปัญหาระหว่างกันได้

2.9 ความยืดหยุ่น (Flexibility) คู่พิพาทสามารถเลือกใช้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาททั้งหมด หรือในประเด็นใดประเด็นหนึ่งในคดีก็ได้ ส่วนที่เหลืออาจให้มีการดำเนินคดีในศาลต่อไป

2.10 คุณภาพ (Quality) บุคคลที่มาทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมักเป็นบุคคลที่มีความสามารถ หรือเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยมีการควบคุมการทำงานโดยประมวลจริยธรรม

2.11 ยังคงสิทธิในการดำเนินคดีในศาล (Right to Trial) การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นเพียงส่วนเสริมสำหรับการดำเนินคดีในศาลไม่ใช่เป็นการแทนที่ คู่พิพาทยังคงมีสิทธิในการดำเนินคดีในศาลหากคู่พิพาทมีความต้องการเช่นนั้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ประนีประนอม

การแต่งตั้งผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 แก้ไขเพิ่มเติมตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547 กล่าวว่า ผู้ประนีประนอมตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หมายความว่า ผู้พิพากษา ข้าราชการศาลยุติธรรม บุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ประนีประนอม เพื่อช่วยเหลือศาลในการไกล่เกลี่ยให้คู่ความได้ประนีประนอมกัน (สำนักงานศาลยุติธรรม. 2549 : 14) ดังนี้

การแต่งตั้งบุคคลภายนอกเป็นผู้ประนีประนอม

ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดให้ผู้รับผิดชอบราชการศาล หรือองค์คณะผู้พิพากษา มีอำนาจแต่งตั้งบุคคลภายนอกเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อช่วยเหลือศาลในการไกล่เกลี่ยคดี โดยผู้รับผิดชอบราชการศาลอาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลและประกาศแต่งตั้งผู้ประนีประนอมตามจำนวนที่เห็นสมควร บุคคลภายนอกดังกล่าวควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย โดยอาจจะเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปในพื้นที่นั้น ศาลบางแห่งพิจารณาจากบุคคลที่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการ ทั้งที่เป็นอดีตผู้พิพากษาหรือข้าราชการฝ่ายอื่น ผู้พิพากษาสมทบ หรืออาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน ซึ่งผ่านการอบรมจากสำนักกระชับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม เป็นต้น มีข้อสังเกตว่า ผู้ที่เป็นนักกฎหมายจำนวนมากทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดี อย่างไรก็ตาม ในหลายกรณีผู้ที่มิได้เป็นนักกฎหมายก็สามารถทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยได้ดีเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงมิได้มีข้อจำกัดที่จะต้องคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่เป็นนักกฎหมาย รวมทั้งมีข้อเสนอแนะว่าการแต่งตั้งผู้ประนีประนอมประจำศาล ควรมีกำหนดระยะเวลาในการแต่งตั้งไว้เพื่อความเหมาะสมในการบริหารงาน เช่น ให้มีผลถึงเดือนมิถุนายนในปีถัดไป เพื่อให้ผู้รับผิดชอบราชการศาลที่มีการหมุนเวียนได้พิจารณาผู้ที่มีความเหมาะสมกับงานของศาลนั้นๆ ได้

เมื่อพิจารณาว่าบุคคลใดในบัญชีรายชื่อผู้ประนีประนอมเหมาะสมที่จะไถ่เกลี่ยคดีใดผู้รับผิดชอบราชการศาลจะมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ประนีประนอมในแต่ละคดี หนึ่ง ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ผู้รับผิดชอบราชการศาลหรือองค์คณะผู้พิพากษาอาจแต่งตั้งบุคคลหลายคนเป็นผู้ประนีประนอมในคดีเดียวกันก็ได้ เช่น คดีที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก คดีที่ควรมีผู้ประนีประนอมที่มีความรู้หลายสาขา รวมถึงกรณีที่ผู้ประนีประนอมที่เป็นบุคคลภายนอกยังไม่มีความสามารถในการไถ่เกลี่ย ผู้รับผิดชอบราชการศาลหรือองค์คณะผู้พิพากษาอาจแต่งตั้งผู้พิพากษาและบุคคลภายนอกให้ทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมร่วมกัน เพื่อให้บุคคลภายนอกมีโอกาสพัฒนาตนเองจนสามารถไถ่เกลี่ยคดีที่ไม่ยุ่งยากและคดีที่ยุ่งยากด้วยตนเองต่อไปตามลำดับ

หลังจากพิจารณาคัดเลือกแล้ว อาจมีการติดต่อประสานกับบุคคลดังกล่าว ขอร้องเวลา ที่สามารถมาศาลเพื่อทำหน้าที่ไถ่เกลี่ยได้ โดยทางเจ้าหน้าที่ศูนย์ไถ่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาลจะเป็นผู้ติดต่อประสานงาน แจ้งวันที่จะมีการไถ่เกลี่ยให้ผู้ประนีประนอมและคู่ความทราบล่วงหน้า

โดยทั่วไปผู้ประนีประนอมไม่จำเป็นต้องมาอยู่ประจำที่ศาล แต่จะมาทำหน้าที่เฉพาะในวันนัด

ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 ข้อ 36 คู่ความอาจจ่ายค่าใช้จ่ายและค่าป่วยการผู้ประนีประนอมฝ่ายละครั้งหนึ่งก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติของศาลหลายแห่ง ผู้ประนีประนอมสมัครใจให้ความช่วยเหลือโดยไม่คิดค่าตอบแทน หากศาลใดประกาศบัญชีรายชื่อผู้ประนีประนอมแล้ว ก่อนที่ผู้ประนีประนอมที่เป็นบุคคลภายนอกจะปฏิบัติหน้าที่ ศาลอาจจัดให้มีการอบรมและฝึกฝนเทคนิคและวิธีการไถ่เกลี่ย ตลอดจนจริยธรรมของผู้ประนีประนอม นอกจากนั้น ศาลควรจัดส่งบัญชีผู้ประนีประนอมซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ผู้พิพากษา และข้าราชการศาลยุติธรรม ให้สำนักกระบวนข้อพิพาท เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาจัดอบรมเทคนิคการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทให้แก่ผู้ประนีประนอมอีกทางหนึ่ง

การแต่งตั้งผู้พิพากษาเป็นผู้ประนีประนอม

ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 ข้อ 6 และข้อ 7 ให้อำนาจผู้รับผิดชอบราชการศาลหรือองค์คณะผู้พิพากษา แต่งตั้งผู้พิพากษาเป็นผู้ประนีประนอมได้นั้น ผู้รับผิดชอบราชการศาลอาจพิจารณาคัดเลือกผู้พิพากษาอาวุโสและผู้พิพากษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นบัญชีเป็นผู้ประนีประนอม เพื่อไถ่เกลี่ยคดีที่ศูนย์ไถ่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาล อย่างไรก็ตามหากจำนวนผู้พิพากษาที่แต่งตั้งเป็นผู้ประนีประนอมมีมาก จะมี

ผลกระทบต่อการสืบพยานของศาล และการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะ ดังนั้น จึงควรกำหนดจำนวนให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

อนึ่ง ผู้พิพากษาที่ไต่ถามข้อเท็จจริงที่ศูนย์ไต่ถามข้อพิพาทประจำศาล จะต้องไม่เป็นบุคคลเดียวกับผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีเดียวกันนั้นเมื่อมีการไต่ถามข้อเท็จจริงไม่สำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้คู่ความที่เข้าสู่ระบบการไต่ถามข้อเท็จจริงมั่นใจว่าแม้ไต่ถามข้อเท็จจริงไม่สำเร็จก็จะไม่เกิดผลเสียต่อคดีของตน เว้นแต่คู่ความทั้งสองฝ่ายมีความประสงค์ให้ผู้พิพากษานั้นเป็นผู้พิจารณาคดีด้วย ซึ่งผู้รับผิดชอบราชการศาลต้องให้ความเห็นชอบในการจ่ายสำนวนด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณาว่าบุคคลใดในบัญชีรายชื่อผู้ประนีประนอมเหมาะสมที่จะไต่ถามข้อเท็จจริงใด เจ้าหน้าที่ศูนย์ไต่ถามข้อพิพาทประจำศาลจะเสนอให้ผู้รับผิดชอบราชการศาลหรือองค์คณะผู้พิพากษามีคำสั่งแต่งตั้งผู้ประนีประนอมในแต่ละคดี

การแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นผู้ประนีประนอม

ผู้รับผิดชอบราชการศาลหรือองค์คณะผู้พิพากษามีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นผู้ประนีประนอมได้ ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไต่ถามข้อพิพาท พ.ศ. 2544 ข้อ 6 และข้อ 7 โดยผู้รับผิดชอบราชการศาลอาจพิจารณาคัดเลือกข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้ประนีประนอมเพื่อไต่ถามข้อเท็จจริงที่ศูนย์ไต่ถามข้อพิพาทประจำศาล

โดยทั่วไปผู้รับผิดชอบราชการศาลจะแต่งตั้งบุคคลภายนอกและผู้พิพากษาเป็นผู้ประนีประนอมอย่างไรก็ตาม ผู้รับผิดชอบราชการศาลอาจพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรม เช่น เจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลหรือทำงานที่ศูนย์ไต่ถามข้อพิพาทประจำศาล เป็นผู้ประนีประนอมเพิ่มเติมนอกเหนือจากบุคคลตามข้อ 1 และ 2

การขึ้นทะเบียนผู้ประนีประนอม

หลังจากที่ศาลได้มีคำสั่งแต่งตั้งผู้ประนีประนอมเพื่อทำหน้าที่ในศาลแล้ว ผู้ประนีประนอมโดยเฉพาะบุคคลภายนอก อาจร้องขอให้สำนักงานศาลยุติธรรมขึ้นทะเบียนผู้ประนีประนอมได้ เมื่อมีคุณสมบัติครบถ้วน และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในข้อ 28 แห่งระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่า พ.ศ. 2544 โดยการกรอบบแบบฟอร์มพร้อมประวัติ และคำรับรองของผู้รับผิดชอบราชการศาล ส่งมายังสำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี เพื่อจะได้ดำเนินการตรวจสอบและขึ้นทะเบียนผู้ประนีประนอมต่อไป

การดำเนินการไกล่เกลี่ยของผู้ประนีประนอมอาจแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมคดีก่อนการไกล่เกลี่ย ผู้ประนีประนอมจะศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคดีก่อนโดยการศึกษาประเด็นต่าง ๆ จากคำฟ้องและคำให้การ รวมทั้งอาจขอคำปรึกษาในประเด็นข้อเท็จจริงและประเด็นข้อกฎหมายที่สำคัญ จากผู้รับผิดชอบราชการศาลหรือผู้พิพากษาที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
2. การเริ่มประชุมไกล่เกลี่ย ในนัดแรกผู้ประนีประนอม คู่ความ และผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องแนะนำตนเอง รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของตน ผู้ประนีประนอมมีหน้าที่สร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจ เช่น แจ้งให้คู่ความทราบว่าผู้ประนีประนอมไม่มีส่วนได้เสียหรือส่วนเกี่ยวข้องในคดี และจะไม่เปิดเผยข้อมูลในคดี เป็นต้น และต้องอธิบายกระบวนการในการไกล่เกลี่ย รวมถึงกฎเกณฑ์และมารยาทในการประชุมให้คู่ความทราบ
3. การหาความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ ผู้ประนีประนอมรวบรวมข้อมูลที่ได้จากคู่ความ เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของคู่ความแต่ละฝ่าย นอกจากการประชุมร่วมกันกับทุกฝ่ายแล้ว ผู้ประนีประนอมอาจแยกประชุมกับคู่ความที่แต่ละฝ่ายได้
4. การหาทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้ประนีประนอมมีหน้าที่ช่วยลดประเด็นข้อขัดแย้ง และเสนอทางออกในการยุติข้อขัดแย้ง
5. การตกลงยุติข้อพิพาท เมื่อคู่ความตกลงกันได้แล้วก็จะจัดทำสัญญาประนีประนอมยอมความหรือถอนฟ้อง

