

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การรวบรวมข้อมูลในเรื่องการศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร : กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย” ในครั้งนี้จะนำเสนอผลการศึกษาโดยแบ่งประเด็นที่ศึกษาเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ

ส่วนที่ 2 รูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

2.1 รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

2.2 กระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ส่วนที่ 1

ประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ

ความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการนั้น มีลักษณะของการเข้าไปช่วยเหลือเฉพาะความขัดแย้งระหว่างพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มของผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่เข้าไปจัดการความขัดแย้งภายใน

กลุ่มของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานฝ่ายเดียวกัน หรือต่างฝ่ายกันก็ตาม ดังนั้นกรณีของความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ซึ่งแบ่งออกเป็น ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) และความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) จึงไม่ถูกจัดว่าเป็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ธนาคารกรุงไทยดูแลอยู่ ถึงแม้ไม่อาจจะปฏิเสธได้ว่าความขัดแย้งภายในฝ่ายหรือระหว่างบุคคลซึ่งอยู่ในกลุ่มเดียวกันจะต้องเกิดขึ้นไม่มากก็น้อย เพราะความขัดแย้งจะต้องเกิดขึ้นเป็นธรรมดาจากความแตกต่างของตัวบุคคลที่ไม่เหมือนกันในคุณลักษณะต่าง ๆ แต่เนื่องจากการก่อตั้งของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นถูกตั้งขึ้นเพื่อความต้องการที่จะดูแลและจัดการความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างและนายจ้างหรือผู้มีอำนาจเหนือกว่าในองค์กร ดังนั้นความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงานจึงเป็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่เข้าไปจัดการหรือดูแล โดยการจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่มจะอาศัยหน่วยงานหรือกลไกอื่น ๆ ภายในองค์กรเพื่อเข้าไปไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งโดยไม่พึ่งพาสหภาพรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สำหรับหน้าที่ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมุ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะประเด็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) นั้นถือได้ว่าเป็นความขัดแย้งเพียงอย่างเดียวที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเข้าไปกำกับดูแลโดยตรง ในขณะที่ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) และความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line Vs. Staff Conflict) จัดได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่เข้าไปดูแลเช่นกัน เนื่องจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะให้ความสนใจในเรื่องของความแตกต่างระหว่างระดับชั้นเท่านั้น ดังนั้นแม้ว่าความขัดแย้งในรูปแบบอื่น ๆ จะเกิดขึ้นภายใน บมจ. ธนาคารกรุงไทย แต่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะให้ความสนใจเฉพาะความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) เท่านั้น

สำหรับความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ นั่นคือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร และ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

ในส่วนของฝ่ายบริหารและผู้บังคับบัญชานั้น ผู้ศึกษาได้ให้คำจำกัดความเพื่อการศึกษาที่แตกต่างกันคือ ฝ่ายบริหารหมายถึง ผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งมีอำนาจในการจ้าง เลิกจ้าง ขึ้นค่าจ้าง ตัดค่าจ้าง หรือลดค่าจ้างของพนักงาน ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาในความหมายของผู้ศึกษาคือ พนักงานของ บมจ. ธนาคาร

กรุงเทพฯ ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงกว่าพนักงานทั่วไปภายในหน่วยงาน ซึ่งคนกลุ่มนี้มีอำนาจในการควบคุมนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหาร รวมทั้งมีอำนาจในการเสนอชื่อพนักงานไปสู่ผู้บริหารว่าพนักงานคนใดที่ควรจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับการโยกย้าย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร รวมทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับบัญชา มีความแตกต่างกันออกไปดังแสดงได้จากตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

ประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย
มีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง พนักงานและฝ่ายบริหาร	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง พนักงานและผู้บริหารบัญชา
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน - โบนัส - เงินเดือน - สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน 2. ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงิน - นโยบายการให้เกษียณอายุก่อน กำหนด (Early Retire) - นโยบายเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee - นโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning)	1. การไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม 2. การไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม 3. การไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

จากการศึกษาพบว่า ประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มพนักงานด้วยกันจะเป็นสิ่งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่สามารถให้ความสำคัญมากนักดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการเป็นตัวแทนของฝ่ายพนักงานในการดูแลและเรียกร้องสิทธิประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ จากการทำงานจากฝ่ายนายจ้างเป็นหลัก เพราะฉะนั้นในประเด็นความขัดแย้ง

ที่เป็นประเด็นส่วนตัวในพนักงานระดับเดียวกัน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่สามารถเข้าไปมีบทบาทในการจัดการกับประเด็นความขัดแย้งนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากระบบโครงสร้างในการจัดการขององค์กรที่จะมีการดูแลและกำกับเป็นลำดับชั้น ยกตัวอย่างเช่น ในหน่วยงานระดับสาขาก็จะมีสำนักงานเขตในการกำกับดูแล ในระดับสำนักงานเขตก็จะมีสายงานเครือข่ายในการดูแลเป็นอย่างนี้เรื่อยไปเป็นลำดับชั้นและจะไปสิ้นสุดในขั้นสุดท้ายที่ฝ่ายการพนักงาน เพราะฉะนั้นเมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ขึ้น ความขัดแย้งก็จะถูกจำกัดไปตั้งแต่ในระดับหน่วยงานที่เกิดความขัดแย้งขึ้น และหากความขัดแย้งมีการลุกลามก็จะมีหน่วยงานในระดับที่สูงขึ้นไปเข้ามาจัดการและดูแล

สำหรับประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีส่วนเข้ามาจัดการ จากการศึกษาคพบว่า จะเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นเป็นหลัก ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน และความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงินนั้นเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องของผลประโยชน์ของพนักงานในแง่ที่เกี่ยวกับรายได้ของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นถูกส่งมาในรูปแบบ โบนัส เงินเดือน หรือสวัสดิการ ผลประโยชน์ดังกล่าวจะเป็นเงิน หรือสิ่งที่ใช้แทนเงินได้ เช่น วงเงินกู้ หรือเงินสวัสดิการช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นต้น ความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าวจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชัดเจนมากที่สุด และเป็นประเด็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้เข้าไปดูแลเป็นหลัก ในขณะที่ความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นเป็นประเด็นความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของเงินหรืออาจเกี่ยวข้องในทางอ้อมเท่านั้น โดยอาจทำให้พนักงานเสียประโยชน์ทางด้านอื่น ๆ เช่น นโยบายการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) นโยบายเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee และ นโยบายการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) นโยบายต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายโดยตรง

โดยสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเข้าไปดูแลความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารโดยจะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไป

สำหรับความแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้คือ

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน

ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงินนั้นเป็นปัญหาความขัดแย้งหลัก ๆ ที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้เข้าไปดูแลจัดการความขัดแย้งดังกล่าว โดยสามารถแบ่งได้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของโบนัส ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องเงินเดือน และประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของสวัสดิการ ซึ่งความขัดแย้งดังที่กล่าวมานี้ส่งผลให้พนักงานเสียเปรียบในเรื่องของตัวเงิน โดยที่มาของปัญหานั้นมาจากนโยบายที่ส่งมาจากผู้บริหาร โดยประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงินสามารถแบ่งแยกได้ดังนี้คือ

1. ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของโบนัส

ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของโบนัสนั้นเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงินซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของโบนัสเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด และมีผลกระทบที่รุนแรงที่สุดกับพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละปีธนาคารจะมีการประกาศผลการดำเนินงาน และพนักงานก็จะคาดหวังและรอคอยว่าแต่ละปีธนาคารจะอนุมัติวงเงินเพื่อเป็นเงินตอบแทนพนักงานหรือเงินโบนัสจำนวนเท่าใด ซึ่งเมื่อผลออกมาว่าธนาคารอนุมัติวงเงินตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะเป็น หรือจ่ายเงินตอบแทนล่าช้า ความขัดแย้งภายในองค์กรก็จะเกิดขึ้น

2. ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของเงินเดือน

สำหรับความขัดแย้งจากนโยบายการจ้างงานที่เป็นตัวเงินที่มีความสำคัญรองลงมาจากประเด็นความขัดแย้งเรื่องเงินโบนัสก็คือ ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของเงินเดือนเป็นอีกหนึ่งประเด็นความขัดแย้งที่เป็นพื้นฐานความขัดแย้งภายในองค์กร กล่าวคือ ปัญหาความขัดแย้งเรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องธรรมดาอยู่แล้วเพราะเมื่อพนักงานมาปฏิบัติงานในองค์กรก็ย่อมที่จะหวังผลตอบแทนในเรื่องของเงินเดือนเป็นสำคัญ แต่เมื่อเงินเดือนที่ได้รับไม่เป็นไปอย่างที่ต้องการหรือไม่เพียงพอต่อความต้องการตามสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน ดังนั้น ความขัดแย้งภายในองค์กรก็จะเกิดขึ้น

3. ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของสวัสดิการ

สำหรับประเด็นความขัดแย้งในเรื่องต่อมานั้นเป็นเรื่องของประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของสวัสดิการซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญรองลงมาจากความขัดแย้งในเรื่องเงินโบนัส และความขัดแย้งในเรื่องของเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่าประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของสวัสดิการเกิดจากความต้องการของพนักงานที่อยากให้ธนาคารมีสวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม หรือปรับแก้สวัสดิการบางอย่างที่พนักงานเห็นว่ายังไม่ได้เป็นประโยชน์ของการเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างแท้จริง เช่น ในเรื่องของเงินกู้สวัสดิการของพนักงาน กล่าวคือ แม้ในปัจจุบันธนาคารจะมีเงินกู้สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย เงินกู้เอนกประสงค์ เงินกู้เพื่อการเข้าซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ แต่จากการที่พนักงานมองว่าดอกเบี้ยเงินกู้ที่ธนาคารเรียกเก็บจากพนักงานนั้นสูงเกินไป ไม่เหมาะกับการเป็นเงินกู้เพื่อสวัสดิการอย่างแท้จริงซึ่งเป็นอีกหนึ่งสาเหตุง่าย ๆ ที่สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นเป็นนโยบายที่จะส่งผลกระทบต่อพนักงานในลักษณะที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่จะส่งผลให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่ได้ และนโยบายดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อเรื่องของรายได้และสิ่งตอบแทนที่จะเป็นตัวเงินได้ในภายหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงินนั้นได้แก่นโยบายการให้เกษียณอายุก่อนกำหนด นโยบายการเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee และนโยบายการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถส่งผลถึงรายได้หรือผลตอบแทนของพนักงานในภายหลัง ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจึงต้องเข้าไปจัดการประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวเพื่อไม่ให้ก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อองค์กรในภายหลัง รวมทั้งยังเป็นการปกป้องสิทธิประโยชน์ของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยอีกด้วย

1. นโยบายการให้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire)

สำหรับนโยบายการให้เกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นนโยบายที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้เข้ามาจัดการ โดยความขัดแย้งจากนโยบายดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารในลักษณะของนโยบายการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงิน สำหรับการที่ธนาคารออกนโยบายการให้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) นั้น จะส่งผลทำให้พนักงานในบางส่วนมีความเข้าใจว่าธนาคารมีความต้องการที่จะบีบให้ตนเองออก เนื่อง

จากอายุที่มาก และความไม่ถนัดในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เหมือนพนักงานรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยกว่าและมีความถนัดในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มากกว่า

2. นโยบายเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee

ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงินอีกนโยบายหนึ่งก็คือ ความขัดแย้งจากนโยบายเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee โดยการที่ธนาคารมีนโยบายเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee ซึ่งเป็นการเปิดรับสมัครจากผู้ที่มีผลการเรียนดี และจบวุฒิมระดับปริญญาโทจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงทั้งในและนอกประเทศ ให้เข้ามาปฏิบัติงานและเรียนรู้งานเพื่อเป็นนักบริหารของธนาคารในอนาคต โดยการให้อัตราเงินเดือนที่สูงกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมานาน ทั้ง ๆ ที่พนักงานเหล่านั้นอาจจะยังไม่มีพื้นฐานทางด้านการเงินการธนาคารมาก่อน ส่งผลทำให้พนักงานบางส่วนเกิดความไม่พอใจทั้งในเรื่องของอัตราเงินเดือนของพนักงาน Management Trainee ที่ได้รับสูงกว่า และมองว่าทำไมธนาคารถึงมองข้ามความรู้และความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรไป

3. นโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning)

นโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเองถือได้ว่าเป็นประเด็นความขัดแย้งส่วนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายที่ไม่เป็นตัวเงินที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้มีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ กรณีความขัดแย้งในเรื่องนโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเองนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการที่ทางธนาคารได้มีการนำการสอบแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า Self Learning มาใช้ ด้วยการสอบข้อสอบแบบปรนัย และนำผลในการสอบมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่สามารถสอบผ่านทั้งในส่วนของวิชาหลัก (Core Course) และวิชาเฉพาะ (Technical Course) จนครบเท่านั้น ถึงมีสิทธิ์ที่จะได้รับการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วพนักงานภายในองค์กรรู้สึกว่าการสอบ Self Learning ของธนาคารยังไม่ได้มาตรฐาน เช่น คำถามในข้อสอบถามพลิกแพลงเกินการปฏิบัติงานจริง หรือบางครั้งก็ถามไม่ตรงกับลักษณะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังไม่มีมีการทำเฉลยหลังการสอบ พนักงานจึงไม่รู้ว่าสิ่งที่ตนตอบไปนั้นสิ่งใดถูกหรือสิ่งใดผิด รู้แต่เพียงว่าสอบผ่านหรือไม่ผ่าน และปัญหาอื่น ๆ ของพนักงานในเรื่องของการสอบ Self Learning คือ พนักงานในองค์กรบางคนเป็นคนที่ทำงานมานาน มีความชำนาญในเรื่องของงานที่ทำเป็นอย่างดี แต่ด้วยความที่มีอายุมาก ไม่ชินกับระบบงานที่ต้องอาศัยคอมพิวเตอร์เป็นหลัก และบางคนก็มีภาระในการต้องเลี้ยงดูครอบครัวไม่มีเวลาในการค้นคว้าหาหนังสือมาอ่าน จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่ารู้งานแต่สอบไม่ผ่านเสียที่

2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชานั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันในลักษณะที่มีความเหลื่อมล้ำกันในตำแหน่งหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาส่งผลโดยตรงต่อความขัดแย้งได้มากกว่าความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม ปัญหาที่เกิดจากการไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม และ การไม่ได้รับเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ซึ่งประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวจะเป็นประเด็นความขัดแย้งที่แตกต่างไปจากประเด็นความขัดแย้งที่เกิดจากฝ่ายบริหาร เนื่องจากประเด็นความขัดแย้งที่เกิดจากฝ่ายบริหารจะเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายซึ่งเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ในขณะที่ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งยิ่งกว่าจากความใกล้ชิด และบ่อยครั้งประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกันมักเกิดมาจากเรื่องส่วนตัว ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะดังกล่าว สภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีส่วนในการเข้ามาจัดการไกล่เกลี่ยหรือแก้ไขประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยความขัดแย้งที่เกิดระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชานั้นแบ่งได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

2.1 การไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

กรณีความขัดแย้งของการที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม เกิดจากการที่พนักงานบางคนคิดว่าตนเองน่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเนื่องด้วยประสิทธิภาพการทำงาน วิทยุฒิ และความรู้งาน แต่ผู้บังคับบัญชากลั้มอบตำแหน่งให้กับพนักงานอื่น ทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจ ส่วนมากแล้วจะเกิดกับคนที่ทำงานในองค์กรมานาน เนื่องจากเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานเหล่านั้นมักมีลักษณะการทำงานที่กระตือรือร้นมากกว่า และเมื่อผู้บังคับบัญชาเลือกพนักงานที่เข้ามาทำงานได้ไม่นานนั้นให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงกว่าพนักงานเดิมที่ทำงานมานาน พนักงานเดิมที่ทำงานมานานจึงเกิดความรู้สึกไม่พอใจ เพราะคิดว่าตนเองมีคุณสมบัติพร้อมมากกว่าพนักงานที่ได้รับตำแหน่งใหม่นั้น ส่วนมากประเด็นความขัดแย้งแบบนี้มักเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ลักษณะของความก้าวหน้าที่ไม่เท่าเทียมกันนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่ง โดยพนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะรู้สึกเหมือนถูก “ข้ามหน้าข้ามตา” ส่วนหนึ่งนั้นเป็นเพราะว่าระบบองค์กรแบบไทยที่มีลักษณะของการเคารพความเป็นอาวุโส ความขัดแย้งดังกล่าวจึงเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้บุคคลที่แข่งขันกันจะมีความแตกต่างกันในด้านของความรู้ความสามารถกันอย่างชัดเจนก็ตาม

2.2 การไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม

จากการสังเกตของผู้ศึกษาที่ทำงานภายในองค์กรโดยตรง พบว่าพนักงานบางส่วนมีความต้องการที่จะย้ายไปในหน่วยงานที่ใกล้บ้าน ประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นในลักษณะที่ว่าหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาอยากเก็บพนักงานเหล่านี้อำไว้ใช้งาน หรืออาจเกิดขึ้นจากการที่มีปัญหาระหว่างกัน ยกตัวอย่างเช่น พนักงานรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาใช้งานหนัก หรือพนักงานอยากโอนย้ายเพราะความก้าวหน้าหรืออยากทำงานใกล้บ้าน แต่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเพราะหัวหน้างานไม่ยินยอมให้ย้าย ลักษณะดังกล่าวนี้ส่งผลให้พนักงานรู้สึกเหมือนถูกกลั่นแกล้ง ขัดขวางไม่ให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ ส่วนมากประเด็นความขัดแย้งนี้เกิดจากกรณีที่พนักงานอยากย้าย แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอม เมื่อพนักงานไม่ได้รับอนุญาตให้ย้ายก็จะก่อให้เกิดความรู้ว่าโดนขัดขวาง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวจะส่งผลต่อพนักงานให้รู้สึกไม่มีกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้

2.3 การไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

ประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวเกิดจากการที่โดยปกติแล้วค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนจะเป็นเรื่องที่เป็นความลับ แต่ในความเป็นจริงขององค์กร พนักงานจะมีการพูดคุยถึงเรื่องของเงินเดือนของแต่ละคน การแลกเปลี่ยนข่าวสารในเรื่องของเงินเดือนที่ไม่เท่ากันนี้เองที่ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน สำหรับพนักงานบางคนก็รู้สึกว่าตนเองทำงานหนักมากกว่าพนักงานอีกคนหนึ่ง เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องเงินเดือนระหว่างกัน แต่พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองทำงานหนักกว่าไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เท่ากับหรือมากกว่าพนักงานอีกคนหนึ่งที่เขารู้สึกว่าทำงานน้อยกว่าตน ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานคนนั้นวิตกกังวล หรือมีความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ คิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม หรืออาจมองว่าผู้บังคับบัญชามีอคติกับตน ซึ่งถ้าความรู้สึกดังกล่าวไม่ได้รับการเยียวยาหรือแก้ไข จะส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานภายในหน่วยงาน ซึ่งถ้าปล่อยทิ้งไว้เป็นระยะเวลานาน ประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวที่เกิดขึ้นอาจลุกลามกลายเป็นประเด็นความขัดแย้งที่ยากในการแก้ไขได้

ส่วนที่ 2

รูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

การศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นมีลักษณะที่หลากหลาย กล่าวคือมีทั้งการสื่อสารที่เป็นรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ในการที่จะใช้สื่อสารให้แก่งาน พนักงาน ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายบริหาร เพื่อที่จะจัดการกับประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสารจึงมีหลายช่องทางผ่านทางสื่อต่าง ๆ โดยใช้ทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อที่จะได้รับทราบผลของการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม สื่อที่ใช้ในการสื่อสารก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น การใช้สื่อเอกสาร วารสาร ซึ่งเป็นการใช้สื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีการใช้สื่อบุคคลโดยเฉพาะในการประท้วง โดยการใส่ชุดดำ หรือการชุมนุมประท้วง สิ่งที่เขาไม่ได้สำหรับการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยใช้ก็คือการประชุม โดยจะเห็นได้ว่า สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยใช้การประชุมเป็นช่องทางในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด โดยแบ่งเป็น การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การประชุมอย่างเป็นทางการในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย หรือการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร นอกจากนั้นสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังใช้การประชุมภายในอย่างไม่เป็นทางการอีกด้วย รูปแบบของการประชุมที่หลากหลายทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้เองที่แสดงให้เห็นว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) มากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ซึ่งส่งผลให้การแก้ไขประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาก นอกจากการสื่อสารแบบที่ได้กล่าวมาแล้ว สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังได้มีการใช้การสื่อสารผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ตซึ่งส่งผลให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และครอบคลุมถึงพนักงานมากขึ้น เนื่องด้วยการที่ บมจ.ธนาคารกรุงไทย เป็นองค์กรที่ใหญ่และมีหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในทุกจังหวัดของประเทศไทย ดังนั้นการใช้สื่ออย่างอินเทอร์เน็ตในลักษณะของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือกระดานข่าวจึงมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงพนักงานที่เป็นสมาชิกได้อีก

ทางหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นข้อดีอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน
รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

1. รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สำหรับรูปแบบของการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของ
สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน ทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
(Formal Communication) และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
โดยแบ่งออกเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบ
สองทาง (Two-way Communication) ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อบุคคลในการชุมนุม การประชุม
การยื่นข้อเรียกร้อง สื่อเอกสารในการยื่นข้อเรียกร้อง วารสาร หรือเอกสารข้อหาหรือกิจการสัมพันธ์
นอกจากนั้นยังมีการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตในการสื่อสารด้วย โดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้ง
เว็บไซต์ในการลงคะแนน แจ้งข่าว หรือแสดงความคิดเห็น โดยแสดงให้เห็นได้ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)	การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) 1. เอกสารข้อหาหรือกิจการสัมพันธ์ 2. เอกสารยื่นข้อเรียกร้อง 3. วารสาร 4. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) 1. การประท้วง - การใส่ชุดดำ - การชุมนุม 2. เว็บไซต์ - กระดานแจ้งข่าว

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)	การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) 1. การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร 2. การประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย 3. การเจรจาข้อเรียกร้อง	การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) 1. การประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร 2. การประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย 3. การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร 4. การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจาภายในคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย 5. เว็บไซต์ - โฟลลอคะแนน - กระดานแสดงความคิดเห็น 6. โทรศัพท์

จากตารางที่ 4.2 ที่ได้แสดงในข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการสื่อสารที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรมีทั้งการใช้รูปแบบของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) และรูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งมีผลต่อการเข้าถึงของพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายบริหารในลักษณะที่แตกต่างกันไป การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนเพื่อใช้ในการอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1.1 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication)

ในส่วนของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนด้วยกัน นั่นคือ การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) การสื่อสารอย่างเป็นทางการของ

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นถูกกำหนดไว้เป็นวาระ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วน การใช้การสื่อสารทางเดียวนั้นทำให้เกิดความรวดเร็วจากการแจ้งข่าวสารหรือข้อมูลต่าง ๆ โดยได้แก่การส่งเอกสาร หรือวารสาร ในขณะที่การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้นกระทำขึ้นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหาร โดยสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการกำหนดตัวแทนในการเข้าร่วมเจรจา การสื่อสารแบบเป็นทางการทั้ง 2 แบบสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)

การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) นั้น เป็นการสื่อสารที่สร้างความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้รับ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ใช้การสื่อสารในลักษณะนี้ใน 2 จุดประสงค์ด้วยกัน คือ 1. ใช้เพื่อแจ้งข้อมูลแก่ฝ่ายบริหาร อันได้แก่เอกสารข้อหาหรือกิจการสัมพันธ์ เอกสารข้อเรียกร้อง เป็นต้น และ 2. ใช้เพื่อการแจ้งข่าวสารให้แก่สมาชิกที่เป็นพนักงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย อันได้แก่ วารสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้การสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ในลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ในลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1.1 เอกสารข้อหาหรือกิจการสัมพันธ์

เอกสารข้อหาหรือกิจการสัมพันธ์ เป็นเอกสารที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อแจ้งให้กับผู้แทนฝ่ายธนาคารได้รับทราบถึงประเด็นที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะนำเข้าหาหรือกับผู้แทนฝ่ายธนาคารในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ภายในประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ 1. ข้อหาหรือต่อเนื่อง เป็นส่วนที่เขียนเพื่อต้องการทราบความคืบหน้าของประเด็นที่เคยได้มีการเจรจาร่วมกัน แต่ยังไม่ได้รับข้อยุติ 2. ข้อหาหรือที่เสนอใหม่ เป็นการแจ้งให้ผู้แทนฝ่ายธนาคารได้รับทราบถึงประเด็นใหม่ที่ต้องการนำเข้าหาหรือ และ 3. เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี) เป็นการเขียนไว้เผื่อกรณีระหว่างที่มีการยื่นไป มีประเด็นด่วนอื่น ๆ ที่ต้องการนำเข้าหาหรือเพิ่มเติม

1.2 เอกสารยื่นข้อเรียกร้อง

การยื่นข้อเรียกร้องจะเกิดขึ้นเมื่อทางคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเห็นว่าประเด็นความขัดแย้งที่ได้เจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคารนั้นมีการเจรจามาอย่างยาวนานและยังไม่ได้ข้อยุติ คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะใช้วิธีในการยื่นเอกสารข้อเรียกร้องเพื่อให้ธนาคารแต่งตั้งตัวแทนมาเจรจาในประเด็นความขัดแย้งที่ยังไม่ได้ข้อยุติดังกล่าว โดยทางสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการแต่งตั้งผู้แทนเจรจาจำนวน 7 คน พร้อมทั้งอาจมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาอีกจำนวน 2 คน ทั้งนี้อาจจะแต่งตั้งที่

ปรึกษาหรือไม่แต่งตั้งก็ได้ โดยทำเป็นเอกสารยื่นข้อเรียกร้องต่อกรรมการผู้จัดการธนาคาร ให้ธนาคารได้มีการแต่งตั้งผู้แทนฝ่ายธนาคารจำนวน 7 คน มาเจรจาในประเด็นความขัดแย้งดังกล่าว ภายในระยะเวลา 5 วัน นับจากวันที่ได้ยื่นเอกสารข้อเรียกร้อง โดยจะมีการทำสำเนาให้ นายทะเบียนของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานได้รับทราบ ดังเช่นที่ คุณสมบัติ โกเมนพิชัย ได้กล่าวไว้ว่า