การสิ้นสุดกระบวนการไกล่เกลี่ย

ถ้าการไกล่เกลี่ยจะเป็นเหตุให้การพิจารณาคดีไม่ติดต่อกันหรือต้องล่าช้าจนเกินสมควร ศาลอาจสั่งให้ดำเนินกระบวนการพิจารณาไปพร้อมกับการไกล่เกลี่ยก็ได้ แต่ทั้งนี้ให้คำนึงถึงประโยชน์ของคู่ความทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

ในกรณีดังต่อไปนี้ให้ยุติกระบวนการไกล่เกลี่ย

1. คู่ความสามารถระงับข้อพิพาทได้ด้วยการถอนฟ้อง หรือขอให้ศาลมีคำพิพากษาตามสัญญาประนีประนอมยอมความ
2. คู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวจากการไกล่เกลี่ย
3. ผู้ประนีประนอมไม่อาจดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เป็นผลสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้
4. ศาลเห็นว่าข้อพิพาทดังกล่าวไม่อาจยุติลงได้ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย หรือการไกล่เกลี่ยไม่เป็นประโยชน์ต่อคดีอีกต่อไป

5. ผู้ประนีประนอมหรือศาลเห็นว่าการไถ่เกลี่ยเป็นไปโดยไม่สุจริตและเป็นการประวิงคดี

การเก็บรักษาความลับ

เว้นแต่คู่ความตกลงกันเป็นอย่างอื่น คู่ความ ผู้ประนีประนอม และบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องเก็บรักษาความลับของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการไถ่เกลี่ย และไม่นำข้อเท็จจริงและการดำเนินการในการไถ่เกลี่ยไปใช้เป็นพยานหลักฐานในการดำเนินกระบวนการพิจารณาใดๆ ของศาล ไม่ว่าในสำนวนคดีที่ทำการไถ่เกลี่ยหรือคดีอื่น หรือในกระบวนการพิจารณาชั้นอนุญาโตตุลาการ

การรายงานผลการไถ่เกลี่ย

เมื่อกระบวนการไถ่เกลี่ยสิ้นสุดลง ผู้ประนีประนอมจะต้องแจ้งผลการไถ่เกลี่ยให้ผู้รับพิชชอบราชการศาลหรือผู้พิพากษาที่รับผิดชอบคดีทราบ เพื่อความสะดวกในการแจ้งผลดังกล่าว เจ้าหน้าที่ศูนย์ไถ่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาลจะเสนอแบบฟอร์มรายงานการประชุมให้ผู้ประนีประนอมลงลายมือชื่อในกรณีที่การไถ่เกลี่ยข้อพิพาทไม่เสร็จสิ้นในนัดเดียว เจ้าหน้าที่จะเสนอแบบฟอร์มรายงานการประชุมให้ผู้ประนีประนอมลงลายมือชื่อโดยกำหนดนัดไถ่เกลี่ยครั้งต่อไปไว้ด้วย ในรายงานการประชุมดังกล่าว จะไม่มีการบันทึกข้อเท็จจริงที่ได้ระหว่างการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท

การเบิกจ่ายค่าตอบแทนของผู้ประนีประนอม

เมื่อผู้ประนีประนอมซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่ได้รับการขึ้นทะเบียนได้ปฏิบัติหน้าที่แล้ว ย่อมมีสิทธิที่จะเบิกค่าป่วยการและค่าใช้จ่ายได้ ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 ข้อ 35 และประกาศสำนักงานศาลยุติธรรม เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายค่าป่วยการและค่าใช้จ่ายของผู้ประนีประนอม พ.ศ. 2547 โดยการเบิกจ่ายให้คิดเป็นรายคดีเมื่อเสร็จสิ้นการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท ไม่ว่าผลการประนีประนอมจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม โดยสามารถเบิกจ่ายได้ในอัตราคิดละ 500 บาท เว้นแต่คดีที่มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อนและใช้เวลา รวมกันมากกว่า 8 ชั่วโมง หรือคดีที่ไถ่เกลี่ยรวมกันหลายคดี ผู้รับพิชชอบราชการศาลอาจพิจารณาจ่ายเกินกว่า 500 บาทได้ แต่ต้องไม่เกิน 3,000 บาท มีข้อสังเกตว่าการจ่ายค่าตอบแทนนั้นเป็นการจ่ายตามรายคดีไม่ใช่รายบุคคล ดังนั้น แม้จะมีการใช้ผู้ประนีประนอมที่ขึ้นทะเบียนหลายคน ก็จะสามารถเบิกจ่ายได้เพียงคนเดียว

โดยให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ไถ่เกลี่ยข้อพิพาทดำเนินการตามแบบที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดมีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. เสนอแบบฟอร์มคำขอเบิกค่าป่วยการให้ผู้ประนีประนอมลงลายมือชื่อ และกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละคดี

1.1 ในกรณีที่ขอเบิกค่าป่วยการคดีเดียว ให้ใช้แบบขอเบิกค่าป่วยการผู้ประนีประนอมแบบที่ 1

1.2 ในกรณีที่ขอเบิกค่าป่วยการหลายคดีรวมกันในคราวเดียว ให้ใช้แบบขอเบิกค่าป่วยการผู้ประนีประนอมแบบที่ 2

2. ให้ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาล จัดส่งแบบรายงานการใช้จ่ายเงินค่าป่วยการ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนมายังสำนักกระบวนข้อพิพาท พร้อมกับต้นฉบับแบบคำขอเบิกค่าป่วยการผู้ประนีประนอม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

สมร ทองดี (2530 : 47 - 65) พฤติกรรมมนุษย์ นักจิตวิทยาและนักวิชาการอื่นๆ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมทุกพฤติกรรมย่อมมีสาเหตุ ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ ภายใต้สมมติฐานหรือความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกัน ทั้งยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าและเสนอผลการศึกษากันอย่างแพร่หลาย และสำหรับเรื่องนี้จะนำเสนอทฤษฎะเกี่ยวกับการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ตามแนวคิดของนักจิตวิทยา ดังนี้

1. กลุ่มจิตวิเคราะห์ ซิกมุนด์ ฟรอยด์ มีความเชื่อว่า มนุษย์เกิดมาพร้อมกับแรงขับทางสัญชาตญาณพื้นฐาน 2 ประการ คือ สัญชาตญาณแห่งชีวิต และสัญชาตญาณแห่งความตาย โดยจะแสดงออกในรูปของพลังจิตอันเป็นแรงขับหรือพลังผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ได้แก่ จิตไร้สำนึก (Unconscious) จิตกึ่งสำนึก (Preconscious) และจิตสำนึก (Conscious)

2. กลุ่มพฤติกรรมนิยม โดย จอห์น บี. วัตสัน มีแนวคิดว่า พฤติกรรมส่วนใหญ่ของมนุษย์เกิดขึ้นจากการเรียนรู้มากกว่าเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ทั้งนี้เพราะมนุษย์เกิดมาไม่เป็นทั้งดีและเลว แต่มนุษย์ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมทั้งปกติและผิดปกติของมนุษย์เป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. กลุ่มปัญญานิยม อธิบายว่า พฤติกรรมภายนอกมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมทางปัญญาของมนุษย์ เช่น การรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ความเชื่อ เจตคติ และค่านิยม ซึ่งปัจจุบันมนุษย์จะรับรู้จากสิ่งแวดล้อมทั้งจากประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อม แล้วใช้กระบวนการทางปัญญาคิดพิจารณาแล้วจึงแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นพฤติกรรมภายนอก โดย ฌอง เปียเจต์ อธิบายว่า ปัญญาเกิดจากความสามารถในการปรับแนวคิดและพฤติกรรมให้เข้า

กับสภาพแวดล้อม และจัดสภาพแวดล้อมให้เข้ากับตน และปัญญาของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยผู้ใหญ่

4. กลุ่มมานุษยนิยม โดย อับราฮัม มาสโลว์ เชื่อว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เกิดมาดี และพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดีงาม และการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์นั้นเกิดจากความต้องการพื้นฐาน (Basic needs) อันเป็นแรงขับหรือพลังผลักดันสำคัญที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แต่การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างกันก็เพราะบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน และ โรเจอร์ เชื่อว่า โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นคนดีมีคุณค่าและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองได้ ถ้าอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และบุคคลจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและสภาพการณ์ที่มีเงื่อนไขอันเหมาะสม

การแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งของมนุษย์นั้นไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่เกิดจาก ดันเหตุหรือสิ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งทางจิตวิทยาเรียกว่าสิ่งกำหนดพฤติกรรม สิ่งกำหนด พฤติกรรมนี้เกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การรับรู้ (Perception) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) การเรียนรู้ (Learning) การจูงใจ (Motivation) ความต้องการ (Needs) บุคลิกภาพ (Personality)

ความหมายของพฤติกรรม

อรุณ รักธรรม (2540 : 14 - 15) พฤติกรรม (Behavior) คือ กิริยาอาการที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือ จากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นได้ ทั้งในรูปแบบคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเอง และหรือต่อสิ่งภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได

พฤติกรรมเป็นสมบัติ หรือเป็นลักษณะประจำตัวของทุกสิ่งที่มีชีวิต ซึ่งในที่นี้เราจะ พิจารณาเฉพาะของมนุษย์เท่านั้น เพราะเหตุว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหลายปัจจัย ที่ประกอบกันเข้าเป็นองค์การ เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ดังได้กล่าว ไว้แล้วว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตัวบุคคลนี้หาใช่สิ่งที่ผู้บริหารงานจะป็น ให้ได้รู้ไปตามชอบใจของตนเองได้ไม่ เพราะแต่ละบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มคนนั้นต่างก็มี บุคลิกลักษณะ มีความต้องการ และมีคุณค่า (Value) แตกต่างกันไปโดยธรรมชาติ ความพยายามที่จะป็นบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการ ย่อมเป็นการยากที่จะได้รับ ความร่วมมืออย่างจริงใจจากบุคคล ฉะนั้น นักบริหารที่ฉลาดจึงใช้วิธีชักจูง และโน้มน้าวมากกว่า การใช้อำนาจบังคับ พร้อมกันนั้นก็ต้องก่อให้เกิดการประนีประนอม ระหว่างจุดประสงค์ของ องค์การกับจุดประสงค์ของบุคคลให้สอดคล้องกัน หรือมีการขัดแย้งน้อยที่สุดด้วย

เรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ โทมัส ไครเออร์ เปรียบเทียบไว้อย่างน่าฟังในหนังสือ The Executive as Human Chemist โดยกล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับคุณลักษณะของธาตุแต่ละอย่างทางเคมี นักบริหารเปรียบเทียบกับนักเคมีที่ดำเนินงานห้องทดลองที่มีธาตุทางเคมีต่างๆ มากมาย การที่นักเคมีจะผสมสารเคมีเหล่านั้นเข้าด้วยกันนักเคมีต้องทราบคุณสมบัติของสารแต่ละอย่างดีแล้ว มิฉะนั้นสารที่ผสมได้อาจเป็นได้ทั้งยารักษาโรคที่จะช่วยให้คนดำรงชีวิตอยู่ หรืออาจเป็นวัตถุระเบิดที่จะทำลายตัวนักเคมีนั้น รวมทั้งห้องทดลอง (หน่วยงาน) ให้พินาศไปได้ ความสำคัญจึงอยู่ที่นักเคมีหรือผู้บริหารงานในองค์กรนั้นๆ ที่จะต้องรู้จักใช้สาร หรือบุคคลให้ถูกต้องตามลักษณะหรือพฤติกรรมอันหมายถึงความเข้าใจ ความสามารถ คาดคะเนผล และสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้ เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากบุคคลทุกคนที่ร่วมกันในองค์กร

อนึ่ง พึงเข้าใจว่า อำนาจ ระเบียบวินัย และความเยียบขาดมิใช่จุดสุดท้าย (End) ในการที่จะบังคับบุคคลให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ (Willing Co-operation) เพราะแม้ในวงการทหารก็ยอมรับในเรื่องคุณค่าของบุคคล ดังเช่น จอมพล มอนต์โกเมอรี นักการทหารผู้ยิ่งใหญ่ในสงครามโลกครั้งที่สอง และมีประสบการณ์จากการบัญชาการรบมาเป็นเวลานานกล่าวว่า “เป็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่า สงครามนั้นเอาชนะกันได้จากดวงใจของมนุษย์เป็นเบื้องแรก...” “วัตถุใดที่นายพลจะต้องจัดการด้วยนั่นก็คือ คน นี่เป็นความจริงในวงการพลเรือนเช่นกัน...”