... มันมีความขัดแย้งอีกประเภทหนึ่งก็คือ เมื่อการเจรจาในกิจการสัมพันธ์ หรือ คุณนอกรอบต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ ยืดเยื้อยาวนาน เราก็จะใช้วิธียื่นข้อเรียกร้อง ไปถึงฝ่ายจัดการ โดยเราจะยื่นไปทางกรรมการผู้จัดการ แล้วทำสำเนาให้กระทรวง แรงงานได้รับทราบ โดยเราจะต้องกำหนดคนที่จะเจรจาด้วย ผู้เจรจาเชิงปฏิบัติของ เราจะมี 7 คน ตามกฎหมาย แล้วเราจะแนบที่ปรึกษาไปด้วย 2 คน แต่จะแนบหรือไม่แนบไปก็ได้ ซึ่ง 7 คนนี้ ประกอบด้วยกรรมการสหภาพเป็นแกนหลัก ส่วนฝ่าย จัดการเขาก็จะตั้งกรรมการของเขา 7 คนเหมือนกัน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการระดับสายงาน เขาก็จะทำหนังสือแจ้งเรากลับมาว่าฝ่ายเขา 7 คน มีใคร บ้าง แล้วก็จะแจ้งถึงกำหนด วัน เวลา และสถานที่ที่จะให้เจรจาร่วมกัน. . . (สมบัติ โกเมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

การยื่นข้อเรียกร้องเป็นวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 เพื่อให้ลูกจ้างได้ใช้สิทธิของตนเองในการยื่นข้อเรียกร้องต่อ นายจ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง และปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น และเป็นธรรมต่อ ลูกจ้างมากขึ้น

1.3 วารสาร

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีวารสารภายในที่ชื่อว่า “สาร สรท.” เพื่อการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้แก่พนักงานได้รับทราบ โดยจะเป็นวารสารรายเดือน ที่จัดส่งไปให้กับพนักงานในทุกหน่วยงานทั่วประเทศ ภายในจะประกอบด้วยบทความต่าง ๆ ที่มี ประโยชน์ รวมทั้งการบอกข่าวเล่าเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นการภายใน ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและ ได้รับการคลี่คลายหรือแก้ปัญหาแล้ว พร้อมทั้งการนำเสนอภาพข่าวที่คณะกรรมการสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ไปเยี่ยมเยียนพนักงานตามเขตท้องที่ต่าง ๆ การแจ้งข่าวสารอย่าง สม่ำเสมอ เป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรลดน้อยลง เพราะเมื่อ พนักงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความขัดแย้งอันเกิดจากความเข้าใจ ผิด หรือความขัดแย้งอันเกิดจากการขาดข้อมูลข่าวสารก็ย่อมลดน้อยลง

1.4 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

ในกรณีที่ต้องการแจ้งข่าวสารที่เป็นกรณีเร่งด่วนหรือต้องการแสดงจุดยืนต่อประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย จะใช้วิธีการส่งข่าวสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของพนักงาน โดยการใช้ชื่อว่า สาร สธก. (พิเศษ) ซึ่งการส่งข่าวสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยสามารถทำให้พนักงานรับทราบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นอย่างไร ทั้งนี้ย่อมทำให้พนักงานคลายข้อสงสัย และบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ให้ลุกลามมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

สำหรับการสื่อสารแบบเป็นทางการโดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นได้ใช้ช่องทางนี้เพื่อการจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับบัญชาหรือฝ่ายบริหาร ช่องทางในลักษณะดังกล่าวคือ การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การประชุมอย่างเป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย รวมทั้งการเจรจาข้อเรียกร้อง การสื่อสารในลักษณะดังกล่าวใช้เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ในรูปแบบของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้นมีลักษณะของการประชุมที่เป็นวาระซึ่งมักไม่เป็นเรื่องที่เร่งด่วนมาก รูปแบบของการสื่อสารลักษณะดังกล่าวมีดังนี้

2.1 การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร

การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร จะเป็นการสื่อสารเพื่อจัดการกับประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับองค์กรโดยรวมและต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารของธนาคาร เช่น ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของนโยบายธนาคารที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน ซึ่งการใช้การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคารนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อประเด็นความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

โดยหลักแล้วสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะสามารถสื่อสารกับผู้แทนฝ่ายธนาคารเพื่อจัดการความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยผ่านการประชุมร่วมกัน โดยหลักแล้วคือการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ซึ่งเป็นการประชุมที่ต้องถูกให้จัดขึ้นตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้แทนฝ่ายนายจ้าง และผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ในที่นี้คือสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย โดยกำหนดให้ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างต้องมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ

หนึ่งครั้ง โดยให้ฝ่ายนายจ้างมีการแต่งตั้งผู้แทนฝ่ายนายจ้างซึ่งจำนวนต้องไม่น้อยกว่า 5 แต่ไม่เกิน 9 คน และผู้แทนฝ่ายลูกจ้างซึ่งแต่งตั้งจากสมาชิกของสหภาพแรงงานซึ่งจำนวนเท่ากับจำนวนผู้แทนของฝ่ายนายจ้างที่เป็นกรรมการ ในปัจจุบันคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย จะประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายธนาคารจำนวน 9 คน ซึ่งโดยมากจะเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารของธนาคารและเป็นผู้บริหารสายงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร และผู้แทนฝ่ายลูกจ้างที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจำนวน 9 คน ซึ่งมีประธานและเลขาธิการของสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนและมีการลงมติเสียงเลือกผู้แทนจำนวนที่เหลือจากกลุ่มภายในของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเอง

คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์มีวาระคราวละ 2 ปี โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์คือผู้แทนฝ่ายนายจ้างที่ดำรงตำแหน่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการธนาคาร ส่วนที่แตกต่างจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย กับการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ คือ การที่ทางฝ่ายธนาคารยอมทำตามข้อเรียกร้องของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยในการเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์สามารถมีส่วนร่วมในการประชุมในฐานะผู้สังเกตการณ์เพื่อที่จะได้รับข้อมูลร่วมกันโดยตรงและไม่ตกลั่น แต่ไม่มีสิทธิในการลงมติออกเสียง ซึ่งคุณสมบัติ โกแมนพิชัย ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

... แต่เราก็ได้ขอกับทางฝ่ายจัดการไป ให้คนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์สามารถเข้าไปร่วมประชุมในการประชุมคณะกรรมการสัมพันธ์ได้ คำเรียกว่า การเข้าไปในฐานะผู้สังเกตการณ์ เพราะเวลาได้ยินอะไร จะได้ยินเหมือนกัน ไม่ต้องนำมาถ่ายทอดอีกเพราะอาจเกิดความผิดพลาด แต่ก็จะมีสิทธิลงมติในการประชุม... (สมบัติ โกแมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

การประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์จะมีระเบียบวาระการประชุมอยู่ 5 วาระ คือ

วาระที่ 1 ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

โดยจะเป็นเรื่องที่ประธานในที่ประชุมแจ้งให้คณะกรรมการในที่ประชุมได้ทราบถึงเรื่องต่าง ๆ อาทิเช่น

- ความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร
- การประกาศนโยบายหรือข้อบังคับของธนาคารที่มีการเพิ่มเติม

หรือมีการเปลี่ยนแปลง

- การแจ้งมติในที่ประชุมของการประชุมอนุกรรมการ เช่น มติในที่ประชุมของการประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น **ซึ่งจะมีการกล่าวถึงในตอนต่อไป

วาระที่ 2 รับรองรายงานการประชุม

จะเป็นการให้คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ลงมติเพื่อรับรองรายงานการประชุมของการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ครั้งที่ผ่านมามีเป็นรายงานการประชุมที่ถูกต้อง

วาระที่ 3 พิจารณาเรื่องต่อเนื่อง

เป็นการหารือร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นปัญหาเดิมที่ยังไม่ได้รับข้อยุติ

วาระที่ 4 พิจารณาข้อหารือที่เสนอใหม่

เป็นการหารือร่วมกันเกี่ยวกับข้อหารือใหม่ที่ทางสหภาพแรงงานฯ ได้ยื่นเพื่อขอหารือ

วาระที่ 5 เรื่องอื่นๆ

เป็นเรื่องอื่นๆ ที่ทางคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ต้องการหารือหรือต้องการชี้แจงเพิ่มเติม

การประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์จะเป็นการประชุมร่วมกันในระยะเวลาประมาณ 3 ชั่วโมง โดยจะประชุมในห้องประชุมของธนาคารที่ฝ่ายธนาคารจะเป็นผู้จัดเตรียมเรื่องสถานที่ประชุม

การประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์จะเป็นการหารือร่วมกันในประเด็นความยุ่งยากๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยรวม ซึ่งบางประเด็นความขัดแย้งที่ง่าย ๆ ก็สามารถที่จะพูดคุยและตกลงกันจบภายในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้ ซึ่งหากมีประเด็นความขัดแย้งที่มีความซับซ้อน มีรายละเอียดมากและต้องใช้เวลาในการหารือร่วมกันนาน ก็จะมีการรับหลักการในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ และส่งต่อประเด็นความขัดแย้งนั้น ไปหารือร่วมกันในรายละเอียดในการประชุมอนุกรรมการ ดังบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งของคุณชวลิต เมธมาลี ที่ได้กล่าวไว้ว่า

... ถ้าเรื่องไหนที่สามารถยุติกันได้ ก็จะยุติในกิจการสัมพันธ์ ถ้าเรื่องไหนยังยุติไม่ได้ เราจะมีคณะกรรมการ เหมือนกับคณะกรรมการย่อยๆ คือไปคุยในรายละเอียดอีกทีหนึ่ง ถ้าได้ข้อยุติก็นำเข้ามาในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เป็นอย่างนี้ ทำมาอย่างนี้ตลอดทุกเดือน. . . (ชวลิต เมธมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

การประชุมอนุกรรมการย่อยโดยมากจะมีการประชุมร่วมกันในคณะประชุมซึ่งเรียกว่า “การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน” เพราะประเด็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยดูแลส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิต โดย “การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน” จะมีการประชุมร่วมกันเดือนละ 1 ครั้ง ครั้งละประมาณ 3 ชั่วโมง หลักการและลักษณะการเจรจาในการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานจะมีลักษณะคล้ายกับการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ แต่จะมีความแตกต่างกันในบางส่วน คือ

1. กรรมการในส่วนผู้แทนฝ่ายนายจ้าง จะเป็นคนละชุดกับผู้แทนฝ่ายนายจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ แต่ก็เป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอำนวยการ บริหารสายงานต่าง ๆ ส่วนกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างอาจมีบางคนที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการกิจการสัมพันธ์ด้วย

2. การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานจะมีการเจรจากันในประเด็นที่ละเอียดและซับซ้อนมากกว่า ซึ่งโดยมากจะเป็นการประชุมและมีการลงมติเชิงถ่วงทอคำสั่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาเพื่อการต่าง ๆ เช่น

มติที่ประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ครั้งที่ 10/2551 (36) เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2551 ขอให้ฝ่ายการพนักงานหาข้อมูลผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ภาพรวมการให้สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน หรือค่าใช้จ่ายด้านพนักงานต่อคนต่อปี ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เปรียบเทียบกับของธนาคาร เพื่อนำเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณาในเรื่องของการปรับเพิ่มเงินสมทบเพื่อนำเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงาน

มติที่ประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ครั้งที่ 10/2551 (36) เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2551 ขอให้ฝ่ายระเบียบธนาคารปรับแก้ระเบียบและแบบฟอร์มหนังสืออนุมัติให้พนักงานมาทำงานในวันที่ลาหยุดพักผ่อนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. จะมีส่วนของการรายงานผลการดำเนินการตามมติของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน กล่าวคือ หากคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานมีการลงมติอย่างหนึ่งอย่างใดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ หน่วยงานนั้นก็ต้องมีการรายงานผลการดำเนินการให้คณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานได้รับทราบว่าได้ข้อยุติหรือมีความคืบหน้าอย่างไร

ซึ่งหากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและผู้แทนฝ่ายธนาคารมีการเจรจาทกลงกันได้ในการประชุมอนุกรรมการ เช่น การประชุมคณะทำงาน

พัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น ก็จะต้องมีการนำข้อตกลงนั้นมาเสนอต่อที่ประชุมใน คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์อีกครั้ง เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่ได้รับทราบ

2.2 การประชุมอย่างเป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ธนาคารกรุงไทย

เมื่อได้รับรู้ประเด็นความขัดแย้งที่ถูกส่งมาจากพนักงานผ่านทางช่องทางต่าง ๆ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการประชุมภายใน เพื่อเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยจะนำประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ของพนักงาน ที่ คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยแต่ละคนรับรู้มานำเสนอต่อที่ประชุม โดยปกติการประชุมภายในของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีขึ้น อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยองค์ประชุมจะต้องมีมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการ ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ในปัจจุบันคณะกรรมการของสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีจำนวนทั้งหมด 20 คน โดยต้องมีองค์ประชุมอย่างน้อยจำนวน 10 คน การประชุมภายในของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจึงจะสามารถดำเนินไปได้ ซึ่ง ภายในการประชุมก็จะมีการหารือร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หาก ประเมินแล้วว่าประเด็นความขัดแย้งนั้นเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยรวม คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการสรุปประเด็นที่ต้องการเพื่อนำ เข้าหารือกับผู้แทนฝ่ายธนาคารในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ

1. ข้อหารือต่อเนื่อง คือ การหารือเกี่ยวกับประเด็นที่เคยได้ยื่นเจรจา ต่อผู้แทนฝ่ายธนาคารแล้ว แต่ยังไม่ได้ข้อยุติ และ
2. ข้อหารือที่เสนอใหม่ คือ การหารือเกี่ยวกับประเด็นใหม่ที่ยังไม่ เคยได้ยื่นเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคารมาก่อน
3. เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี) กล่าวคือ เป็นข้อที่ตั้งไว้เพื่อระหว่างการรอก การประชุมกิจการสัมพันธ์แล้วมีเรื่องที่เกี่ยวข้องเข้ามา

เมื่อสรุปประเด็นต่าง ๆ ที่จะใช้เพื่อการหารือกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร เรียบร้อยแล้ว คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการทำเป็นเอกสาร ที่เรียกว่า “ข้อหารือกิจการสัมพันธ์” เพื่อยื่นให้กับผู้แทนฝ่ายธนาคารโดยผ่านหน่วยงานดำเนินงาน สื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ของฝ่ายบรรษัทภิบาล สวัสดิการ และวินัย ล่วงหน้าเป็นเวลา 1 อาทิตย์ก่อนการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ประจำเดือน ซึ่ง คุณสมบัติ โกเมนพิชัย ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า

... มันจะมีข้อหาหรือที่พวกเราเอาเข้าที่ประชุมทุกครั้ง ก็คือเราจะประชุมกันว่า ประชุมครั้งนี้มันมีอะไรบ้าง มันจะมีสองประเด็น คือ ตามเรื่องเดิม เพราะเรื่องมันค้าง ไม่ไปถึงไหน ประเด็นที่สองคือหาหรือเรื่องใหม่ และประเด็นสุดท้ายคือในกรณีที่เราจะมี คือระหว่างที่เราเสนอเรายังคิดไม่ออก แต่มันเป็นเรื่องที่เร่งด่วน เราก็เอาเข้าที่ประชุม เราก็มีการทำความเข้าใจที่เรียกว่าเอกสารข้อหาหรือกิจการสัมพันธ์ โดยเราจะต้องยื่น ก่อนการประชุมกิจการสัมพันธ์หนึ่งอาทิตย์ ผ่านฝ่ายบรรษัทภิบาล สวัสดิการ และ วินัย. . . (สมบัติ โกเมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

ในอีกกรณีหนึ่งหากประเมินร่วมกันแล้วพบว่าประเด็นความขัดแย้งที่ พนักงานร้องเรียนเข้ามาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคล เช่น กรณีที่พนักงาน ร้องเรียนว่าถูกผู้บังคับบัญชากลั่นแกล้ง เนื่องจากการไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม หรือการไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการระดมความคิดร่วมกัน แล้ว แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงหนทางในการแก้ปัญหาประเด็นความขัดแย้งนั้นด้วยวิธีอื่น ๆ ต่อไป ตามแต่กรณีที่เกิดขึ้น

2.3 การเจรจาข้อเรียกร้อง

การเจรจาข้อเรียกร้องเป็นการรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการ ยื่นเอกสารข้อเรียกร้องซึ่งจะเกิดขึ้นจากการที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเห็น ว่าการประชุมร่วมกับผู้แทนฝ่ายธนาคารมีการเจรจาร่วมกันในประเด็นดังกล่าวมาหลายครั้งแต่ยัง ไม่ได้ข้อยุติเสียที่ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจึงใช้วิธีการยื่นข้อเรียกร้องเพื่อให้ทาง ฝ่ายธนาคารต้องมีการจัดผู้แทนเจรจาเพื่อมาพูดคุยในประเด็นดังกล่าวอย่างเร่งด่วน คือต้องเจรจาร่วมกันในประเด็นที่มีการยื่นข้อเรียกร้องให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 5 วัน หลังจากวันที่สหภาพ แรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้มีการยื่นข้อเรียกร้องไป การเจรจาข้อเรียกร้องประกอบไปด้วยผู้แทนเจรจาจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจำนวน 7 คน หรืออาจจะมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาไม่เกิน 2 คนไปด้วย พร้อมกับผู้แทนฝ่ายธนาคารที่ได้รับการแต่งตั้งจากธนาคารจำนวน 7 คนเท่ากัน ซึ่งธนาคารอาจมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาไม่เกิน 2 คนได้เช่นเดียวกัน การเจรจาข้อเรียกร้อง เป็นลักษณะของการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) แบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อหาทางออกของความขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่ได้ระบุไว้ตาม พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

1.2 การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

สำหรับการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็ได้มีการเลือกใช้การสื่อสารรูปแบบนี้เช่นเดียวกัน เนื่องจากว่ากระบวนการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะสามารถเข้าถึงบุคคลต่าง ๆ ได้รวดเร็วทั่วถึงกว่าการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่าการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการสามารถทำได้โดยไม่มีการกำหนด และสามารถทำได้อย่างรวดเร็วทันทีที่เกิดประเด็นความขัดแย้ง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) จะสามารถเข้าถึงการจัดการความขัดแย้งได้รวดเร็ว และมีความละเอียดมากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการเสมอ และการสื่อสารที่ได้รับการตอบกลับจากพนักงานจะมีลักษณะที่เป็นจริงมากกว่าการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพราะว่าพนักงานจะมีความกล้าหรือความรู้สึกสบายใจในการสื่อสารมากกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจึงเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)

สำหรับการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) นั้น เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเพื่อจัดการความขัดแย้งภายใน บมจ. ธนาคารกรุงไทยด้วย การสื่อสารในลักษณะนี้ที่ปรากฏได้แก่ การประท้วง ทั้งในรูปแบบของการแต่งกายชุดดำ และการชุมนุมประท้วง นอกจากนั้นสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการสื่อสารอีกด้วย โดยจะใช้กระดานแจ้งข่าวในการสื่อสารข่าวสารให้แก่สมาชิกที่เป็นพนักงานของธนาคารกรุงไทยอีกทางหนึ่ง รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ในลักษณะของการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยใช้มีลักษณะดังนี้

1.1 การประท้วง

การประท้วงเป็นรูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่ง ที่แสดงออกด้วยการกระทำเพื่อแสดงให้เห็นว่าคัดค้านหรือไม่เห็นด้วยกับการกระทำของอีกฝ่าย การประท้วงสามารถแสดงออกได้ในหลากหลายวิธี โดยอาจเกิดการรวมตัวของกลุ่มบุคคลเพื่อกดดันให้อีกฝ่ายยอมทำตามที่ต้องการ การประท้วงของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเกิดขึ้นเมื่อการเรียกร้องของทางสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยไม่ได้รับการยินยอมจากทางธนาคาร แต่ทางสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเห็นว่าการเรียกร้องนั้นเป็นสิ่งที่ธนาคารมีวิสัยที่จะกระทำได้ จากการศึกษาพบว่าลักษณะรูปแบบการสื่อสารโดยการประท้วงของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่เคยปรากฏขึ้นจะปรากฏขึ้นใน 2 รูปแบบ คือ

1.1.1 การประท้วงโดยการใส่ชุดดำ

การประท้วงโดยการใส่ชุดดำเป็นลักษณะของการประท้วงโดยใช้สัญลักษณ์ของสีดำซึ่งสื่อความหมายที่ไม่ค่อยดีที่หมายถึงความอับมงคลหรือการไว้ทุกข์ เพื่อแสดงออกถึงการไม่ยอมรับ ซึ่งสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเคยออกแถลงการณ์นัดใส่ชุดดำประท้วงฝ่ายบริหารของธนาคารในประเด็นที่เกี่ยวกับการที่ออกโบนัสให้แก่พนักงานล่าช้า

1.1.2 การประท้วงโดยการชุมนุมประท้วง

รูปแบบการของการประท้วงโดยการชุมนุมนั้น จากการศึกษาพบว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเคยใช้การประท้วงโดยการชุมนุมประท้วงเพียงหนึ่งครั้งคือใน พ.ศ. 2540 สาเหตุของการชุมนุมประท้วงเกิดจากประเด็นความขัดแย้งที่ฝ่ายบริหารไม่ยินยอมจ่ายโบนัสตามจำนวนที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเรียกร้องไป กล่าวคือในขณะนั้นสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมองว่าธนาคารมีวิสัยที่จะจ่ายโบนัสให้กับพนักงานได้ในจำนวน 5.5 เท่าของเงินเดือน แต่ทางฝ่ายบริหารไม่ยินยอมโดยอนุมัติจ่ายให้เพียง 5 เท่าของเงินเดือน การรวมตัวชุมนุมประท้วงจึงเกิดขึ้น โดยในขณะนั้นสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้สื่อสารโดยการให้โทรสารเพื่อนัดวันเวลาและสถานที่ที่จะให้มีการชุมนุมกัน โดยเป็นการชุมนุมนอกเวลาเลิกงานซึ่งมีพนักงานที่สังกัดอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลเดินทางมาร่วมชุมนุมประท้วงจำนวนนับพันคน

1.2 เว็บไซต์

สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ผ่านเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น จากการศึกษาพบว่าจะมีรูปแบบของกระดานแจ้งข่าว ซึ่งเป็นรูปแบบของการสื่อสารที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเป็นผู้สื่อสารไปยังสมาชิกเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่มีพื้นที่ให้สมาชิกส่งความคิดเห็นกลับมาในพื้นที่ของกระดานแจ้งข่าวนั้น การสื่อสารโดยใช้กระดานแจ้งข่าวผ่านเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีลักษณะดังนี้

1.2.1 กระดานแจ้งข่าว

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้เว็บไซต์เป็นสื่อหนึ่งในการแจ้งข่าวสารไปยังสมาชิก ดังตัวอย่างภาพที่ 4.1 ซึ่งการแจ้งข่าวสารเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้ความขัดแย้งไม่ลุกลาม เพราะพนักงานจะทราบว่า เรื่องราวความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยช่วยจัดการให้ นั้นกำลังดำเนินไปถึงขั้นไหน ซึ่ง คุณชวลิต เมธเมาลี ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องไว้ว่า

... คือเราจะแจ้งผ่านเว็บไซต์ของสหภาพแต่ก็ไม่ใช่เป็นการนะ บางเรื่องอาจจะไม่ได้แจ้งนะ เนื่องจากการประชุมมันมีหลายคณะมาก มันจะค่อนข้างเยอะ คือเนื้อหาค่อนข้างเยอะมาก โดยเราจะดูว่าเรื่องไหนที่มีความสำคัญ พนักงานให้ความสำคัญเป็นเรื่องที่ใกล้ตัว เราก็จะเลือกที่จะแจ้งสิ่งที่คิดว่าน่าสนใจให้กับสมาชิกได้รับทราบ. . . (ชวลิต เมธเมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

ภาพที่ 4.1

กระดานแจ้งข่าวภายในเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สาร สธก. ประจำเดือน มีนาคม 2552

📄 บทความ

- 📄 เงินตอบแทนพิเศษได้ 1.75 เท่าของเงินเดือน
- 📄 หมวด 4 ของ HR ถึงเวลาหรือยังที่ต้องเปลี่ยนแปลง
- 📄 สธก.พิเศษ เรื่อง เงินตอบแทนพิเศษ ประจำปี 2551(25 ก.พ.52)
- 📄 สหภาพฯ เยี่ยมหน่วยงานใน จ.กาญจนบุรี และร่วมประชุมใหญ่สหพันธ์แรงงานฯ
- 📄 ผลการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2552
- 📄 คู่มือสหภาพหัวใจ (ตอนที่ 3)



นกกระเจิบ กระจ่ายข่าว

- 📄 "คลื่นวิทยุ"
- 📄 ขอบคุณในความปรารถนาดี
- 📄 ทบทวนผลการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- 📄 ปรับปรุงสวัสดิการการรักษายาบาล
- 📄 ขอขอบคุณผู้แทนสมาชิกประจำหน่วยงาน
- 📄 ภาคราชการจะมีสหภาพฯ แล้ว

2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ในลักษณะที่ใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้นมีทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคลผ่านการประชุมแบบไม่เป็นทางการรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจาภายในคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย นอกจากนั้นยังมีการใช้อีเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสาร คือ เว็บไซต์ ซึ่งใช้ทั้งเป็นพื้นที่ในการลงคะแนน และกระดานแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบสองทางนี้มีลักษณะพิเศษตรงที่มีการลobbี (Lobbying) ซึ่งส่งผลให้

การประชุมทั้งระดับที่เป็นทางการ และระดับที่ไม่เป็นทางการประสบความสำเร็จ เพราะได้มีการสร้างความเข้าใจอันดีก่อนการประชุม การสื่อสารแบบสองทางในลักษณะที่ได้กล่าวมาสามารถแบ่งเป็นส่วนที่แตกต่างกันได้ดังนี้คือ