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานของรัฐ หรือองค์กรเอกชน ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ กลุ่มคนที่ทำงานในหน่วยงาน ทั้งนี้ก็เพราะว่าแม้้องค์การจะมีกำลังเงิน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ มหาศาลเพียงใดก็ตาม ขุมกำลังเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ปราศจากชีวิต และไม่เกิดดอกออกผล ถ้าปราศจากเสียซึ่งบุคคลผู้มีความเต็มใจ รู้จักใช้ความคิด และผนึกกำลังกันนำขุมกำลังที่มีอยู่ไปสู่วัตถุประสงค์

ด้วยเหตุนี้ มนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือองค์กรในระบบราชการ มนุษย์เท่านั้นที่จะสามารถทำให้องค์การล้มเหลวหรือสำเร็จได้ ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขบวนการจัดการที่ดีเลิศเพียงใด และมนุษย์อีกเช่นกันที่สามารถบันดาลให้องค์การนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อีกเช่นกัน ถึงแม้ว่าองค์กรนั้นจะมีกระบวนการที่ไม่เอาไหน ทั้งนี้และทั้งนั้นก็สุดแต่องค์กรจะมีมนุษย์ประเภทใดมากน้อยกว่ากัน ถ้ามนุษย์ที่มีคุณภาพสูงก็สามารถบริหารงานองค์กรได้สำเร็จ ตรงกันข้ามองค์กรนั้นจะล้มเหลว ถ้ามีมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพต่ำดังเช่นองค์กรที่เป็นระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แต่ในทัศนะนักทฤษฎีบางท่านเห็นว่าเป็นองค์กรที่ไร้ประสิทธิภาพในแง่ของการบริการประชาชน และคนทำงานในระบบนี้มักจะมีพฤติกรรมคล้ายๆ กันทั่วโลก นั่นคือ “ไม่เอาไหน” “ยืดยาดอืดอาด” “เจ้าระเบียบ”

“ต้องรอเป็นชั่วโมง” ฯลฯ ไม่ว่าหน่วยนั้นจะเป็นอำเภอ โรงพยาบาล ธนาคารบางแห่ง มีคุณลักษณะแบบองค์การระบบราชการ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นต้องถูกวิพากษ์วิจารณ์ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ สามารถแยกได้ 3 ส่วน คือ พฤติกรรมของนาย พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และพฤติกรรมของลูกน้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 11 - 13) ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุดคือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุดที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัยเพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ในทำนองเดียวกันเวลาพักจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้วยที่เปิดโอกาสให้บุคคลตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาได้ บริษัทที่กำลังมีโครงการออกกำลังกายนี้จะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพดีด้วยการตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขา บุคคลที่หิวจนเกินไปหรือเจ็บป่วยจนเกินไปยากที่จะมีส่วนช่วยต่อบริษัทของพวกเขาได้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่าง บริษัทอาจจะให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสภาพแรงงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการทางสังคม คือความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวกับการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งของบริษัทจะให้โอกาสที่ดีแก่ผู้บริหารเพื่อ “การสร้างเครือข่าย” กับผู้บริหารคนอื่น ในขณะที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ด้วย ก่อนหน้านี้เราได้กล่าวถึงโครงการสุขภาพ

จะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้ โครงการสุขภาพนี้สามารถช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ด้วย ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้โอกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายใต้สภาวะที่ “ความไม่แน่นอนทางองค์กร” มีอยู่ เช่น เมื่อความเป็นไปได้ของการรวมบริษัทได้ถูกความมั่นคงของงาน ภายใต้สภาวะเช่นนี้บุคคลจะแสวงหาความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเป็นไปอยู่

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง คือ ความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่โดดเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล การให้กุญแจห้องน้ำแก่ผู้บริการ การให้ที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การให้รางวัลเป็นนาฬิกาและเพชรแก่การบริการที่ดีและรางวัลราคาถูก เช่น ที-เชิ้ต และเหยือกเบียร์จะมีประโยชน์ต่อการยกย่องด้วย

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิต คือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ บริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ท้าทายแก่พวกเขา

ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเอง ด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่ มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” มาสโลว์กล่าวว่า เมื่อต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับ “สูงขึ้น” ต่อไป ความปลอดภัย จะมีความสำคัญมากที่สุดและต่อไปตามลำดับ

ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามศึกษาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอยู่เสมอว่า แต่ละคนมีความต้องการสิ่งใด เพื่อว่าจะสามารถสนองความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตอบสนองความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ถึงระดับที่พึงพอใจแล้ว ระดับขวัญกำลังใจที่ดีของบุคคลและกลุ่มบุคคลก็สูงตาม

ด้วย อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้กล่าวถึง การจูงใจในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการ เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการจะมีรายได้ที่เป็นตัวเงินจึงจะยอมทุ่มเทความพยายามและยอมเสียสละเวลาในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่สำคัญ คือ เงิน ที่จะให้เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินให้กับพนักงานเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตปนะวิทย์ เลิศกาญจนวัติ (2546 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) การจูงใจด้วยรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Money Incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายของพนักงาน ความรู้สึกปลอดภัยและความมั่นคง อาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงิน จึงเป็นสิ่งที่จูงใจที่สัมพันธ์กับงาน ทำให้พนักงานตั้งใจทำงานกระตือรือร้น ตั้งใจเสียสละ ทุ่มเททำงานอย่างเต็มเวลา และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นได้ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) คือ ค่าตอบแทนจำนวนหนึ่ง ที่จ่ายให้เป็นประจำสม่ำเสมอแก่พนักงานสำหรับงานที่ทำไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง เช่น เงินเดือนผู้บริหาร เป็นต้น
2. ค่าจ้าง (Wages) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานเป็นประจำ อาจคิดเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ หรืออาจเป็นผลงานเป็นชิ้น
3. โบนัส (Bonus) คือ ค่าตอบแทนพิเศษที่องค์กรจ่ายเพิ่ม ให้กับบุคคลนอกเหนือจากค่าตอบแทนประจำ การจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับคุณค่าและปริมาณงานที่ทำ หรืออาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน
4. คอมมิชชั่น (Commission) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการขาย เพื่อการตอบแทนคิดจากยอดขาย
5. ส่วนแบ่งกำไร (Profit sharing) คือ ค่าตอบแทนพิเศษที่ได้มาจากกำไรขององค์กร ค่าตอบแทนประเภทนี้ ช่วยจูงใจให้บุคคลทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร ซึ่งจะทําให้ส่วนแบ่งกำไรของตนสูงขึ้นตามไปด้วย

มนุษย์สัมพันธ์

ทศพร ประเสริฐสุข (2525. : 13 - 17) นักปราชญ์หลายๆ ท่านตั้งแต่สมัยโบราณ เช่น อริสโตเติล เป็นต้น ได้เคยให้ความเห็นเกี่ยวกับมนุษย์ไว้ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) ต้องอยู่กันเป็นกลุ่ม เป็นพวก และเมื่อมาอยู่ร่วมกันก็ต้องมีการพบปะติดต่อกัน ซึ่งเราเรียกลักษณะนี้ว่าคนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ต่อกัน และการปฏิสัมพันธ์กันนี้บางคนสามารถ

ทำได้อย่างดี เข้ากับใครต่อใครได้ เราก็เรียกว่าผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่ถ้าหากทำได้ไม่ดีมีปัญหาในการติดต่อสังสรรค์กับผู้อื่นเราเรียกผู้นั้นว่า มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี

มนุษยทุกคนต้องทำงานเพื่อการดำรงชีวิต และชีวิตการทำงาน เช่น การทำงานในองค์กรที่มีบุคคลเป็นจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน หากจะให้งานมีประสิทธิภาพทุกคนในองค์กรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน ทุกคนต้องคำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ตนมีต่อบุคคลอื่น

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของคนที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นด้วยกัน คำว่ามนุษยสัมพันธ์ หากพิจารณาตามความหมายของคำจะพบว่า มีคำว่า มนุษย์ และคำว่า ความสัมพันธ์ ดังนั้น ผู้ที่จะศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับลักษณะของมนุษย์คือต้องอ่านคนให้ออกว่าเขาเป็นใคร ต้องการอะไร ฯลฯ เพื่อที่จะหาแนวทางในการสร้างสัมพันธ์ ดังนั้นความหมายของมนุษยสัมพันธ์จึงอาจนิยามได้ว่า “มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลมาปฏิบัติงานร่วมกันโดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ประสานงานกัน สร้างพลังกลุ่มผู้ทำงานให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจมีความคิดสร้างสรรค์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และหากมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นก็เป็นไปอย่างราบรื่น

มนุษยสัมพันธ์ มีหน้าที่กระตุ้นบุคคล เพื่อให้เขาได้พัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมขึ้นมา ซึ่งลักษณะของการทำงานเป็นทีมนี้จะสนองความต้องการทางด้านส่วนตัว และในขณะเดียวกันที่ทำให้เป้าหมายของหน่วยงานประสบความสำเร็จด้วย

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. ไม่ว่าจะทำอะไรที่เกี่ยวกับมนุษย์ ดูเหมือนว่ามนุษยสัมพันธ์จะเป็นตัวหลักที่จะใช้กับคนอื่น ๆ เพื่อการติดต่อกันทุกครั้งจึงจะประสบความสำเร็จราบรื่น
2. ในด้านการบริหาร เป็นเรื่องของการทำงานที่หัวหน้าจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สนใจลูกน้องในเรื่องขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานเพราะมนุษย์เป็นปัจจัยตัวลงทุน (Input) ที่สำคัญที่สุดในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
3. ในด้านชีวิตประจำวัน มนุษยสัมพันธ์ในครอบครัวจะทำให้สมาชิกทุกคนในบ้านมีความสุข ครอบครัวที่มีความสัมพันธ์ในบ้านไม่ดีก็จะเกิดปัญหาตามมา
4. ในด้านการปกครอง ความสัมพันธ์ของคนในชาติเป็นไปด้วยดี ก็จะทำให้สังคมมีความสุข ตัวอย่างของความสัมพันธ์ของคนในชาติไม่ราบรื่น เช่น เลบานอน เป็นต้น
5. ในด้านการทำงานร่วมกัน มนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงานดีจะทำให้คนทุกคนในที่นั้นมีสุขภาพจิตดี สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ผลงานที่ดี มีคุณภาพอันนำมาซึ่งผลกำไร
6. ในด้านการค้า มนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การค้าขายประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกู้ค้านำมาซึ่งผลกำไร

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นนั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behavior) หรือเข้าใจพื้นฐานของคนนั่นเอง

การเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งจะต้องพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 1.2 พฤติกรรมมนุษย์และสาเหตุแห่งพฤติกรรม
- 1.3 ความต้องการของมนุษย์และแรงจูงใจ
- 1.4 การติดต่อสื่อสาร

2. เข้าใจธรรมชาติของการแสดงออกของมนุษย์

ความละเอียดอ่อนของมนุษย์ คือ ธรรมชาติในการแสดงออก เช่น บางคนมีการแสดงออกมากกว่าปกติ บางคนแสดงออกน้อยกว่าปกติ และลักษณะการแสดงออกนี้ จะเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาในแง่ของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Model) ซึ่งจะแบ่งคนออกเป็นลักษณะของ U, N O จะศึกษาลักษณะของคนในแนวทาง U N O Personality คือ

- | | |
|-----------------------|-----------------------------------|
| U = Personality | เป็นบุคลิกภาพแบบเงียบขรึม |
| U = Under Expression | คือแสดงออกน้อยกว่าบุคคลทั่วไป |
| N = Personality | เป็นบุคลิกภาพของคนทั่วไปที่พบเห็น |
| N = Normal Expression | คือ แสดงออกเหมือนปกติชน |
| O = Personality | เป็นบุคคลที่ชอบแสดงออก |
| | มากกว่าคนอื่น |

O = Over Expression คือ ชอบแสดงออกมากกว่าบุคคลธรรมดาทั้งกริยาท่าทาง และคำพูด จากพฤติกรรมทั้ง 3 แบบท่านจะเห็นได้ว่าคนเรามีความถนัดในการแสดงออกไม่เหมือนกัน กล่าวคือ U เป็นคนพูดน้อย การแสดงออกไม่ถนัด หรือบางทีก็ถูกเรียกว่าเป็น Shut-in ซึ่งตรงกันข้ามกับ O จะเป็นคนพูดเก่งคล่องแคล่ว Show-off คนประเภท U และยังแบ่งเป็น U+, U- และ O+, O- อีกด้วย

3. เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ มีเทคนิคมากมายหลายวิธี แต่ในที่นี้จะพิจารณาเทคนิควิธีที่สามารถนำไปใช้ได้ดังนี้

3.1 การสร้างบรรยากาศให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย

- 3.1.1 รับฟังความคิดเห็น (Listening)
- 3.1.2 การทำความเข้าใจ (Understanding)
- 3.1.3 การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust)
- 3.1.4 การร่วมแสดงความคิดเห็น (Sharing)
- 3.1.5 การให้ความกระจ่าง (Clarifying)
- 3.1.6 การให้ความดีความชอบ ชมเชย (Rewarding)

3.2 หลักการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

- 3.2.1 พึงทำตนเป็นมิตรแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน
- 3.2.2 มีนิสัยมองผู้อื่นในแง่ดีเสมอ
- 3.2.3 พึงสำนึกไว้ล่วงหน้าว่า เรื่องใดที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความขุ่นเคือง หรือไม่พอใจ จงพยายามหลีกเลี่ยง
- 3.2.4 ติดต่อกับผู้อื่นด้วยความเป็นกันเองให้ความสนใจที่จะส่งเสริมหรือช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ
- 3.2.5 เมื่อเกิดความไม่ลงรอยกันหรือขัดแย้งใด ๆ ให้หาทางขจัดหรือประนีประนอมโดยทันที
- 3.2.6 พึงถึงจุดประสงค์ของตนเองให้ชัดเจนหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดกับผู้อื่น
- 3.2.7 หาทางกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น ในแผนการที่ตนต้องการความร่วมมือเพื่อให้ผู้อื่นร่วมมือด้วยดี

3.3 ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

- พรมวิหารธรรม คือ ธรรมของผู้ประเสริฐ 4 ประการ คือ
- 3.3.1 เมตตา ปราถนาให้ผู้อื่นมีความสุขละความพยาบาท
- 3.3.2 กรุณา สงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
- 3.3.3 มุทิตา พลอยยินดีเมื่อคนอื่นได้ดี รู้จักชมเชย
- 3.3.4 อุเบกขา วางใจเป็นกลาง ยุติธรรม ไม่ลำเอียง
- 3.3.5 การให้ความกระจ่าง (Clarifying)
- 3.3.6 การให้ความดีความชอบ ชมเชย (Rewarding)

สังคหวัตถุธรรม ธรรมแห่งการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

- 3.3.1 ทาน คือ การให้ ปัน เสียสละ
- 3.3.2 ปิยวาจา เจรจาไพเราะอ่อนหวาน รู้จักชม

3.3.3 อัตถจริยา การประพฤติอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลกันทำนอง “ให้ท่าน ท่านจักให้ตอบ”

3.3.4 สมานัตตา การวางตัวเป็นผู้สม่ำเสมอโดยทำตัวให้เข้ากับคนทั้งหลายได้

3.3.5 การให้ความดีความชอบ ชมเชย (Rewarding)

เคล็ดลับในการผูกมิตร (หลวงวิจิตรวาทการ. 2541 : 17) ได้เขียนไว้เป็นร้อยแก้วในหนังสือ กุศโลบาย ซึ่งพอจับใจความได้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. เมื่อเราต้องการผูกมิตรกับผู้ใด ต้องพยายามให้เขาเห็นว่าเราเอาใจใส่ตัวเขา
2. อย่าให้เขาต้องมาเอาใจใส่ตัวเรา ต้องแสดงให้เขาเห็นว่า เรามองเขาเป็นบุคคลสำคัญ
3. ต้องมีศิลปะแห่งการฟัง เพราะการฟังคนเป็นการผูกมิตรที่ดี กล่าวคือ
 - 3.1 สามารถชักจูงใจให้ผู้พูดหันไปหาเรื่องที่เขานัด
 - 3.2 ฟังเขาด้วยความตั้งใจ
 - 3.3 รู้จักสอบถามเมื่อมีโอกาสมิฉะนั้น
4. การสนทนาที่ดีที่สุด คือ รู้จักหาทางให้คนอื่นพูด ไม่ใช่พูดเสียเอง
5. คำถามที่ผู้ตอบมักชอบตอบ คือ การออกความคิดเห็น การผจญภัย งานอดิเรก
6. คำกล่าวของ เฮนรี ฟอร์ด “ข้าพเจ้ารู้สึกโดยที่ได้ประสบมาเอง และสังเกตจากผู้อื่น ที่ประสบมาแล้วว่าเคล็ดลับของความสำเร็จทั้งหลายนั้น อยู่ในความสามารถที่จะรับความคิดเห็นของผู้อื่น และพิจารณาสิ่งทั้งหลายจากแง่คิดของผู้อื่นพร้อมกันไปกับแง่คิดของตน”
7. การยกย่องสรรเสริญ ต้องพูดด้วยความจริง และจริงใจ หากสรรเสริญเกินความจริง ก็เป็นการขอ
8. พยายามทำหน้าที่ให้สำเร็จไป ส่วนชื่อเสียงเกียรติยศทั้งหลายยกให้เป็นของผู้อื่น
9. การทำให้ผู้อื่นภาคภูมิใจเป็นการผูกมิตร แต่การทำให้ผู้อื่นหย่อนมิตร (แตกกัน) เป็นการเกิดศัตรู

จะเห็นได้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างมนุษย์ มีความราบรื่นในการคบหาสมาคม ทำให้ทุกคนในหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมีความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาต่อกัน แล้วจะเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ เกิดความพอใจในการทำงาน งานก็สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีมีคุณภาพ ทุกคนจะมีสุขภาพจิตดี ทำให้เกิดความรักใคร่ สามัคคีกลมเกลียวกัน มีปัญหาขัดแย้งกันก็สามารถขจัดปิดเป่าไปได้ด้วยดี บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจะเก่งแต่งานอย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องเก่งทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ เก่งคนด้วย จึงจะประสบความสำเร็จในชีวิต

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2545 : 744) พฤติกรรมของมนุษย์ เป็นผลมาจากองค์ประกอบทางด้านตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีอุปสรรคมาขัดขวางในช่วงหนึ่งช่วงใด ซึ่งทำให้มนุษย์ไม่สามารถที่จะแสดงพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ด้วยเหตุนี้ความขัดแย้งในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในเรื่องนี้ นักทฤษฎีองค์การได้แบ่งแนวความคิดของความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวทางด้วยกันคือ

1. แนวแบบโบราณ (Traditional)

แนวคิดแบบนี้ มองความขัดแย้งอย่างง่ายคือ “ความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย และฝ่ายบริหารควรจะมีบทบาทในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกลเสีย” แนวคิดนี้ถือว่าความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นที่ต้องหลีกเลี่ยง ส่วนสภาพของความขัดแย้งนั้น ถือว่าเกิดขึ้นจากความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะ (Personlity) ของมนุษย์ และงาน (Task) การไร้ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership) ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงสามารถแก้ปัญหความขัดแย้งได้โดยทางกายภาพ โดยให้ฝ่ายบริหารระดับสูง เข้ามาร่วมดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้โดยถือว่าเป็น “หน้าที่” และมี “อำนาจ” อยู่ในมือคือ “กฎหมาย” อยู่แล้ว แนวทางแก้ปัญหความขัดแย้งโดยหลักการมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

1.1 การเอาชนะไปเลย หรือการใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินปัญหาฝ่ายเดียว (Dominance) เป็นภาระที่ฝ่ายบริหารระดับสูงสุด ซึ่งอำนาจหน้าที่จะดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ ผลของการตัดสินใจของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่จะออกมาในรูปแบบใดก็ตามถือว่าทุกฝ่ายต้องยอมรับ

1.2 การประนีประนอม (Compromise) เป็นการแยกแยะความแตกต่างออกมาก การใช้วิธีนี้ความขัดแย้งย่อมไม่หมดสิ้นไป แต่เป็นการแบ่งเบาลความรุนแรงของความขัดแย้งในองค์กรลงมาบ้างเท่านั้นเอง

2. แนวแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) แนวทางนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งเป็นธรรมชาติของความขัดแย้ง การตกลงกันไม่ได้ แข่งขันศักดิ์ศรีระหว่างกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม ย่อมจะมีการแข่งขันกันด้านอำนาจ (power) เบนนิส (Bennis. 1959 : 756) เชื่อว่า “ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างระหว่างมนุษย์และกลุ่มต่างๆ การขจัดความขัดแย้งก็หมายถึง ขจัดข้อแตกต่างเหล่านั้น ดังนั้นเป้าหมายของการบริหารความขัดแย้งที่ดี ก็คือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างมนุษย์กลุ่มต่างๆ”

3. แนวปฏิกริยาสัมพันธ์ (Interactionist) นับเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดี และสร้างสรรค์ (Constructive) อีกแนวหนึ่งคล้ายๆ กับแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่แนวคิดนี้แตกต่างจากแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่ ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ควรจะกระตุ้นให้เกิด

(ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า) และการบริหารความขัดแย้งก็คือการยอมรับว่ามีความขัดแย้งและกระตุ้นเพื่อการแก้ไข ถือว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารองค์กร

การพิจารณาถึงประเภทของความขัดแย้งอาจพิจารณาได้ในแง่มุมต่างๆ กัน อย่างไรก็ตามวิธีดีพอที่จะกล่าวได้ว่ามีความขัดแย้งอยู่ 5 ประเภทกว้างๆ ด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะความขัดแย้งในกรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานบางอย่างขัดแย้งกับความต้องการอื่น ๆ ของงาน หรือเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกคาดหวังว่า จะต้องทำได้มากเท่าที่เขาารู้สึกว่าสามารถกระทำได้
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะความขัดแย้งประเภทนี้มักจะถูกพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพที่มีอยู่เสมอ ความขัดแย้งดังกล่าวนี้เกิดจากแรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาท (ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา)
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติกับแรงกดดันต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นสำหรับพวกเขา โดยกลุ่มงานของพวกเขา
4. ระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งในประเภทนี้จะออกมาในลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ความขัดแย้งลักษณะนี้ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นรูปแบบของความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับระบบเศรษฐกิจของเรา อย่างน้อยที่สุด ถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจำกัดอยู่ที่การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ความขัดแย้งดังกล่าวที่ได้รับการยอมรับว่าจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ วิทยาการ บริการราคาถูกลง และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สาเหตุของความความขัดแย้งนั้นมีที่มาอยู่หลายประการ คือ

1. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง (information หรือ facts)
2. เป้าหมาย
3. ค่านิยม (values)
4. ความเชื่อ (Beliefs)
5. ความคิดเห็นและความรู้ (Opinion & Knowledge)

6. โครงสร้างขององค์การ (Structure)
7. การเปลี่ยนแปลง(change)
8. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal-Behavior Factors)

ความขัดแย้งเปรียบเสมือนดาบสองคม กล่าวคือมีทั้งผลดีและผลเสีย แง่บวกนั้นถือว่าความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อองค์การ ในทางตรงกันข้ามมันอาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในกรณีที่ความขัดแย้งมีผลร้ายต่อองค์การ จำเป็นที่จะต้องมีการลดระดับของความขัดแย้งหรือจัดให้หมดไป แนวความคิดในการบริหารความขัดแย้งนั้นมีอยู่หลายแนวทาง แต่ไม่อาจถือได้ว่าแนวทางใดดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการประยุกต์นำไปใช้ให้เหมาะสมกับระดับสภาพ และประเภทของความขัดแย้งนั้น ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมขององค์การ

ในปัจจุบันไม่ว่าองค์การและหรือในสังคมทั่วไป ทั้งในต่างประเทศ และบ้านเราเอง ก็ดี นับวันความขัดแย้งจะทวีความรุนแรงขึ้น เราจะพบเสมอจากโทรทัศน์ภาคข่าวรอบโลก และหนังสือพิมพ์ประจำวันว่า โลกนี้เต็มไปด้วยความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเป็น “ความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง ระหว่างบุตร ธิดา กับบิดา มารดา นายจ้างกับลูกจ้าง ความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกิดจากความต้องการอำนาจ ระหว่างความร่ำรวยของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีอำนาจตัดสินใจ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ต้องการที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา และสิ่งทั้งหลาย” ย่อมมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอ โดยทั่วไปเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะนักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการแก้ไขหรือจัดให้หมดไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และในทางตรงกันข้ามหากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้น มีผู้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้

จตุพล พัฒนกิจเจริญการ (2552 : 28) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้านั่นเอง แต่ถ้าเป็นระบบราชการต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย อาจเขียนสมการดังนี้

องค์การเอกชน : $E = (O - I)$

องค์การราชการ : $E = (O - I) + S$

E = ประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

ปีเตอร์สันและ พลอแมน (Petersen and Plowman, 1953 : 29) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแค่ว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้างหมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (Quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and capability) การดำเนินงานด้านธุรกิจจะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เมื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการอย่างเหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ต้นทุน (Cost)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ปริมาณ (Quantity)
4. วิธีการในการผลิต (Method)

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938. : 29) ได้อธิบายว่า การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นคือการดำเนินให้งานเป็นไปตามความคาดหวัง ผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยไม่มี ความคาดหวังนั้น ไม่มีความสำคัญ

อีเมอร์สัน (Emerson, 1931 : 29) ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง “The Twelve Principle of Efficiency” พื้นฐานของประสิทธิภาพโดยมีสาระสำคัญ 12 ประการ คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นของงาน
3. คำแนะนำปรึกษาต้องมีความสมบูรณ์และถูกต้องชัดเจน
4. มีการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องมีความเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้ความสำคัญรางวัลแก่งานที่ดี

อีเมอร์สัน (Emerson, 1931 : 30) ได้ซึ่งกำหนดหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องการทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย ผู้บริหารควรกำหนดองค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม และความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard - Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้อง และเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 30 - 31) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพย์ากร และความมั่นคงเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้แล้ว ธงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่าประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) และประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรตั้งไว้ ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

กันตยา เพิ่มผล (2541 : 31) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จหรือบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

อภิรักษ์ จันตะนี (2539 : 31) ได้อธิบายถึง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้รับผลสำเร็จของงานโดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้อง และความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดหมายของกิจกรรม และให้ความหมาย “ประสิทธิภาพทางการผลิต” ไว้ 5 กรณี คือ

1. ใช้ปัจจัย (Input) เท่าเดิม ได้ผล (Output) เพิ่มขึ้น
2. ใช้ปัจจัย (Input) ลดลง ได้ผล (Output) เท่าเดิม
3. ใช้วัตถุดิบเพิ่มขึ้น 5% ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่า 5%
4. การใช้เวลา เท่าเดิม ได้ผลงาน/ผลผลิต เพิ่มขึ้น
5. การใช้เวลา ลดลง ได้ผลงาน/ผลผลิต เท่าเดิม

สุนันทา เลาหนันท์ (2552 : 31) ได้อธิบายว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมจะมีลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจในลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่ม ที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มและลดการแข่งขันชิงดีชิงเด่น ซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์กร
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีม โดยประสานกับทีมอื่น
10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่งานและสนับสนุนกันและกัน

เบเกอร์ และนูฮัวเซอร์ (Becker and Neuhauser. 1979 : 34) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัยประกอบอื่นๆ อีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ต่อไปนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียด แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ย่างยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กัน จะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

ชาเลื่อง พุฒพรหม (2545 : 34) ได้กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) โดยให้ความสำคัญไปที่อำนาจหน้าที่และการใช้เวลาที่เหมาะสม และได้กล่าวถึงแนวคิดของโทมัส เจ ปีเตอร์

(Thomas J. Peters) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างและขนาดองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) รูปแบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร
6. ความสามารถ (Skill) ของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

วรารักษ์ อินทร์เยี่ยม (2548 : 17) อธิบายในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ถ้าพิจารณาแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) คือ เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ยุวณู กุลาดี (2548 : ออนไลน์) ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้าและผลลัพธ์ที่ออกมาเพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุดซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ถูกต้องโดยคำนึงถึงวิธีการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

อรรณวดี ตัญจนวิทย์ (2544 : 18) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

มิลเล็ท (Millet. 1954 : 397 - 400) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติ

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2545 : 20 - 21) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจ ความพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน และได้นำเสนอข้อสรุปของ Dubrin และ Ireland ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการ

ปฏิบัติงานที่ไม่ดี (Factor Contributing to Performance) ซึ่งสามารถแยกพิจารณาเป็น 2 กลุ่มต่อไปนี

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1.1 ความสามารถทางสมองจำกัด ความฉลาดของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิด การพัฒนาทักษะการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร

1.2 ขาดความรู้ในงาน ซึ่งเกิดจากการขาดการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ และขาดประสบการณ์ ความรู้พื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 การจูงใจหรือจริยธรรมในงานต่ำ ทำให้พนักงานขาดความสนใจ และไม่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน

1.4 ความเครียดในงาน ซึ่งอาจจะเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น ประเทษของงาน ปริมาณงาน ความมั่นคงในงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.5 การหมดไฟในงาน เกิดจากความเหนื่อยล้า ทั้งทางกายภาพและจิตใจของบุคคลที่สั่งสมจากการทำงานและใช้ชีวิตภายใต้ความตึงเครียดเป็นเวลานาน ไม่ต้องการแสดงออก และมีส่วนร่วมในงาน และขาดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะมีผลร้ายต่อหน้าที่การงานของเขาและการดำเนินงานขององค์กร

1.6 ความล้าสมัย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและระบบเศรษฐกิจทำให้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในอดีตของพนักงานขาดความเหมาะสมและลดความสำคัญลง

1.7 ข้อจำกัดทางกาย เช่น การมองเห็น การได้ยิน การพิการทางร่างกาย และโรคติดต่อบางประเภทจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล

1.8 การติดสุราหรือยาเสพติด เนื่องจากการดื่มสุราและการใช้ยาเสพติดส่งผลให้บุคคลขาดความตั้งใจในงาน ตัดสินใจผิด เกิดอุบัติเหตุและการขาดงาน

1.9 การติดบุหรี ก่อให้เกิดต้นทุนเรื่องการจัดสถานที่ การสูญเสียเวลางานตลอดจนสร้างความรำคาญและรบกวนบุคคลอื่น

1.10 การมีปัญหาทางอารมณ์และบุคลิกภาพแปรปรวน เกิดจากความเครียดและความขัดแย้งภายในจิตใจของบุคคล

1.11 บุคคลที่เข้าใจยาก เป็นลักษณะของบุคคลบางคน ที่ไม่ได้มีปัญหาทางจิตใจในระดับที่รุนแรง เพียงแต่มีบุคลิกภาพที่แตกต่าง โดยเข้ากับบุคคลอื่นยากหรือชอบเรียกร้องความสนใจ ซึ่งอาจจะสร้างความรำคาญหรือปัญหาในการทำงานร่วมกัน

1.12 ปัญหาส่วนบุคคลและปัญหาครอบครัว มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การทำงาน กิจกรรมทางสังคม และการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งแยกกันไม่ได้เด็ดขาด

1.13 การขาดงานและความเหนื่อยล้า อาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่พอใจในงาน ความเครียด ดัดการพนัน หรือยาเสพติด

1.14 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานการบริหารงาน และภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ปัญหาด้านกายศาสตร์ การจัดระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม

2.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจทำให้บุคคลเกิดความสับสน และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.3 อิทธิพลของกลุ่มที่ไม่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอมากเกินไป องค์การมีประวัติของการขาดการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือเลือกปฏิบัติต่อบุคคลที่กระทำผิด

2.5 ความไม่พร้อมของสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนภายในองค์การที่ไม่ส่งเสริมการทำงานของเครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบงาน และงบประมาณ

2.6 ภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีผลต่อความสัมพันธ์และความสำเร็จขององค์การ

2.7 อาคารสำนักงานที่ป่วย จะสร้างมลภาวะและปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งในทางกายภาพ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของสมาชิก

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2536 : 22) ได้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำในที่ทำงาน ดังนี้

1. การทำงานของพนักงานถูกกดดันโดยปริมาณงานและเวลา (TNC = Time, Number, and Crises)

2. มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมิได้คาดคิดมาก่อน ซึ่งทำให้พนักงานต้องทำงานอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนและขาดเสถียรภาพ

3. ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานด้วยท่าทีแข็งกร้าว ไม่เป็นมิตร