2.1 การประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร

ในบางครั้งหากเกิดประเด็นความขัดแย้งที่เป็นประเด็นเฉพาะและมีความเร่งด่วน เช่น ประเด็นความขัดแย้งในเรื่องของโบนัส ที่จะเป็นประเด็นความขัดแย้งที่ถูกพนักงานทวงถามเข้ามาเป็นจำนวนมาก หากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเห็นว่าประเด็นความขัดแย้งนั้น ต้องได้รับการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคารโดยด่วน ไม่สามารถที่จะรอให้ถึงเวลาของการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการจัดผู้แทนเจรจาประมาณ 3-5 คน ในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคารในแต่ละครั้ง ซึ่งจะมีประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและเลขาธิการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเป็นตัวหลัก และมีการคัดเลือกผู้แทนเจรจากันอื่น ๆ โดยคำนึงถึงประสบการณ์และความรู้ในเรื่องที่จะนำเข้าไปเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร เช่น หากเป็นประเด็นความขัดแย้งที่มีเรื่องของข้อกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง ก็จะมีการคัดเลือกกรรมการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีความรู้ในเรื่องของข้อกฎหมาย หรือหากเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานภายในสาขา ก็จะมีการคัดเลือกกรรมการของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มาจากหน่วยงานสาขา เป็นต้น และก็จะมีติดต่อกับฝ่ายธนาคาร ให้มีการแต่งตั้งตัวแทนของฝ่ายธนาคารให้มาเจรจาร่วมกัน ก่อนประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจะบานปลายกลายเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นจริงเป็นจัง

2.2 การประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ในบางกรณีที่มีประเด็นความขัดแย้งที่เร่งด่วนเกิดขึ้น คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันโดยการใช้โทรศัพท์หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อนัดวันที่ต้องการเจรจาร่วมกัน การประชุมอย่างไม่เป็นทางการไม่ต้องการนับองค์ประชุม และมีลักษณะการประชุมที่ไม่ได้มีพิธีตรองอะไรมากนัก

2.3 การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร

ในบางครั้งก่อนการประชุมกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการเจรจาทันทีกับผู้แทนฝ่ายธนาคารบางคนก่อน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อเป็นการพูดคุยตกลงกันไว้ในเบื้องต้นให้ช่วยสนับสนุนสิ่ง

ที่คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะนำเสนอในที่ประชุมร่วมกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร ดังเช่นที่ คุณชวลิต เมธเมาลี ได้กล่าวไว้ว่า

... จริง ๆ การเจรจาบางเรื่อง ถ้าไม่ได้มีการพูดคุยนอกรอบกับฝ่ายจัดการก่อน บางเรื่องถ้าเข้าที่ประชุม อาจจะไม่สำเร็จเนื่องจากว่าอาจจะมาจากความเห็นที่มันแตกต่างกัน ดังนั้น เรื่องที่มีความสำคัญมาก เราจะมีการพูดคุยนอกรอบกับฝ่ายจัดการกันก่อน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ทางเรารับได้ มันก็คือการลိอบบี้แหละ คล้าย ๆ ประมาณนั้น เป็นลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน เหมือนใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งตรงนั้นก็ช่วยได้ แต่ถ้าเป็นไปทางการเลยนะ ว่าด้วยตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับแล้วเนี่ย บางเรื่องถ้าเราขอไป ถ้าตามกฎหมายมันไม่ได้... (ชวลิต เมธเมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเลือกพูดคุยและทาบทามเฉพาะกับผู้แทนฝ่ายธนาคารที่มีความคุ้นเคย และในบางครั้งเนื่องจากการที่ไม่สามารถจะพูดคุยและทาบทามกับผู้แทนฝ่ายธนาคารได้ทุกคน คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการเลือกทาบทามกับผู้แทนฝ่ายธนาคารคนหลัก ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ดังเช่นที่ คุณชวลิต เมธเมาลี ได้กล่าวไว้ว่า

... คือเราคุยกับคนที่พอจะคุยได้ เราไม่ได้คุยกับทั้ง 9 ท่านนะ เพราะว่ากรรมการบางท่าน เราไม่สามารถคุยนอกรอบได้ แต่บางท่านที่เราคุ้นเคย เราก็สามารถที่จะพูดคุยกันได้ คือคนที่เราคุยได้เนี่ย พอเข้าที่ประชุม เขาก็จะแสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อเรา โดยเราต้องสื่อกับเขาก่อน ว่าเราต้องการแบบนี้ ให้เขารับรู้ก่อน แล้วพอเข้าที่ประชุม อย่างน้อยเราลดการต่อต้าน 1 เสียงละ เพียงแต่ที่เราไม่สามารถที่จะคุยได้ทุกคน ยกตัวอย่างที่ผ่านมา อย่างกรรมการฝ่ายนายจ้างหลายคน อย่างเช่น ท่านรองอธิบดี ท่านเป็นกรรมการธนาคาร ท่านเป็นผู้อาวุโส ในที่ประชุมก็จะค่อนข้างเชื่อความคิดของท่าน ซึ่งตอนนั้นคนที่เราจะเลือกลိอบบี้ เราจะเลือกตัวหลัก ๆ เลยที่มีอิทธิพล เพราะถ้าคุยทุกคนเลยมันจะลำบากนะ ซึ่งจะต้องตรงกับเป้าหมายที่เราวางไว้... (ชวลิต เมธเมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

2.4 การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจาภายในคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ก่อนการเจรจาร่วมกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาในรูปแบบใด ๆ คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการเจรจาร่วมกันเป็นการภายในก่อน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดทิศทางในการแสดงความคิดเห็นให้เป็นไปในแนวทางเดียว ทั้งนี้เพื่อให้เวลาที่ต้องไปเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การแสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยแต่ละคนจะได้เป็นไปอย่างมีเอกภาพ (One Voice) คุณชวลิต เมธมาลี ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

... เราจะมีการคุยเป็นการส่วนตัวก่อนว่าจะมีประชุมอะไรบ้าง วาระประชุมมีอะไรบ้าง ซึ่งกรรมการแต่ละคนจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างแตกต่างกัน เราก็ต้องพยายามให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คืออย่างน้อยเราต้องการชาวด์เสียงก่อนว่ากรรมการแต่ละคนคิดยังไง. . . (ชวลิต เมธมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

2.5 เว็บไซต์

สำหรับการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ที่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้มีการเลือกใช้สื่อเว็บไซต์ในการให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ การสื่อสารในลักษณะนี้ ใช้รูปแบบ 2 รูปแบบด้วยกัน คือ โพลลงคะแนน และการแสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.1 โพลลงคะแนน

กรณีที่เริ่มรับรู้ว่ามีประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะใช้การลงคะแนนผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อเป็นการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโดยยอรวมว่าเป็นเช่นไร โดยในการสำรวจความคิดเห็นผ่านทางเว็บไซต์นั้น จะเป็นการสำรวจความคิดเห็นในประเด็นความขัดแย้งที่เป็นกรณีส่วนรวมและเป็นคำถามที่ไม่มีความสลับซับซ้อน เช่น ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงเวลาในการทำงานของสาขา จากเดิมจากการเริ่มงานเวลา 8.30 น. และเลิกงานในเวลา 15.30 น. เป็นการเริ่มงานเวลา 8.30 น. แต่เลื่อนเวลาในการเลิกงานให้ช้าขึ้นเป็น 16.30 น. ซึ่งเป็นนโยบายของธนาคารที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจึงได้มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ ว่าพนักงานมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงเวลาในการทำงานของธนาคารดังกล่าว เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยในการประเมินอีกทางหนึ่งว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยควรมีทิศทางในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นอย่างไร

2.5.2 กระดานแสดงความคิดเห็น

กระดานแสดงความคิดเห็น นอกจากจะมีประโยชน์ในการให้สมาชิกพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเองแล้ว สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังใช้ประโยชน์จากกระดานแสดงความคิดเห็นภายในเว็บไซต์ในการให้คำปรึกษาและตอบคำถามให้กับพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 4.2

ภาพที่ 4.2

กระดานแสดงความคิดเห็นภายในเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

กระดานข่าว				
หัวข้อประกาศ	โดย	วันที่	เข้าชม	ตอบ
เงินตอบแทนพิเศษ สหภาพฯ ขอ 2 เดือน RECOMMENDED	ประธาน	27 ม.ค. 52	4760	75
สรท.พิเศษ เรื่องเงินตอบแทนพิเศษประจำปี 2551 RECOMMENDED	สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย	25 ก.พ. 52	1430	13
ประกันชีวิตกลุ่มพวง./ครอบครัว	ถามจิง	25 ม.ค. 52	79	2
วันที่ที่ตั้งกระทู้ผิด	handyman	25 ม.ค. 52	85	0
ขอแจ้งข้อหาหรือในการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ครั้งที่ 194 ประจำเดือน มีนาคม 2552	สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย	24 ม.ค. 52	135	1
ช่วยด้วยยยยยยย	ลูกน้องงงงงงง	24 ม.ค. 52	199	3
เงินตอบแทนพิเศษจ่ายตามผลงานหรือเปล่าครับ	ทุนทรัพย์	23 ม.ค. 52	374	20
ได้รับ เงินตอบแทน เมื่อไหร่ครับ	ชาว KTB	20 ม.ค. 52	129	1
ขอทราบผลการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ครั้งที่ล่าสุดครับ	เทพ	14 ม.ค. 52	192	2
โบ๊ตส์	รักกรุงไทย	12 ม.ค. 52	459	9

ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการให้ข้อมูลและคำปรึกษาในเบื้องต้นแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในใจก็อาจจะบรรเทาเบาบางลง ดังเช่นที่ คุณกนิษฐ วังศ์บุญมาก ได้กล่าวไว้ว่า

... เราก็จะมีเว็บไซต์สำหรับพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนก็สามารถตั้งกระทู้ถามเราได้ และเราก็จะต้องมีหน้าที่เปิดดูทุกวันเพื่อที่จะตอบเขา ก็เป็นการให้คำปรึกษาเค้าในเบื้องต้น... (กนิษฐ วังศ์บุญมาก, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2552)

2.6 โทรศัพท์

โทรศัพท์ก็เป็นอีกช่องทางการสื่อสารหนึ่งที่ทำให้พนักงานสามารถโทรศัพท์ติดต่อกับคณะกรรมการของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ ทั้งนี้อาจเพื่อการปรึกษาหรือร้องเรียนเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งเมื่อได้รับการรับฟังและการให้คำปรึกษา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในใจของพนักงานผู้นั้นก็อาจจะบรรเทาเบาบางลง

นอกจากนี้สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังใช้โทรศัพท์เป็นช่องทางการติดต่อประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ช่วยดูแลและจัดการกับประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล เช่น กรณีที่พนักงานโดนกลั่นแกล้งจากการไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม การไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น ดังเช่นที่ คุณสมบัติ โกเมนพิชัย ได้กล่าวไว้ว่า

... ถ้าเป็นปัญหาส่วนบุคคลเนี่ย เราจะใช้วิธีคุยนอกรอบ โดยการอาจจะโทรไปหาฝ่ายจัดการว่าช่วยดำเนินการหาข้อมูลหน่อย เช่น ในกรณีที่เค้าขอย้าย เมื่อเราเห็นว่าอยู่ไม่ได้แล้วละ ผู้บังคับบัญชากลั่นแกล้ง ในกรณีที่เค้าทำเรื่องย้าย เราก็ขอให้ฝ่ายจัดการช่วยหน่อย ช่วยให้เค้าได้ย้ายหน่อย ฝ่ายจัดการในที่นี้คือฝ่ายการพนักงาน หรือสายงานสุดท้ายก็คือสายงานบรรษัทภิบาลและทรัพยากรบุคคล เพราะฝ่ายการพนักงานเป็นหน่วยที่ดูแลพนักงานทั้งองค์กร คือเป็นการคุยกันนอกรอบให้เค้าช่วยตรวจสอบให้หน่อยช่วยดำเนินการให้หน่อย เพราะมันเกิดมีการกลั่นแกล้งมีอะไรต่าง ๆ... (สมบัติ โกเมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