4. ผู้บริหารใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เข้มงวด ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

5. พนักงานไม่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน ได้ยินแต่เสียงข่มขู่ของผู้บริหารเมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารก็เลี้ยงที่จะจัดการแก้ไข

6. ผู้บริหารใช้วิธีการสองมาตรฐาน (Double Standards) กับพนักงานในเรื่องนโยบาย ระเบียบปฏิบัติงาน และโอกาสต่าง ๆ ของพนักงาน

การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ปรากฏ กุฎีคง (2544 : 24) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่ายพลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพขององค์การและบุคลากรขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาด ความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคม และของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินและการธนาคาร กำลังซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น
2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์การที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร
3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

โดยเฉพาะด้านบุคลากร ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สิ่งสำคัญต่อไปนี้ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

4. กระบวนการขององค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การ

ในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 25) กล่าวว่า การค้นพบชนิดของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์งานเป็นจำนวนมากโดย กาเย่ (Gagne) ได้ค้นพบข้อแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) ไว้ 8 ชนิด ซึ่งเมเยอร์ และบีช (Mager and Beach) ได้มาสรุปรวมให้เข้าเป็น 5 ชนิด ของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้ดังนี้ คือ ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว (Discrimination) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Solving) จำเรื่องที่ผ่านมา (Recall) การดัดแปลงปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Manipulation) และการพูด (Speech)

สถิต คำลาเลียง (2544 : 25) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินการใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรที่สูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงเวลาและมีคุณภาพ

จากทฤษฎีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านการบริหารงานมีองค์ประกอบคือ สภาพแวดล้อม การประมวลผลตัดสินใจ การปรับเปลี่ยน การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบของค์การ ขนาดความซับซ้อนขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ อำนาจหน้าที่ ส่วนด้านการปฏิบัติงานมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบ่งเป็น ความต้องการภายนอกคือ รายได้ ความมั่นคง สภาพแวดล้อม ตำแหน่งหน้าที่ และความต้องการภายใน คือ การยอมรับ ความจงรักภักดี และศักดิ์ศรีของตนเอง

การวิจัยเชิงคุณภาพ

พาตตัน (Patton, 1990 : 17) อธิบายว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีเงื่อนไขพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ศึกษาภาพรวม (Holistic View) เป็นการศึกษาทำความเข้าใจปรากฏการณ์หนึ่งๆ อย่างรอบด้านทั้งหมดในลักษณะของภาพรวม ไม่ใช่เลือกศึกษาเพียงบางส่วนหรือตัวแปรบางตัว

2. ใช้วิธีการเชิงตรรกะแบบอุปนัย (Inductive Approach) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจปรากฏการณ์หนึ่งๆ จากกรณีศึกษา โดยไม่ต้องกำหนดล่วงหน้าว่ามีลักษณะหรือประเด็นสำคัญอะไรบ้างที่ควรจะต้องศึกษา กล่าวคือ ไม่ต้องตั้งสมมุติฐานและไม่ต้องระบุตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษาไว้ล่วงหน้า

3. ศึกษาข้อมูลจากสภาพที่เป็นอยู่จริงตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) เป็นการศึกษาทำความเข้าใจปรากฏการณ์หนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในสภาพแวดล้อมหรือพื้นที่ที่ปรากฏการณ์นั้นๆ ดำรงอยู่

อีก๊อน (Egon, 1957 : 17) เรียกวิธีนี้ว่า Discovery Oriented คือการเลือกปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา โดยไม่ต้องกำหนดข้อจำกัดไว้ล่วงหน้าว่าผลลัพธ์ของการวิจัยจะเป็นอย่างไร

ศุภางค์ จันทวานิช (2545 : 1) คือ การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์ สังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม วิธีการนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยมหรืออุดมการณ์ของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณมักใช้เวลานานในการศึกษาติดตามระยะยาว ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ชาย โพธิ์สีดา (2547 : 1) เป็นการศึกษาโลกแห่งความเป็นจริง ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ เปิดกว้างด้วยแนวการวิเคราะห์แบบอุปนัยให้ความสำคัญแก่การทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวม ภายในบริบทของสิ่งที่ศึกษาโดยนักวิจัยมีการติดต่อแบบมีส่วนร่วมโดยตรงกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย เพื่อมุ่งทำความเข้าใจพลวัตของปรากฏการณ์ ให้ความสำคัญแก่การศึกษาเฉพาะกรณีทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพราะมีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ และมีตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการวิจัย

ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนกิจ (2550 : 1) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หมายถึง การวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจ ตีความ และให้ความหมายแก่ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เจตคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของมนุษย์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลหลาย ๆ วิธีในทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต นักวิจัยอาจแฝงตัวเองเข้าไปคลุกคลีอยู่กับประชากรในชุมชนหรือท้องถิ่นที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูล ไม่เน้นการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข แต่ให้ความสำคัญกับการตีความและสังเคราะห์ข้อค้นพบบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เก็บได้ แล้วนำเสนอข้อค้นพบในรูปแบบ การบรรยาย หรืออาจสร้างออกมาเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายพฤติกรรมทางวัฒนธรรมของมนุษย์ หรือปรากฏการณ์ทางสังคมได้

หรือช่วยสร้างสมมติฐานเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยต่อไป ตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์

เกียรติสุดา ศรีสุข (2548 : 1 - 2) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยที่มีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก ซึ่งอาจได้แก่ คุณลักษณะ พฤติกรรม สภาพการณ์ หรือ

สุมิตร สุวรรณ (2545 : 2) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคม จากสภาพแวดล้อมตามความจริงในทุกมิติ สนใจข้อมูลด้านความรู้สึนึกคิด การให้ความหมายหรือคุณค่ากับสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนค่านิยมหรืออุดมการณ์ของบุคคล เน้นการเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลหรือปรากฏการณ์โดยตรง มักใช้เวลานานในการศึกษาคิดตามระยะยาว ไม่เน้นการใช้สถิติตัวเลขในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์เป็นวิธีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive)

อารีขัวรรณ อ่วมธานี (2536 : 1 - 2) เป็นการวิจัยที่แสวงหาความจริงในสภาพที่เป็นอยู่ โดยธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) ซึ่งเป็นการสอบสวน มองภาพรวมทุกมิติ (Holistic Perspective) ด้วยตัวผู้วิจัยเอง เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่สนใจกับสภาพแวดล้อมนั้น โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เป็นความรู้สึนึกคิด คุณค่าของมนุษย์ และความหมายที่มนุษย์ให้ต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive Analysis)

จอห์น (John. (1997 : 2) เป็นกระบวนการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความเข้าใจบนพื้นฐานของระเบียบวิธีอันมีลักษณะเฉพาะที่มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ ในกระบวนการนี้ นักวิจัยสร้างภาพหรือข้อมูลที่ซับซ้อน เป็นองค์รวม วิเคราะห์ข้อความ รายงานทัศนะของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียด และดำเนินการศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ

พาตตัน (Patton. 1990 : 2) เป็นการวิจัยที่มุ่งหาความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นส่วนหนึ่งส่วนใดของบริบทต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

ชาเร็น (Sharan. 1999 : 1 - 2) เป็นการวิจัยที่สนใจให้เกิดความเข้าใจ ในความหมายของโครงสร้างของมนุษย์ ในด้านความรู้สึนึกคิด และประสบการณ์ต่างๆ การวิจัยมุ่งอธิบายให้ความสนใจโดยตรงกับประสบการณ์ ในด้านชีวิตความเป็นอยู่ ความรู้สึก และประสบการณ์ที่ประสบความเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ โลกแห่งความเป็นจริง ในทุกมิติ มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ และมีตัว

นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการวิจัย ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

หลักการและลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

อมรา พงศาพิชญ์ (2554 : 17) อธิบายความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ดังนี้

1. ต้องการข้อมูลที่รอบด้าน (Holistic)
2. ต้องการอธิบายบริบท (Context) ของปรากฏการณ์ทางสังคม
3. ต้องการเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อ และตรรกะของผู้ที่อยู่ในชุมชนหรือสังคม
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมและปรากฏการณ์ทางสังคม
5. ศึกษากระบวนการ
6. เก็บข้อมูลที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลบุคคล ที่เลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้ที่รู้เรื่องนั้นๆ

เป็นอย่างดี (Key Informant)

7. นักวิจัยต้องใช้วิธีการแปลความหมายข้อมูลที่ได้รับ เพื่อเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่
- สุภาภรณ์ จันทวานิช (2548 : 3) อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ดังนี้

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม โดยการมองจากหลายแง่มุมการศึกษาปรากฏการณ์สังคมจะต้องกระทำโดยศึกษาปรากฏการณ์นั้นจากแง่มุม หรือแนวคิดทฤษฎีที่มีความหลากหลายมากกว่ายึดแนวคิดอันใดอันหนึ่งเป็นหลัก นอกจากนั้นไม่พิจารณาปรากฏการณ์อย่างเป็นเสี่ยงเดียว ด้านในด้านหนึ่ง

2. เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก เพื่อให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์สังคมซึ่งมีความเป็นพลวัต

3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เพื่อให้เข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ มักมีการวิจัยสนาม (Field Research) ไม่มีการควบคุมและทดลองในห้องปฏิบัติการ เพราะทำให้ผู้วิจัยไม่เห็นปรากฏการณ์ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม

4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย ด้วยเหตุที่การศึกษาปรากฏการณ์สังคมเป็นการศึกษามนุษย์ จึงให้ความสำคัญและเคารพผู้ถูกวิจัยในฐานะเพื่อนมนุษย์ จะเข้าไปสัมผัส สร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจ เชื่อใจ เข้าใจ ไม่มีแบ่งเขาแบ่งเรา ไม่นำข้อมูลของผู้ถูกวิจัยไปในทางที่เสื่อมเสีย ไม่ฝืนใจเมื่อผู้ถูกวิจัยไม่เต็มใจตอบ นักวิจัยจะเข้าไปสัมผัสมากกว่าจะใช้เครื่องมือวิจัยอันใดเป็นสื่อกลาง

5. ใช้การพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย เป็นการนำข้อมูลรูปธรรมย่อยๆ หลายๆ กรณีมาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรม โดยพิจารณาร่วมที่พบ จะเน้นการวิเคราะห์แบบอุปนัยมากกว่าใช้สถิติตัวเลข

6. เน้นปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกลึกซึ้ง จิตใจ ความหมาย ในปรากฏการณ์สังคม นักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อว่า องค์ประกอบด้านจิตใจ ความคิดและความหมาย คือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา

เงื่อนไขของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

สุภาภักดิ์ จันทวานิช (2548 : 18) ได้กล่าวไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มกระทำพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีข้อมูลจากมุมมองของคนใน
3. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยสมมุติฐานชั่วคราวจำนวนมากที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเองอยู่

ตลอดเวลา

4. ผู้วิจัยต้องเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงชาติพันธุ์พรรณนา (Ethnographic study)

ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550 : 19) กล่าวว่า Ethnography หมายถึง การศึกษาทางชนชาติวิทยา การวิจัยเชิงชาติพันธุ์พรรณนา เป็นแนวทางหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งอธิบาย และตีความข้อมูลทางสังคม เจตคติ ความเชื่อ ความรู้สึก วัฒนธรรม และพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลหลาย ๆ วิธีในทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นักวิจัยต้องแฝงตัวเองเข้าไปคลุกคลีอยู่กับประชากรในชุมชนหรือท้องถิ่นที่ต้องการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการแสดงออกของความรู้สึกและพฤติกรรมต่าง ๆ ของประชากรจนได้ข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ แปลผล สรุปผล หรือสร้างเป็นทฤษฎีเพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมทางวัฒนธรรมของประชากรได้ โดยทั่วไปการศึกษาทางชนชาติวิทยาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ระดับมหัพภาค (Macroethnography) ที่เน้นถึงวัฒนธรรมในภาพกว้าง 2) ระดับจุลภาค (Microethnography) ที่เน้นวัฒนธรรมที่แคบลงมาในขนาดประชากรที่น้อยลง หรืออาจเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีในหน่วยงานก็ได้

เกสเวลล์ (Creswell. 2002 : 19) เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งการพรรณนาและตีความพฤติกรรมของกลุ่มคน รวมถึงระบบทางสังคมหรือทางวัฒนธรรม ในศึกษานั้นนักวิจัยมุ่งทำความเข้าใจแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมวัฒนธรรม ขนบประเพณี และวิถีชีวิตของกลุ่มคนในสังคมหรือวัฒนธรรมนั้น นักวิจัยอาจใช้เทคนิคสำหรับเก็บข้อมูลหลายแบบ แต่วิธีหลักคือ

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) โดยนักวิจัยเองเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล

สตีวีส (Stewart, 2004 : 19) กล่าวถึงลักษณะสำคัญที่ประกอบด้วย การใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการเก็บข้อมูล เป็นการวิจัยที่เน้นความเป็นองค์รวม เป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญแก่บริบท รวมทั้งมีการพรรณนาและการวิเคราะห์ที่เน้นปัจจัยทางวัฒนธรรมและสังคมเป็นตัวแปรสำคัญ

การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology study)

ชาย โพธิ์สิตา (2547 : 24) กล่าวว่า การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่งที่อาศัยแนวความคิดและโลกทัศน์จากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยาเป็นเครื่องมือในการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ของมนุษย์ ปรากฏการณ์วิทยาเป็นปรัชญาหรือทัศนะต่อภาวะการมีอยู่ ดำรงอยู่ของมนุษย์ ไม่ใช่วิธีการวิจัย แต่ถูกนักวิจัยนำมาใช้เสมือนว่าเป็น “วิธีการ” เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่ชีวิตที่บุคคลได้ประสบมา (lived experience) การวิจัยแบบนี้มุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบมาเป็นหลัก

ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ในชีวิตที่นักวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยาศึกษาเป็นอะไรก็ได้ที่นักวิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจหรือมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการต่างๆ เช่น การได้เป็นแม่ (มีครรภ์ มีบุตร) การใช้ชีวิตของนักบวช การใช้ชีวิตเป็นทหารเกณฑ์ การเจ็บป่วย การถูกระงับทางเพศ ฯลฯ โดยสรุปคือ เป็นเรื่องธรรมดา หรือไม่ธรรมดาในชีวิตของคน อาจสะท้อนอารมณ์ (เศร้า เหงา โกรธ เสียใจ) หรือประสบการณ์ที่ทำให้ผิดหวัง สูญเสีย หรือสมหวัง หรือเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ (แต่งงาน หย่า พลัดพราก ฯลฯ)

การวิจัยนี้ให้ความสนใจคือ ความหมายในทัศนะของผู้ที่ได้ประสบการณ์นั้น เป้าหมายสำคัญของการวิจัยแบบนี้ คือการหาคำตอบ สำหรับคำถามว่า “การได้ประสบกับเหตุการณ์นั้น มีความหมายอย่างไรสำหรับผู้ที่ได้ประสบมัน หรือประสบการณ์ในเรื่องนั้นมีความหมายอย่างไรสำหรับผู้ที่ได้ประสบมันมาแล้วหรือกำลังประสบมันอยู่”

การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา อาศัยแนวคิดและทัศนะจากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดย ปรากฏการณ์วิทยา หมายถึง การศึกษาว่าคนเราบอกหรือบรรยายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ตนประสบได้ด้วยการวิเคราะห์ การรับรู้ และความหมายของสิ่งที่เราประสบ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความตระหนักรู้ของเรา ประสบที่เรารู้ได้สัมผัสนั้นต้องถูกบรรยาย(คือบอก รายละเอียด) อธิบาย และตีความ เราจึงจะเกิดความเข้าใจ ประสบการณ์ชนิดเดียวกันย่อมมีแก่นแท้เหมือนกัน แก่นแท้เหล่านี้ก็คือ ความหมายที่คนเข้าใจร่วมกันหรือเข้าใจตรงกัน ในการวิเคราะห์ นักวิจัยจะเปรียบเทียบประสบการณ์ของคนหลายๆ คน เพื่อหาลักษณะร่วมกันของประสบการณ์

วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach)

ตามพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ราชบัณฑิตยสถาน 2551, 2552 : 25) ให้ความหมายดังนี้

Case Study กรณีศึกษา :

1. การศึกษารายกรณี ซึ่งอาจเป็นบุคคล ชุมชน หน่วยงาน เรื่อง เหตุการณ์ หรือปัญหา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล หลักฐาน ในเรื่องนั้นอย่างละเอียดและมีการวิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถให้การปรึกษาในเรื่องนั้นได้
2. ในทางการวิจัย หมายถึง การนำข้อมูล รายละเอียดของกรณีศึกษามาใช้เป็นหลักฐานในการสรุปหลักการต่าง ๆ

เกียรติสุดา ศรีสุข (2546 : 25) ให้ความหมายของการศึกษารายกรณี (Case Studies) เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยทางสังคม หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นราย ๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับภูมิหลัง สถานภาพ และปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมความรุนแรงของเด็กชายในสถานพินิจบ้านเมตตา : กรณีศึกษาเด็กไร้บ้าน ฯลฯ

ชาย โพธิ์สีดา (2547 : 25) เห็นว่า เป็นการยากที่จะนิยามการศึกษาเฉพาะกรณีให้ชัดเจน เนื่องจาก ไม่สามารถกำหนดได้ว่าอะไรเป็นกรณี (Case) สำหรับการศึกษาแบบนี้ อะไรไม่ใช่ และจุดมุ่งหมายและระดับของการวิเคราะห์ในการศึกษาแบบนี้ค่อนข้างจะหลากหลาย ดังนั้น นิยามของการศึกษาเฉพาะกรณี จึงมีตั้งแต่ง่ายที่สุด คือ การศึกษาเดี่ยวหนึ่งของชีวิต หรือคือการศึกษาปรากฏการณ์อันใดอันหนึ่งอย่างเจาะลึก ไปจนถึงนิยามที่เข้าใจค่อนข้างยาก ตามแนวคิดของ Denny ที่ให้ไว้ว่า “คือการศึกษาแง่หนึ่ง หรือประเด็น หรือเหตุการณ์หลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในพื้นที่แห่งใดแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาอย่างเข้มข้นและสมบูรณ์ตลอดระยะเวลาที่กำหนด” 26

เคสเวลล์ (Creswell, 2002 : 26) มองวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี เป็นวิธีการวิจัยที่ออกแบบมาเพื่อศึกษา “กรณีที่มีขอบเขตชัดเจน” โดยกรณีที่น่าสนใจนั้นเป็นหน่วยที่มีความสมบูรณ์ในตัวของมันเอง ทั้งในแง่ของเนื้อหา เวลา และสถานที่หรือบริบท ส่วน Stake ได้เสนอความหมายง่าย ๆ ของวิธีการศึกษาเฉพาะกรณีว่า คือวิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษารายกรณีที่เฉพาะเจาะจง จุดเน้นอยู่ที่สิ่งที่ถูกศึกษา (Case) ซึ่งต้องมีลักษณะเจาะจง มีขอบเขตที่กำหนดได้ชัดเจน มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่ได้เน้นวิธีการศึกษา (Method) วิธีการศึกษาไม่ได้ต่างจากวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นมาตรฐานทั่วไป กล่าวคือ เทคนิคมาตรฐานใด ๆ ที่ใช้ในการรวบรวมและ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณได้ ก็สามารถนำมาใช้กับการวิจัยแบบกรณีศึกษาได้ทั้งสิ้น

กรณีศึกษามีลักษณะเป็นทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับนักวิจัยเลือกอะไรมาเป็นกรณีศึกษา และเลือกวิธีอะไรมาเป็นแนวทางในการศึกษา ถ้าเลือกวิธีการเชิงปริมาณ กรณีศึกษานั้นก็เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ถ้าเลือกใช้วิธีการเชิงคุณภาพ กรณีศึกษานั้นก็เป็นเชิงคุณภาพ

ไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็ตาม หัวใจสำคัญของการศึกษาเฉพาะกรณีอยู่ที่การศึกษาให้ได้ทั้งแนวกว้างและแนวคิดของกรณีที่เราเลือกมาศึกษานั้น ๆ วิธีที่จะให้ได้ทั้งแนวกว้างและแนวคิดของกรณีที่เราเฉพาะเจาะจงเช่นนี้ ในทางปฏิบัติก็คือการใช้ข้อมูลหลายชนิดจากหลายแหล่ง ด้วยวิธีการหลายแบบในงานวิจัยเรื่องเดียวกัน

การวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Study)

ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) คือ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริงมากที่สุด โดยทฤษฎีนี้ถูกค้นพบ พัฒนา และได้รับการตรวจสอบ (Verify) จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้นๆอย่างเป็นระบบ

คำว่า “ทฤษฎี” ในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ค่อนข้างจะกินความกว้าง คือหมายรวมถึง มโนทัศน์ หรือกรอบแนวคิดสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่นักวิจัยทางการศึกษาซึ่งทฤษฎี ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ที่น่าจะมีหรือน่าจะเป็น ระหว่างมโนทัศน์หรือชุดของมโนทัศน์ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมา เช่นนี้จัดเป็นทฤษฎีระดับกลาง ใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง หรือในขอบเขตจำกัด คุณสมบัติด้านสามัญการ (Generalizability) สถานการณ์หรือบุคคลที่เราเอาผลการวิจัยไปใช้นั้น มีความเหมือนหรือใกล้เคียงกับสถานการณ์หรือบุคคลที่ถูกศึกษามากน้อยเพียงใด

วิธีวิทยาการทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory Method) เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ถูกพัฒนาขึ้นในสาขาสังคมวิทยา โดย Barney Glaser กับ Anselm Strauss (อ้างถึงใน พิชญ์สินี ชมพูคำ และ พิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. 2552 : 29) เพื่อสร้างคำอธิบายเชิงทฤษฎีจากข้อมูลโดยตรง วิธีวิทยาของการสร้างทฤษฎีฐานรากพัฒนาขึ้นมาจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่า การจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ จำเป็นต้องเข้าใจถึงกระบวนการที่บุคคลได้สร้างความหมายให้กับสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เพราะความคิดและการกระทำของมนุษย์ มีพื้นฐานที่สำคัญอยู่ที่ความหมายที่ตนมีต่อสิ่งต่างๆ วิธีวิทยาแบบนี้จึงเน้นที่การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมโดยยึดหลักของการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้นำมาสร้างมโนทัศน์หาความ

เชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของปรากฏการณ์ทางสังคมที่ต้องการหาอธิบาย

การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus group Study)