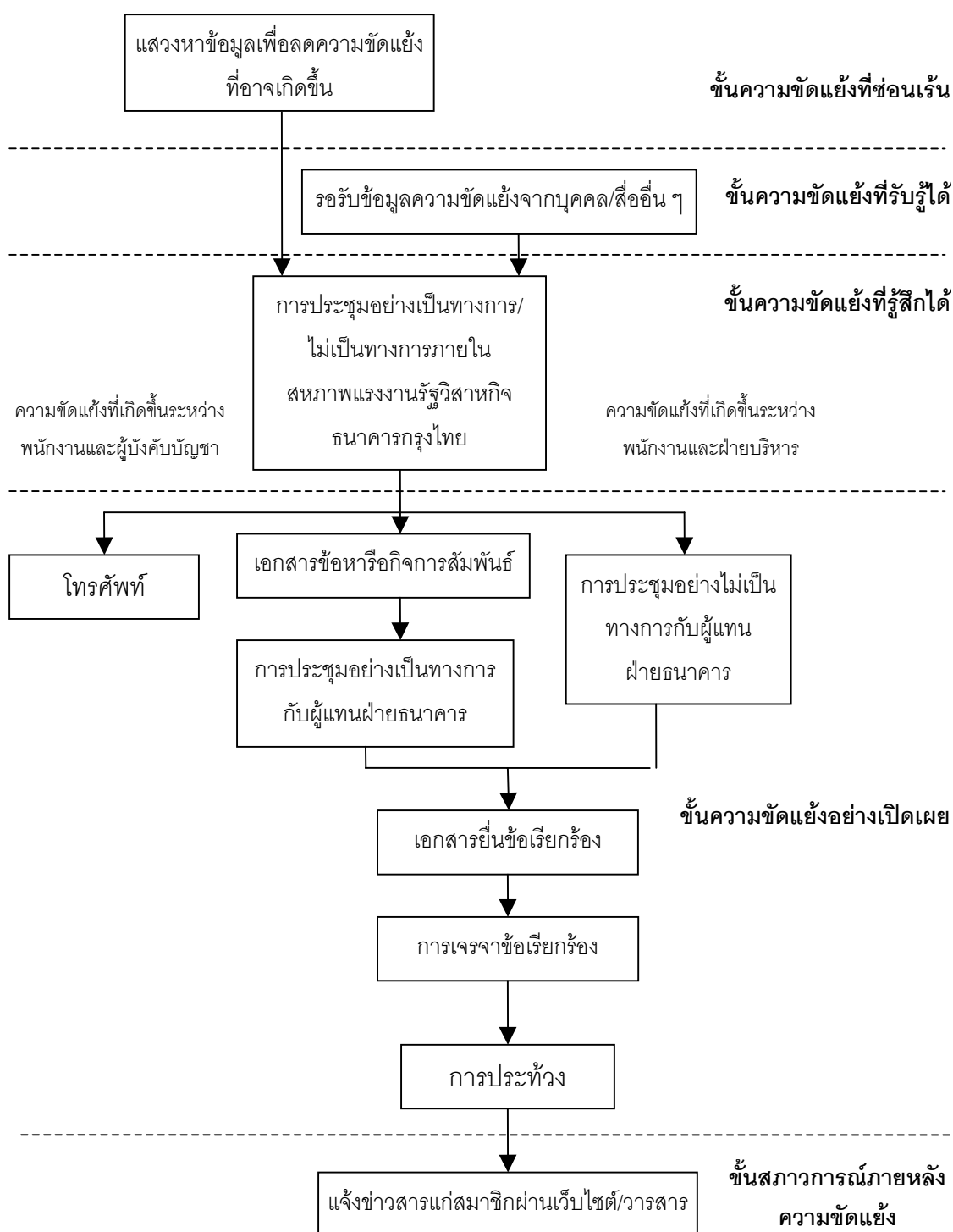
2. กระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ในส่วนของการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น ผู้ศึกษาได้ใช้เกณฑ์ของ Louis Pondy (1967) ในการแบ่งขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อใช้ในการแสดงผลของการเลือกใช้รูปแบบของการสื่อสารของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ว่าใช้กระบวนการใดบ้างในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) ขั้นตอนความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) ขั้นตอนความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) ขั้นตอนความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) และขั้นตอนของสภาวะการณืภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath)

เมื่อนำขั้นตอนของการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 ขั้นตอนมาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกับรูปแบบของการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยในส่วนที่ได้กล่าวมาแล้ว จะสามารถแสดงให้เห็นกระบวนการของการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ดังภาพที่ 4.3

ภาพที่ 4.3

กระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย



จากแผนภาพข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสารโดยรวมเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ซึ่งจะอาศัยทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ด้วยรูปแบบทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ทั้งนี้แล้วแต่จุดประสงค์ในการสื่อสารแต่ละครั้ง

หากลองเปรียบเทียบกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยตามขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรของ Louis Pondy (1967) จะสามารถทำให้เราเห็นภาพของรูปแบบการสื่อสารที่ใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ดียิ่งขึ้น ว่าแต่ละในขั้นตอนของความขัดแย้งสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีรูปแบบการสื่อสารอย่างไรเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสามารถอธิบายดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ในชั้นความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict)

การศึกษาทำให้พบว่า นอกจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะทำหน้าที่เพียงแค่รับรู้ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผ่านทางสื่อบุคคลหรือสื่ออื่น ๆ แล้ว สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังพยายามแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งนั่นหมายถึงเป็นการจัดการความขัดแย้งที่อาจจะซ่อนเร้นอยู่ไม่ให้ลุกลามและเป็นประเด็นความขัดแย้งในอนาคต จากการศึกษาพบว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ใช้วิธีการดังต่อไปนี้ในการแสวงหาข้อมูลเพื่อจัดการความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ ยกตัวอย่างเช่น การออกเยี่ยมเยียนสมาชิก และการประชุมร่วมของสหพันธ์แรงงานรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย

1. การออกเยี่ยมเยียนสมาชิก

การออกเยี่ยมเยียนสมาชิก นอกจากจะเพื่อการเยี่ยมเยียนดูแลสุขภาพความเป็นอยู่และสภาพการทำงานของพนักงานในเขตท้องที่ต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทำให้สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยสามารถรับรู้ปัญหาที่พนักงานในท้องที่นั้น ๆ กำลังเผชิญอยู่ และพนักงานเองก็สามารถที่จะร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ ผ่านทางคณะกรรมการสหภาพแรงงานได้โดยตรง ดังที่คุณสมบัติ โกเมนพิชัย ได้กล่าวไว้ว่า

... เราก็เหมือน ส.ส. ที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เราก็ต้องไปเยี่ยมเยียนสมาชิก ก็เหมือน ส.ส. ที่ต้องไปลงพื้นที่ ถ้าเกิดเราละเลยตรงนี้ เราก็จะไม่รู้ปัญหาที่แท้จริง ถ้าเกิดเรานั่งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ เราก็จะไม่รู้ว่าพื้นที่เค้าเป็นยังไง อาจจะฟังจากข้อมูล

อย่างเดียว ซึ่งมันไม่รู้จริงหรือเปล่า เมื่อเราไปเห็นข้อเท็จจริงแล้วเนี่ย เราก็นำมาเสนอฝ่ายจัดการมันเห็นภาพเลย เราสามารถนำมาชี้แจงได้. . . (สมบัติ โกเมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

2. การประชุมร่วมของสหพันธ์แรงงานรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย

เนื่องจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เป็นหนึ่งในสหพันธ์แรงงานรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย (สพรท.) ซึ่งจะมีการประชุมร่วมกันทุกเดือนระหว่างสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ อีก 15 รัฐวิสาหกิจ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้เวทีในการประชุมสหพันธ์แรงงานรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทยในการแสวงหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์จากการทำงานที่พนักงานแต่ละที่ได้รับ เพื่อนำมาปรับปรุงสิทธิประโยชน์ของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย โดยการเรียกร้องผ่านผู้แทนฝ่ายธนาคาร

2.2 ในชั้นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict)

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะสามารถรับรู้ถึงประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจากการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรโดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ดังตัวอย่างต่อไปนี้ ได้แก่ การรับรู้ความขัดแย้งผ่านช่องทางการสื่อสาร การรับรู้ความขัดแย้งด้วยรูปแบบของการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face To Face) และการรับรู้ความขัดแย้งด้วยรูปแบบของการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยมีรายละเอียดแยกย่อยลงไปได้ดังนี้

1. การรับรู้ความขัดแย้งผ่านทางช่องทางการสื่อสาร อันได้แก่

สำหรับการรับรู้ความขัดแย้งผ่านช่องทางการสื่อสารในชั้นของความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) นั้นสามารถแบ่งช่องทางการสื่อสารออกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ การรับรู้ความขัดแย้งผ่านทางเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และการรับรู้ความขัดแย้งผ่านทางจดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรสาร และโทรศัพท์ ช่องทางทั้ง 2 รูปแบบนี้สามารถทำให้สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยสามารถรับรู้ประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทยจากสมาชิกที่เป็นพนักงานภายในองค์กร รูปแบบของการรับรู้ทั้ง 2 แบบมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

- การรับรู้ความขัดแย้งผ่านทางเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

เว็บไซต์เป็นช่องทางการสื่อสารหนึ่งที่สำคัญ ที่ทำให้สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยสามารถรับรู้เรื่องราวความเดือดร้อน ตลอดจนความคิดเห็นที่พนักงาน

ภายในองค์กรมีต่อเรื่องราว หรือประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นการสื่อสารในแนวทางไม่ได้เจาะลึกไปในประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคลมากนัก คุณสมบัติ โกแมนพิชัย ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

... เว็บไซต์นี้เป็นเว็บที่เราไปจ้างบุคคลภายนอกทำ อันนี้ไม่เกี่ยวกับธนาคาร ฉะนั้นใครที่คีย์เข้ามาเนี่ยเราก็อธิบายเป็นความลับ คือเราจะทราบว่ามีใครคีย์เข้ามาเนี่ยครับ แล้วจะใช้ชื่อเล่นอะไรก็ได้แล้วแต่เนี่ย เราทราบหมดว่าเค้าคือใคร แต่เราต้องรักษาความลับเหมือนกัน เพื่อที่จะให้เค้าสื่อสารเข้ามาเป็นความจริง ให้เค้าแสดงออกได้อย่างเต็มที่...
(สมบัติ โกแมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

เว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเป็นเว็บไซต์ที่สงวนสิทธิ์เฉพาะพนักงานภายในองค์กรที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเท่านั้นถึงจะสามารถเข้าไปเรียกดูข้อมูลภายในเว็บไซต์ได้ โดยผ่านระบบ Username และ Password ซึ่งได้จากรหัสพนักงานและหมายเลขบัตรประชาชนของพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นเหตุผลว่าทำไมสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจึงสามารถทราบได้ว่าพนักงานผู้ใดเป็นคนสื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็นนั้นเข้ามา

- การรับรู้ความขัดแย้งผ่านทาง จดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรสาร และโทรศัพท์

การรับรู้ประเด็นผ่านทางช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ โดยมากจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา เช่น การที่พนักงานร้องเรียนว่าโดนผู้บังคับบัญชากดขี่แกล้ง จากการไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การไม่ได้รับโบนัสอย่างเป็นธรรม หรือการไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น

2. การรับรู้ความขัดแย้งด้วยรูปแบบของการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face To Face)

การรับรู้ความขัดแย้งด้วยรูปแบบของการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face To Face) นั้นเป็นการสื่อสารที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยใช้เป็นช่องทางหนึ่งในการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยมีลักษณะดังนี้

- การเข้ามาพบโดยตรงของพนักงานที่ประสบกับความขัดแย้ง

ในบางครั้งพนักงานที่เกิดความขัดแย้งก็จะเดินทางเข้ามาพบกับคณะกรรมการของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยโดยตรง เพื่อสื่อสารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้รับทราบ

3. การรับรู้ความขัดแย้งผ่านรูปแบบการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth)

เนื่องจากสภาพที่ตั้งของหน่วยงานภายในองค์กร ที่ตั้งอยู่ในทุกท้องที่ทั่วประเทศ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจึงได้มีการแต่งตั้งผู้แทนในการประสานงาน และเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด หรือความต้องการของคนในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ มาสู่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ซึ่งได้แก่ การรับรู้ความขัดแย้งผ่านอนุกรรมการ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และการรับรู้ความขัดแย้งผ่านผู้แทนสมาชิกประจำหน่วยงาน การรับรู้ความขัดแย้งผ่านรูปแบบการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- การรับรู้ความขัดแย้งผ่านอนุกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการแต่งตั้งอนุกรรมการของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยไว้ประจำตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ เช่น อนุกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประจำภาคกลาง อนุกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประจำภาคเหนือ อนุกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประจำภาคใต้ ฯลฯ ซึ่งเมื่อพนักงานมีความเดือดร้อนในเรื่องใดก็สามารถติดต่อผ่านอนุกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเหล่านี้ เพื่อให้ช่วยประสานงานกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยต่อไป

- การรับรู้ความขัดแย้งผ่านผู้แทนสมาชิกประจำหน่วยงาน

กล่าวคือ ในแต่ละหน่วยงานทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่และสาขา จะมีผู้แทนสมาชิกประจำหน่วยงานที่ได้จากการคัดเลือกของพนักงานประจำหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการติดต่อหรือประสานงานกับคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

2.3 ในชั้นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

หลังจากผ่านวิธีการของการแสวงหาข้อมูล สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีการประชุมภายใน (Group Communication) เพื่อเป็นการระดมความคิดโดยนำประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ของพนักงานที่คณะกรรมการแต่ละคนรับรู้มาเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งภายในการประชุมก็จะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน หรือร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หากมีการประเมินร่วมกันจนเห็นว่าเป็นความขัดแย้งจริง ก็จะแบ่งออกเป็นความขัดแย้งแบบเรื้อรัง หรือสามารถขอให้ถึงการประชุมคณะกรรมการกิจการ

สัมพันธ์ ซึ่งเป็นการประชุมที่เป็นทางการระหว่างสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและผู้แทนและผู้แทนฝ่ายธนาคาร หากสามารถขอให้ถึงการประชุมอย่างเป็นทางการได้ คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีกรสรุปประเด็นที่ต้องการนำเข้าหารือกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

1. ข้อหารือต่อเนื่อง คือ การหารือเกี่ยวกับประเด็นที่เคยได้ยื่นเจรจาต่อ นายจ้างแล้ว แต่ยังไม่ได้ออกข้อยุติ และ
2. ข้อหารือที่เสนอใหม่ คือ การหารือเกี่ยวกับประเด็นใหม่ที่ยังไม่เคยได้ยื่นเจรจาต่อ นายจ้าง
3. เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี) กล่าวคือ เป็นข้อที่ตั้งไว้เพื่อระหว่างการรอการประชุมกิจการสัมพันธ์แล้วมีประเด็นที่เร่งด่วนเข้ามา

เมื่อสรุปประเด็นต่าง ๆ ที่จะใช้เพื่อการหารือกับผู้แทนฝ่ายธนาคารเรียบร้อยแล้ว สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็ต้องมีการทำเอกสารอย่างเป็นทางการที่เรียกว่า “เอกสารข้อหารือกิจการสัมพันธ์” เพื่อยื่นให้กับผู้แทนฝ่ายธนาคารโดยผ่านหน่วยงานด้านงานสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ของฝ่ายบรรษัทภิบาล สวัสดิการ และวินัย ล่วงหน้าเป็นเวลา 1 อาทิตย์ก่อนการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ประจำเดือน

2.4 ในชั้นความขัดแย้งที่เปิดเผย (Manifest Conflict)

จากการศึกษาพบว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันโดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ 1. กรณีที่เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และ 2. กรณีที่เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งสามารถแสดงได้ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กรณีที่เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

หากเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีบทบาทเพียงแค่ออกไปหาหน่วยงานอื่นของธนาคารผ่านทางสื่อโทรศัพท์ให้ธนาคารช่วยติดตามและตรวจสอบข้อมูลในประเด็นดังกล่าว ซึ่งโดยมากจะเป็นฝ่ายการพนักงาน เพราะฝ่ายการพนักงานจะมีหน้าที่ในการดูแลพนักงานโดยรวมขององค์กร เพราะธนาคารเองก็มีกลไกของตัวเองในการดูแลเรื่องนี้

2. กรณีที่เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร

หากเป็นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้รูปแบบของการสื่อสารผ่านการประชุม ซึ่งหากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับองค์กรโดยรวมและไม่มีส่วนเร่งด่วน ก็จะอาศัยการประชุมอย่างเป็นทางการ

การ โดยหลักแล้วคือการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการประชุมที่ต้องถูกให้จัดขึ้น เดือนละ 1 ครั้ง ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ซึ่งจะเป็นการเจรจา ร่วมกันในประเด็นใหญ่ ๆ ซึ่งบางประเด็นที่ไม่ซับซ้อนก็สามารถที่จะเจรจาและตกลงกันได้ภายใน การประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งหากมีประเด็นความขัดแย้งใดที่มีความซับซ้อน มีรายละเอียดมากและต้องใช้เวลาในการเจรจากันนาน ก็จะมีการรับหลักการในการประชุม คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ และส่งต่อประเด็นความขัดแย้งนั้นไปเจรจาร่วมกันในรายละเอียดใน การประชุมคณะรอง หรืออนุกรรมการย่อย ที่เรียกว่า “การประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิต ของพนักงาน” ซึ่งจะเป็นการนำประเด็นความขัดแย้งที่ไม่ได้ข้อยุติในการประชุมคณะกรรมการ กิจการสัมพันธ์มาเจรจาร่วมกันในรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง

ในประเด็นความขัดแย้งที่เร่งด่วน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคาร กรุงไทยจะใช้วิธีการติดต่อกับผู้แทนฝ่ายธนาคารเพื่อขอประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่าย ธนาคาร ซึ่งสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการจัดผู้แทนเจรจาประมาณ 3-5 คน ในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคารในแต่ละครั้ง ซึ่งจะมีประธานสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและเลขาธิการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเป็นตัวหลัก และมีการคัดเลือกผู้แทนเจรจาคนอื่น ๆ โดยคำนึงถึงประสบการณ์และความรู้ในเรื่องที่จะนำเข้า เจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร เช่น หากเป็นประเด็นความขัดแย้งที่มีเรื่องของข้อกฎหมายเข้ามา เกี่ยวข้อง ก็จะมีการคัดเลือกกรรมการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มี ความรู้ในเรื่องของข้อกฎหมาย หรือหากเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานภายใน สาขา ก็จะมีการคัดเลือกกรรมการของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มาจาก หน่วยงานสาขา เป็นต้น

ซึ่งหากการประชุมร่วมกันระหว่างสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และผู้แทนฝ่ายธนาคารในประเด็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยคิดว่า ได้คุยร่วมกันมาหลายครั้งแต่ยังไม่ได้ข้อยุติเสียที (คือเหมือนว่าฝ่ายธนาคารพยายามจะดึงเกม) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้วิธีการยื่นเอกสารข้อเรียกร้อง โดยการทำให้ เอกสารข้อเรียกร้องซึ่งภายในเอกสารจะระบุถึงประเด็นที่ต้องการเรียกร้องและมีการกำหนดผู้แทน ในการเจรจา ซึ่งฝ่ายธนาคารเองก็ต้องมีการแต่งตั้งผู้แทนเจรจาฝ่ายธนาคารมาเจรจาเช่นเดียวกัน การเจรจาข้อเรียกร้องระหว่างสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและผู้แทนฝ่ายธนาคาร ต้องการเจรจาร่วมกันให้ยุติภายใน 5 วันนับจากวันที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้ มีการยื่นเอกสารข้อเรียกร้อง เนื่องจากมีเงื่อนไขในเรื่องเวลา 5 วันเข้ามา ประเด็นความขัดแย้งที่ได้ ยื่นข้อเรียกร้องไปจะได้รับการเจรจาอย่างเป็นจริงเป็นจังมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็ไม่ใช่ที่ทุกครั้งที่การยื่น

ข้อเรียกร้องสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะได้ตามสิ่งที่ต้องการ ในบางครั้งก็อาจจะไม่ได้ แต่การยื่นข้อเรียกร้องก็จะทำให้ธนาคารต้องหันมาสนใจในประเด็นความขัดแย้งดังกล่าว อย่างเป็นจริงเป็นจังและตกลงกันได้ภายใน 5 วัน ไม่อย่างนั้นจะกลายเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ต้องมีเจ้าหน้าที่จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย (การใช้นุศุลที่ 3 เข้ามาช่วยจัดการความขัดแย้ง มีระบุเรื่องนี้ไว้ในบทที่ 2) ซึ่งเท่าที่ผ่านมามีใน บมจ. ธนาคารกรุงไทย ฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ไม่เคยต้องเลยไปถึงขั้นที่ทำให้เกิดข้อพิพาท คือคุยกันจบตั้งแต่ในชั้นข้อเรียกร้อง เพราะธนาคารจะค่อนข้างห่วงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธนาคาร และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีความประนีประนอมด้วย คืออะไรที่คุยกันด้วยเหตุผลแล้วพอที่จะอะลุ่มอล่วยกันได้ก็จะทำ

ในอีกกรณีหนึ่งคือผ่านการคุยกับผู้แทนฝ่ายธนาคารมาแล้ว แต่ธนาคารไม่ยอมอนุมัติตามที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยร้องขอ จากการศึกษาพบว่าตั้งแต่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก่อตั้งมา 30 กว่าปีมีการชุมนุมประท้วงแค่ครั้งเดียวคือในปี พ.ศ. 2540 นอกนั้นจะเป็นแค่การขู่ว่าจะใส่ชุดดำ ประเด็นความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการประท้วง ด้วยวิธีต่าง ๆ จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับเรื่องเงินโบนัสเป็นหลัก เงินโบนัสจะค่อนข้างเป็นเรื่องใหญ่ของพนักงานภายในองค์กร ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ธนาคารมีพื้นฐานในเรื่องสวัสดิการที่ดีอยู่แล้ว แต่เรื่องของโบนัสเป็นรูปแบบของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างชัดเจน คือเมื่อผลการดำเนินงานของธนาคารออกมาดี ในแต่ละปีพนักงานจึงอยากได้ในส่วนตรงนี้ซึ่งเป็นส่วนเงินที่ได้เพิ่มเติม แต่ในส่วนของสวัสดิการที่เป็นตัวเงินจะได้จากการเบิกตามจริง

2.5 ในขั้นของสภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath)

สำหรับในขั้นตอนของสภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้งนั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้การแจ้งข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์และวารสารเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการแจ้งผลของประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและได้รับการคลี่คลาย หรือแก้ปัญหาแล้ว สภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้งภายในองค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทยจะค่อนข้างสงบเรียบร้อยดี ส่วนหนึ่งเกิดจากลักษณะขององค์กรที่มีการฟังฟังและมีความประนีประนอมกัน และการที่มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้แทนฝ่ายธนาคารและผู้แทนฝ่ายพนักงานซึ่งก็คือสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งก็ส่งผลทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะได้รับการดูแลและจัดการตั้งแต่ในเบื้องต้น ไม่ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่ลุกลามและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ส่วนที่ 3

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสาร เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) อันได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้แทนเจรจา ประสบการณ์ทำงานของผู้แทนเจรจา และการมีวาทศิลป์ของผู้แทนเจรจา ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relation Factors) นั้น ได้แก่ การยอมรับของคนในองค์กรต่อผู้แทนเจรจา ความสัมพันธ์ของผู้แทนเจรจากับบุคคลที่ร่วมเจรจา รวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเจรจา สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Factors) นั่นก็คือลักษณะขององค์กรที่มีลักษณะของการฟังฟังและประนีประนอมซึ่งส่งผลให้เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งใด ๆ ขึ้นแล้ว ความขัดแย้งภายใน บมจ. ธนาคารกรุงไทยจึงไม่ลุกลามใหญ่โตจนเป็นปัญหาระดับใหญ่เหมือนกับองค์กรรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรเอกชนอื่น ๆ

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ที่ต้องอาศัยการตัดสินใจในระดับของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งรูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับดูแล นอกจากนั้นยังมีปัจจัยภายนอกองค์กรอันได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ ดังนั้นจึงสามารถจะสังเกตได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น จะไม่เกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) และปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) อันแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้แทนการเจรจาหรือกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย จะสามารถแสดงให้เห็นได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสาร
เพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงาน
รัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้ การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้ การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง
- ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) - ตำแหน่งหน้าที่ของผู้แทนเจรจา - ประสบการณ์ทำงานของผู้แทนเจรจา - การมีวาทศิลป์ของผู้แทนเจรจา - ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล (Relational Factors) - การยอมรับของคนภายในองค์กรต่อ ผู้แทนเจรจา - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับ บุคคลที่จะร่วมเจรจา - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประเด็น เจรจา - ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) - ลักษณะของโครงสร้างและวัฒนธรรม ภายในองค์กร	- ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) - กระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัย ผู้บริหารระดับสูง - รูปแบบขององค์กรที่ต้องอาศัย การตัดสินใจจากองค์กรภายนอก ที่กำลังกดดัน - ปัจจัยภายนอกองค์กร - สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) และปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับผู้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเจรจาที่เป็นตัวแทนจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้แทนเจรจา ประสบการณ์ทำงานของผู้แทนเจรจา การมีวาทศิลป์ของผู้แทนเจรจา ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) นั้นได้แก่ การยอมรับของคนในองค์กรต่อผู้แทนเจรจา ความสัมพันธ์ของผู้แทนเจรจากับบุคคลที่ร่วมเจรจา รวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเจรจา สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Factors) นั่นก็คือ ลักษณะขององค์กรที่มีลักษณะของการฟังฟังและประนีประนอมโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors)

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) นั้นประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีความทัดเทียมกับผู้แทนฝ่ายธนาคารประสบการณ์การทำงานในองค์กรของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีมาอย่างยาวนาน และการมีวาทศิลป์ในการเจรจา ปัจจัยดังกล่าวนี้ส่งผลให้ผู้แทนในการเจรจาประสบความสำเร็จในการเจรจาเพื่อควบคุมความขัดแย้งภายในองค์กร รายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) มีดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งหน้าที่ของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีความทัดเทียมกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร

การที่คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีตำแหน่งที่ทัดเทียมกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร ส่งผลให้การดำเนินการหรือการเจรจาในเรื่องต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น เพราะแต่ละฝ่ายซึ่งหมายถึงผู้แทนฝ่ายธนาคารและผู้แทนฝ่ายสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยต่างก็ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน คุณสมบัติ โกแมนพิชัย ได้กล่าวถึงปัจจัยในเรื่องของตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ไว้ดังนี้

... เราจะคัดคนที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สูงพอสมควรโดยหน้าที่การงาน เช่นตำแหน่งหน้าที่อย่างพีเนียเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายและผู้บริหาร ก็คือเป็นเบอร์ 2 รองจากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่าย แล้วตำแหน่งแบบพีเนียในกรรมการมีประมาณ 6-7 คน ฉะนั้นการเจรจาต่อรองกับฝ่ายจัดการย่อมรู้เขารู้เรา ไม่ใช่ว่าสหภาพเป็นเด็ก ตำแหน่งระดับต่ำ ๆ เลย อย่างเช่นเป็นพนักงานขับรถ พนักงานบริการ ไปเจรจากับผู้ใหญ่ระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ อย่างนี้ แค่เห็นหน้ากันก็คุยกันไม่ออกแล้ว แต่เราไม่ใช่ เราเทียบชั้น เราเทียบตำแหน่งแล้ว เราพอ ๆ กัน... (สมบัติ โกแมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

2. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีมาอย่างยาวนาน

ประสบการณ์การทำงานในองค์กรของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีส่วนทำให้การเจรจาของคณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประสบความสำเร็จ เนื่องจากการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างยาวนานย่อมส่งผลทำให้รู้แนวทางว่าควรจะเจรจาอย่างไรและไม่เสียเปรียบในเรื่องของข้อมูลในการเจรจา ดังคำสัมภาษณ์ตอนหนึ่งของคุณสมบัติ โกแมนพิชัย ที่ได้กล่าวไว้ว่า

... ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรเนี่ย เรายาวนาน เราก็ไม่เสียเปรียบในการเจรจากับต่อผู้ต่าง ๆ หลาย ๆ อย่างตัวเนี่ย เมื่อเจรจาแล้วเนี่ย มันใช้ Win-Win แล้วเค้าจะมาหลอกข้อมูล เค้าจะมาเอาเปรียบ จนเราเสียเปรียบจนกระทั่งเสียรู้อะไรต่าง ๆ เนี่ยก็น้อยมาก ส่วนใหญ่คุยกันด้วยเหตุด้วยผล... (สมบัติ โกแมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

3. การมีวาทศิลป์ในการเจรจา

การมีวาทศิลป์ในการเจรจาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งนั้น นอกจากจะแค่อาศัยการพูดได้แล้ว ยังต้องอาศัยการพูดเป็นอีกด้วย คุณกนิษฐ วังศ์บุญมาก ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “... ก็คงมีในเรื่องของตัวผู้เจรจา ก็อาจจะต้องมีศิลปะในการเจรจา อาจจะต้องมีลูกล่อ ลูกชน ไม่ใช่ว่าเขาแต่ได้อย่างเดียว อาจจะต้องเป็นผู้ให้...” (กนิษฐ วังศ์บุญมาก, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2552)

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) นั้นก็จัดได้ว่ามีความสำคัญไม่แตกต่างไปจากปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) ซึ่งได้แก่ การที่คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลที่จะร่วมเจรจา และความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเจรจา ปัจจัยต่อไปนี้จะทำให้การสื่อสารผ่านการเจรจาต่อรองหรือการประชุมร่วมผ่านไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) มีดังนี้

1. การที่คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

การให้ข้อมูลของ คุณอุณาพล แก่นทรัพย์เกริก ในตอนหนึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่า การที่คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ เนื่องจากคนที่เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรย่อมสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

... เราจะดูว่าคนนี้เป็นยังไง มีข้อดีข้อเสียยังไง ทศนคติส่วนตัวเป็นยังไง เราต้องเลือกคนที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ซึ่งถ้าหากไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิก แล้วเวลาไปติดต่อกับธนาคารเขาจะมองยังไง คนที่เป็นที่ยอมรับ ในการติดต่อเรื่องต่าง ๆ ก็จะง่ายขึ้น เพราะอย่างน้อยเค้าก็มีความน่าเชื่อถือ และก็ได้รับความไว้วางใจจากคนที่เค้าติดต่อด้วย... (อุณาพล แก่นทรัพย์เกริก, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2552)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลที่จะร่วมเจรจา

การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรประสบความสำเร็จดังสะท้อนได้จากคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งของ คุณชวลิต เมธเมาลี ที่ได้กล่าวไว้ว่า

... จริง ๆ การเจรจาบางเรื่อง ถ้าไม่ได้มีการพูดคุยจนรอบกับฝ่ายจัดการก่อน บางเรื่องถ้าเข้าที่ประชุม อาจจะไม่สำเร็จเนื่องจากว่าอาจจะมาจากความเห็นที่มันแตกต่างกัน ดังนั้นเนี่ย เรื่องที่มีความสำคัญมาก เราจะมี การพูดคุยจนรอบกับฝ่ายจัดการกันก่อน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ทางเรารับได้ มันก็คือการลอบบี้แหละ คล้าย ๆ ประมาณนั้น เป็นลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน เหมือนใช้ความสนิทส่วนตัว ซึ่งตรงนั้นก็

ช่วยได้ แต่ถ้าเป็นไปทางการเล่นนะ ว่าด้วยตามกฎระเบียบข้อบังคับแล้วเนี่ย บางเรื่องถ้าเราขอไป ถ้าตามกฎระเบียบมันไม่ได้. . . (ชวลิต เมธเมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเจรจา

ในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร การติดต่อกับบุคคลหรือองค์กรภายนอกที่มีความน่าเชื่อถือให้ช่วยติดต่อประสานงานหรือส่งข้อมูลมาสนับสนุนในการเจรจา ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประสบความสำเร็จ ดังการให้ข้อมูลตอนหนึ่งของ คุณชวลิต เมธเมาลี ที่ได้กล่าวไว้ว่า

. . . บางเรื่องโอเค ถ้าขอไปตรง ๆ ธนาคารคงไม่ให้แก่ ๆ แต่ว่าเราก็มีวิธีว่า จะเข้าไปคุยกับหน่วยงานที่ดูแลก่อน อย่างบางเรื่องมันเกี่ยวข้องกับกระทรวงแรงงาน เราเสนอเรื่องนี้ ซึ่งเรามองว่าทางธนาคารอาจจะไม่โอเค แต่ถ้าทางกระทรวงมีการส่งข้อมูลหรือหนังสือมายังธนาคารถึงเรื่องที่ทางสหภาพได้เสนอไป ว่ามันสมเหตุสมผลนะ ซึ่งทางกระทรวงเขาก็จะไปพูดคุยกับธนาคารเอง หรือบางเรื่องเนี่ยเราคุยกับธนาคาร เราอาจจะไม่ได้ข้อยุติ แต่เราไปคุยกับกระทรวงการคลังจะดีกว่า ยกตัวอย่าง เราคุยกับท่านปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งเราคุยกับท่านแล้ว แล้วท่านเห็นด้วย แล้วท่านช่วยพูดกับทางธนาคาร ตรงนี้ก็จะช่วยได้เยอะมาก ๆ ในบางเรื่อง. . . (ชวลิต เมธเมาลี, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) นั้น ก็ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องด้วยลักษณะของโครงสร้างและวัฒนธรรมภายในองค์กร ที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่ส่งผลต่อลักษณะของการฟังฟังและประนีประนอมในกรณีที่เกิดประเด็นความขัดแย้งใด ๆ ขึ้น วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้เองที่เป็นส่วนหนึ่งส่งผลให้การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประสบผลสำเร็จ

1. ลักษณะของโครงสร้างและวัฒนธรรมภายในองค์กร

เนื่องจากองค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทยนั้นมีโครงสร้างในการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีสายการบังคับบัญชาที่เป็นระดับชั้นลดหลั่นกันไป สิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้บุคคลในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรต้องมีการพึ่งพิงกันในรูปแบบที่เป็นทางการตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งรูปแบบขององค์กรจะมีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจหรือองค์กรอุตสาหกรรมที่พนักงานกับนายจ้างจะสามารถแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิง ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารและพนักงานภายใน บมจ. ธนาคารกรุงไทย จะเป็นลักษณะที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเนื่องจากว่าองค์กรมีระบบสวัสดิการที่ดีอยู่แล้ว พนักงานจึงไม่ต้องเรียกร้องอะไรมากนัก ในขณะที่ฝ่ายบริหารก็มีความต้องการที่จะตอบสนองสิ่งที่พนักงานต้องการเท่าที่จะทำได้ การที่มีการปรับตัวเข้าหากันนี้เอง ส่งผลให้องค์กรมีลักษณะที่ประนีประนอมและไม่มี ความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ปัจจัยทางวัฒนธรรมภายในองค์กรนี้เกิดขึ้นจากการที่ทั้งพนักงานและฝ่ายบริหารของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ต่างคำนึงถึงความความอยู่รอดขององค์กรเป็นหลัก โดยที่ฝ่ายบริหารก็เห็นถึงความสำคัญของพนักงานว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้ และทางฝ่ายพนักงานเองก็เห็นถึงความสำคัญขององค์กร เพราะหากองค์กรล่มสลายนั้นก็หมายถึงการที่พนักงานก็ย่อมได้รับผลกระทบนั้นด้วย

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) นั่นก็คือการที่องค์กรจะต้องอาศัยอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป รวมทั้งรูปแบบขององค์กรที่ต้องอาศัยการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับดูแล นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกองค์กรอันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรทางการเงินอย่าง บมจ. ธนาคารกรุงไทย ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ที่ส่งผลให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยประสบกับความล้มเหลว นั้น ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูง และรูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับดูแล สำหรับรายละเอียดของ

ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ทั้ง 2 ปัจจัยนั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูง

แม้ว่าบางครั้งการเจรจาระหว่างสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและผู้แทนฝ่ายธนาคารจะได้ข้อยุติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ปัจจัยในเรื่องของกระบวนการภายในขององค์กรที่ยังต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ดังการให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งของ คุณสมบัติ โกเมนพิชัย ที่ได้กล่าวไว้ว่า

... กระบวนการของธนาคาร คือบางที่เราคุยตกลงกันเรียบร้อยแล้ว ได้ข้อยุติ แต่มันก็ยังมีกระบวนการในส่วน of ธนาคาร คือคณะกรรมการพนักงาน คณะกรรมการบริหาร หรือที่เค้าเรียกว่า Excomm. หรือสุดท้ายคือคณะกรรมการธนาคาร คณะต่าง ๆ เหล่านี้เค้าก็ต้องคำนึงโดยภาพรวมของธนาคาร ขององค์กรว่า ถ้าจะจ่ายเงินสวัสดิการ เพิ่มภาระค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงานให้เพิ่มขึ้นอีก ธนาคารเนี่ยจะรับได้ขนาดไหน คือองค์กรจะต้องไม่กระทบมากนัก เพราะฉะนั้นปีเนี่ยเนี่ยะหลายเรื่องที่ยังต่อเนื่องกันมาแล้วไม่ได้ข้อยุติ การเจรจาทางฝ่ายจัดการก็จะขอให้ทางฝ่ายสหภาพชะลอไปก่อน. . . (สมบัติ โกเมนพิชัย, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552)

2. รูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำลังกดดัน

รูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำลังกดดัน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เพราะแม้บางครั้งการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคารจะได้ข้อยุติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่รูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำลังกดดัน ก็ส่งผลให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ประสบความสำเร็จ ดังเช่นที่ คุณณิษฐา วงศ์บุญมาก ได้กล่าวไว้ว่า

... บ้างครั้งธนาคารหรือนายจ้างของเรายังขาดอำนาจ จะต้องอาศัยการปรึกษากระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของเรา หรือสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ (สคร.) เขาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง บางครั้งธนาคารหรือนายจ้างของเราไม่สามารถตัดสินใจได้เลย ต้องถามความเห็นจาก สคร. หรือกระทรวงการคลังเป็นหลักทุกครั้ง เช่นเรื่องการจ่ายเงินพิเศษ เราอยู่ภายใต้มติกรม. ภายใต้ระเบียบของ สคร. ซึ่งทำให้บางครั้ง ปัญหาเดิม ๆ อย่างเช่นโบนัส ก็ไม่สามารถจัดการได้โดยเร็ว ก็ต้องอาศัยขอกระทรวงการคลังทุกครั้งไป เขาก็นำข้อสรุปที่ได้ ไปให้กระทรวงการคลังเป็นคนอนุมัติสุดท้าย... (กนิษฐ วังศ์บุญมาก, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2552)

2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรนั้นจัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่องค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทย ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ก็เป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางการเงินอย่าง บมจ. ธนาคารกรุงไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจจึงสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ

เนื่องจากประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรบางส่วนจะเกี่ยวข้องกับการเรียกร้องในเรื่องสภาพการจ้างของพนักงาน อันได้แก่ โบนัส เงินเดือน สวัสดิการ ฯลฯ เพราะฉะนั้นสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การเจรจาในบางเรื่องส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานขององค์กร อาจต้องมีการยุติหรือชะลอการเจรจานั้นไปก่อน ดังบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งของ คุณอุณาพล แก่นทรัพย์เกริก ที่ได้สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

... อย่างแรกเลย คือสภาพเศรษฐกิจที่มันค่อนข้างแย่ ทำให้มีผลต่อตัวเงินตอบแทนคือธนาคารต้องหารายได้แล้วจ่ายออกไป แต่อย่างราชการเขากินเงินภาษีของประชาชน นี่คือความเป็นจริงที่ธนาคารจะสู้ได้มากแค่ไหน อย่างเช่น ถ้าเงินช่วยเหลือ 150 อาจจะได้แค่ 50 ที่เหลือชะลอไว้ก่อน ประมาณนี้ โบนัสก็เช่นกัน เราขอ 2 แต่ทางธนาคารบอกว่าให้แค่ 1.5 คือ รายรับรายจ่ายมันได้แค่นี้ เราก็ต้องยอมรับ เราอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงของตัวเลขและธุรกิจ. . . (อุณาพล แก่นทรัพย์เกริก, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2552)