Focus Groups คำสำคัญในภาษาอังกฤษ หรือ กลุ่มเจาะจง นิยามได้ว่า คือกลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมา เพื่อการสนทนาหรืออภิปรายกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเจาะจง เพื่อจะหาข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ กลุ่มนี้จะถูกเจาะจงเลือกมาโดยถือคุณสมบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย กิจกรรมที่กลุ่มทำนั้นโดยหลักๆ คือ การอภิปรายกันเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่เจาะจงชุดหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยยกขึ้นมาเป็นหัวข้อสนทนา การอภิปรายถกเถียงกันนั้น อาจจะเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประเด็นของสิ่งที่นักวิจัยแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมสนทนาได้ดูฟังก่อนการสนทนา แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมอะไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มที่เจาะจงเช่นนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนา ซึ่งเน้นความสำคัญของพลวัตกลุ่ม (Group Dynamics)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วชิราพรรณ นามโลมา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1. ผู้เกี่ยวข้องกับการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทโดยรวม ผู้บริหารและบุคลากรของศาล และทนายความและผู้ไถ่เกลี่ยส่วนมากเห็นว่ามีปัญหาการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคู่ความฝ่ายโจทก์และคู่ความฝ่ายจำเลยเห็นว่ามีปัญหาโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคู่ความฝ่ายโจทก์ และคู่ความฝ่ายจำเลยเห็นว่ามีปัญหาโดยรวม และเป็นรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ด้านสถานที่การไถ่เกลี่ย ด้านกระบวนการ/วิธีไถ่เกลี่ย ด้านคู่ความที่เข้าสู่การไถ่เกลี่ย และด้านอื่นๆ และมีปัญหาด้านคุณสมบัติผู้ไถ่เกลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้เกี่ยวข้องกับการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับปัญหาการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยคู่ความฝ่ายโจทก์และคู่ความฝ่ายจำเลยเห็นว่ามีปัญหาการไถ่เกลี่ยข้อพิพาทมากกว่า ผู้บริหารและบุคลากรศาล และทนายความและผู้ไถ่เกลี่ย มีการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ในด้านคุณสมบัติผู้ไถ่เกลี่ย ด้านกระบวนการ/วิธีการไถ่เกลี่ย

ด้านสถานที่ใกล้เคียง ด้านการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ด้านคู่ความที่เข้าสู่การไกล่เกลี่ย และด้านอื่นๆ

รัตนลักษณ์ นานนิตธาดา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การไกล่เกลี่ยคดีปกครองโดยศาลปกครอง พบว่า การระงับข้อพิพาทโดยการฟ้องร้องคดีต่อศาลได้รับการยอมรับว่าได้ผลที่แน่นอนและเป็นที่สุด แต่การดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีของศาลใช้ระยะเวลาอันยาวนานกว่าที่ศาลจะมีคำพิพากษา และไม่แน่นอนว่าสุดท้ายแล้ว ผลของคำพิพากษาจะเป็นที่พอใจของคู่ความฝ่ายใดโดยอาจมีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ นอกจากนี้ การดำเนินคดีในศาลซึ่งใช้ระยะเวลาอันยาวนานยังก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการพิจารณาพิพากษาคดีเนื่องจากปริมาณคดีที่ฟ้องร้องต่อศาลมีเป็นจำนวนมาก การระงับข้อพิพาทโดยวิธีการไกล่เกลี่ยในศาลเพื่อให้คู่ความประนีประนอมยอมความกันจึงถูกนำมาใช้กับคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล เพื่อให้คดีเสร็จสิ้นไปจากศาลโดยเร็ว และข้อพิพาทยุติลงโดยเป็นที่พอใจร่วมกันของคู่ความทั้งสองฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดแพ้หรือฝ่ายใดชนะ แต่ถือว่าคู่ความทั้งสองฝ่ายชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win Situation)

อัครศักร์ จิตธรรมมา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม พบว่า การพัฒนาระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ การสนับสนุนทรัพยากรจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ การกำหนดระเบียบกฎหมายที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งสร้างเสริมทัศนคติในเชิงบวกต่อระบบการไกล่เกลี่ย การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่วนการพัฒนาระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบนั้น ปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นดังเช่นที่ศาลยุติธรรมดำเนินการอยู่ แต่สามารถเรียนรู้ประสบการณ์การพัฒนาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจากศาลยุติธรรมได้ ทั้งด้านรูปแบบ องค์ความรู้ การพัฒนาในเชิงนโยบาย ระเบียบกฎหมาย และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ นั้นต่างเดินมาบนเส้นทางที่คล้ายคลึงกันอย่างมาก

สุทิศา ใจบุญมา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหา อุปสรรคของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชั้นศาล ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้ประนีประนอมประจำศาลอาญาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ประเภทของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชั้นศาลพบว่ามี 4 วิธีใหญ่ๆ คือ การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยเพื่อยังให้เกิดการประนีประนอมยอมความ การอนุญาโตตุลาการ และการดำเนินการพิจารณาในศาล กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลประกอบด้วย การวางโครงสร้างการไกล่เกลี่ย การรวบรวมข้อมูลและการจำแนกแยกแยะประเด็นปัญหา การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็นที่แตกต่าง การแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้ง การสิ้นสุดการไกล่เกลี่ย ส่วนคดีที่สามารถทำการ

ไกล่เกลี่ยได้ ได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญาที่ยอมความได้ และคดีอาญาที่ราษฎรเป็นโจทก์ ซึ่งคู่ความอาจตกลงกันและมีการถอนฟ้อง ในเรื่องความรู้ความเข้าใจของผู้ประนีประนอมในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญา พบว่า ผู้ประนีประนอมมีความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 10.85 จาก 15 คะแนน ในเรื่องปัญหาอุปสรรคในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านวิธีการ/กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้คู่ความได้รับรู้เกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้มากขึ้น คู่ความจะไม่เข้าใจถึงกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และการเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้นถ้าไม่เกิดจากความพึงพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคู่ความทั้งสองฝ่ายได้ ก็จะทำให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้นไม่สามารถดำเนินการไปได้ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร รวมถึงหากกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลไม่ก่อให้เกิดความเป็นกันเอง สะดวก รวดเร็ว และทำให้คู่ความประหยัดเวลา การนำระบบการไกล่เกลี่ยมาใช้ในศาลก็จะไม่ประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านสถานที่ พบว่า ห้องไกล่เกลี่ยควรจัดให้ทุกฝ่ายมีที่นั่ง และไม่เป็นลักษณะเป็นทางยาวเกินไป เพื่อลดความตึงเครียด ในแต่ละศาลควรจัดให้มีห้องไกล่เกลี่ยให้เพียงพอ กับปริมาณคดีที่จะนำเข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ย และบรรยากาศของห้องไกล่เกลี่ยควรเป็นลักษณะที่เป็นกันเอง เป็นห้องที่เป็นสัดส่วน ไม่ตั้งอยู่ในจุดที่มีคนพลุกพล่าน เพราะห้องที่ทำการไกล่เกลี่ยมีผลต่อความสำเร็จของผู้ทำหน้าที่ประนีประนอมในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ผู้ประนีประนอมที่เคยผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับ “กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” จะทราบถึงเทคนิคและวิธีการไกล่เกลี่ยมากกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม หากผู้ประนีประนอมไม่เคยผ่านการฝึกอบรมก็จะทำให้ไม่มีประสบการณ์ ไม่ความรู้เบื้องต้น ไม่ทราบเทคนิควิธีในการไกล่เกลี่ย จะทำให้การไกล่เกลี่ยไม่ประสบผลสำเร็จ และผู้ประนีประนอมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หากขาดผู้ประนีประนอมที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อาจทำให้การเจรจาของคู่ความไม่ประสบผลสำเร็จ

กิตติมา วงศ์ภูมัต (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของคู่ความที่มีต่อเจ้าหน้าที่ประจำส่วนไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท สำนักอำนวยการประจำศาลแพ่งกรุงเทพใต้ พบว่า คู่ความที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำส่วนไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท สำนักอำนวยการประจำศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความพึงพอใจในด้านความเสมอภาพ สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้า ด้านความเพียงพอ ด้านความตรงต่อเวลา และต่ำที่สุดคือ ด้านความต่อเนื่อง

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจของกลุ่มความที่มาใช้บริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำส่วนใกล้เคียงและประนอมข้อพิพาท สำนักอำนวยการประจำศาลแพ่งกรุงเทพใต้ พบว่า กลุ่มความที่มาใช้บริการที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มความที่มาใช้บริการที่มีสถานภาพและอาชีพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การใกล้เคียงในศาลเพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความกันนิยมใช้ในการระงับคดีพิพาททางแพ่ง ซึ่งกลุ่มความมีสถานะในทางกฎหมายที่เท่าเทียมกัน มีอิสระในการตัดสินใจกระทำการต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนตัวของกลุ่มความแต่ละฝ่าย แต่ในคดีพิพาททางปกครองซึ่งคู่กรณีมีสถานะในทางกฎหมายไม่เท่าเทียมกัน การกระทำของฝ่ายปกครองจะต้องมีกฎหมายบัญญัติให้อำนาจและจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะ ทำให้การตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ของฝ่ายปกครองมิได้มีอิสระหรือเสรีภาพดังเช่นการกระทำของเอกชนในทางแพ่ง การใกล้เคียงในศาลเพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความกันจะสามารถนำมาใช้ในการระงับคดีพิพาททางปกครองได้หรือไม่ และภายในขอบเขตเพียงใด

จากการศึกษาถึงการใกล้เคียงคดีปกครองของประเทศฝรั่งเศสและประเทศเยอรมันซึ่งเป็นต้นแบบของประเทศที่มีการจัดตั้งศาลปกครองขึ้นเพื่อทำหน้าที่วินิจฉัยชี้ขาดคดีพิพาททางปกครองโดยเฉพาะแยกต่างหากจากศาลยุติธรรม พบว่า กฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีปกครองของทั้งสองประเทศได้บัญญัติให้อำนาจแก่ศาลปกครองทำการใกล้เคียงคดีปกครองเพื่อให้คู่ความตกลงประนีประนอมยอมความกันได้

สำหรับประเทศไทยนั้น พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 และระเบียบของที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด ว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2543 ซึ่งเป็นกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีปกครอง ไม่ได้บัญญัติให้อำนาจแก่ศาลปกครองใกล้เคียงคดีปกครองเพื่อให้คู่ความประนีประนอมยอมความกัน ศาลปกครองจึงไม่สามารถใกล้เคียงคดีปกครองได้ อย่างไรก็ตาม หากจะนำวิธีการระงับข้อพิพาทโดยการใกล้เคียงมาใช้กับคดีปกครอง โดยให้ศาลปกครองมีอำนาจใกล้เคียงคดีปกครองได้นั้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงรายละเอียดของกระบวนการใกล้เคียงในประเด็นต่างๆ ด้วย อันได้แก่หลักในการใกล้เคียงคดีปกครอง ประเภทของคดีปกครองที่ใกล้เคียงได้ บทบาทของศาลปกครองในการใกล้เคียงคดีปกครอง และผลในทางกฎหมายของการใกล้เคียงคดีปกครอง

โดยสรุป กลุ่มความฝ่ายโจทก์และฝ่ายจำเลยมีปัญหาการใกล้เคียงข้อพิพาทของศาลจังหวัดร้อยเอ็ดมากกว่าผู้บริหารและบุคลากรศาล และทนายความและผู้ใกล้เคียง ซึ่งข้อเสนอนี้ที่ได้นี้

สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการใกล้เคียงข้อพิพาทของศาลจังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงข้อพิพาท ซึ่งจะสามารถช่วยลดปัญหาและปริมาณงานของคดีความที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาลได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี