

การบริหารความขัดแย้งภายในบริษัทโทรคมนาคมไทย : กรณี บมจ. กสท โทรคมนาคม
The Conflict Management for Thai Telecommunication Company : A Case of CAT Telecom

สมโภชน์ มายะรังษี

นักศึกษา โครงการปริญญาตรีบัณฑิตการศึกษารัฐบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

235 ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

E-mail: Somphot1@yahoo.com

บทคัดย่อ

จากการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในบริษัท โทรคมนาคมไทย กรณี บมจ. กสท โทรคมนาคม การศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการ ความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นมีอยู่ 12 ปัจจัย ดังนี้คือ 1.)ความผูกพันต่อองค์กร 2.)ภาวะผู้นำ 3.)การสื่อสารในองค์กร 4.)ความสามัคคีของ บุคลากรภายในองค์กร 5.)ความโปร่งใส 6.)ความ สมดุลของอำนาจ 7.)โครงสร้างองค์กร 8.) ประสิทธิภาพของพนักงาน 9.)เป้าหมายขององค์กร 10.)ธุรกิจขององค์กร 11.)การใช้ระเบียบแบบ ราชการ 12.)ผลกระทบจากภายนอก และ นอกเหนือไปจาก 12 ปัจจัยดังกล่าว ยังมีประเด็น สำคัญอื่นๆที่ได้รับการแสดงข้อคิดเห็นจากการศึกษา ซึ่งถือเป็นสิ่งน่าสนใจอยู่หลายประการด้วยกัน

ABSTRACT

The study of internal conflict management for Thai Telecommunication Company a case of CAT Telecom. The study found that the conflict management for get the most benefit 12 items, they are : 1) Organization commitment, 2) leadership, 3) internal communication, 4)

organization harmony, 5) transparency, 6) balance of power, 7) organization structure, 8) employee efficiency, 9) organization goal, 10) organization business, 11) official laws, 12) outside effects. The article finally ended with several interesting recommendations.

บทนำ

ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ชนิดที่เป็นอันตรายต่อ บมจ. กสท โทรคมนาคม ขณะนี้เริ่มส่งสัญญาณแสดงให้เห็นแล้วว่า ในการ ดำเนินงานที่ผ่านมา ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้น มากน้อยเพียงใดซึ่งจากรายงานของฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ระบุว่า กระทรวงการคลังได้พิจารณาผลการ ดำเนินงานของ บมจ. กสท โทรคมนาคม พบว่ามี จำนวนของรายได้ที่ลดลงทุกปี โดยมี รายได้(ไม่รวมรายได้จากสัมปทาน) ในปี พ.ศ. 2548 เป็นจำนวน 2,471 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2549 เป็น จำนวน 590 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2550 มีผล ขาดทุน เป็นจำนวน 386 ล้านบาท สำหรับในปี พ.ศ. 2551 ผลการดำเนินงานภายหลังจากช่วงครึ่งปีแรก ผ่านไป ยังคงติดลบอยู่ ซึ่งจากปัญหาของรายได้ที่ ลดลงและส่งผลให้เกิดผลขาดทุนจากการดำเนินงาน

กระทรวงการคลังจึงได้มอบหมายให้ บมจ. กสท โทรคมนาคม จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินของกิจการโดยกำหนดเป้าหมายกำไรสุทธิที่ต้องการไว้เป็นจำนวน 500 ล้านบาท จากสภาพปัญหาของจำนวนรายได้ที่ลดลง รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการดูแลแก้ไข อย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ เพราะว่ารธุรกิจโทรคมนาคมนั้นเป็นธุรกิจที่มีลักษณะของการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีการแข่งขันกันค่อนข้างจะรุนแรง ดังนั้น ในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะต้องมีความทันต่อเหตุการณ์ และทันต่อเวลา มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความดำรงอยู่ (Going Concern) ของ บมจ. กสท โทรคมนาคมได้ในอนาคต

สาระสำคัญ

ในมุมมองของนักสังคมวิทยาและนักมานุษยวิทยามีความเห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อมในทางสังคม (Social environments)” ส่วนในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์เห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงระหว่างผู้แสดงในรายการบางรายการที่หายากและมีคุณค่า (ทางวัตถุ) และสำหรับนักรัฐศาสตร์จะมีมุมมองว่าความขัดแย้งนั้น เป็นสัมพันธภาพระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ เป็นพฤติกรรมทางสังคม โดยมองที่การแบ่งอำนาจทางสังคม เกี่ยวกับอำนาจ กระบวนการตัดสินใจระหว่างสถาบันต่างๆ การเมืองระหว่างเอกชน กลุ่ม และชาติ และสัมพันธภาพเช่นนั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่าง

บุคคล (ระหว่างผู้ตัดสินใจด้วยกัน) สังคม (รัฐบาลระดับต่างๆ) ระบบ” (อรุณ รักรธรรม, 2526 : 4 อ้างจาก Albert F. Eldridge, 1979 : 4-5)[1]

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งนั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ดังนี้ คือ

1. การตรงเข้าไปแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (Problem Solving) กล่าวคือ เป็นลักษณะการเผชิญหน้ากันระหว่างกลุ่มที่กำลังขัดแย้งกันอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาไม่ใช่เป็นการเอาชนะหรือตัดสินว่าใครถูกใครผิด วิธีนี้จะได้ผลถ้าความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง แต่ถ้าหากความขัดแย้งเกิดจากทัศนคติ หรือค่านิยมระหว่างบุคคล การใช้วิธีนี้อาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จ ก็จำเป็นต้องนำวิธีอื่นมาใช้แทน

2. การใช้ความร่วมมือ (Super ordinate Goals) โดยฝ่ายบริหารต้องแสดงให้เห็นเป้าหมายที่แต่ละกลุ่มต้องการบรรลุ นั้น ถ้าปราศจากความร่วมมือกันของทุกกลุ่ม ย่อมจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความร่วมมือร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งวิธีนี้สามารถนำไปใช้แก้ไขในกรณีที่เกิดมีความขัดแย้งระหว่างกรรมการฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน

3. การขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) กล่าวคือโดยการเพิ่มทรัพยากรที่ขาดแคลนเพื่อลดความขัดแย้ง เช่น การเพิ่มตำแหน่ง การเพิ่มแผนก เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะช่วยลดความขัดแย้งได้แล้ว ยังมีส่วนช่วยทำให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งมีความพึงพอใจด้วย โดยต้องมีการพิจารณา ในส่วนประกอบด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องและมีสาระสำคัญ

ด้วย เช่น เงินทุน หรือการให้บริการต่างๆ จะมีจำนวนเพียงพอหรือไม่

4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) กล่าวคือ เป็นไม่แสดงการไม่รับรู้ปัญหาความขัดแย้งใดๆที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะใช้ได้ผลเป็นระยะเวลาสั้นๆเท่านั้น ทั้งนี้เพราะว่า ความขัดแย้งไม่ได้หมดไป อาจจะย้อนกลับคืนมาอีกครั้ง และมีความรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม

5. ทำให้เกิดความราบรื่นกลมกลืนกัน (Smoothing) กล่าวคือ เป็นการปรับความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่มีระดับแตกต่างกัน ให้ลดน้อยลง โดยการลดทิวู พยายามนำเสนอสิ่งที่แสดงถึงความเหมือนกัน ความเป็นพวกเดียวกันของทั้งสองฝ่าย และให้ยึดหลักสามัคคีมีความจริงใจต่อกัน

6. การประนีประนอม (Compromise) กล่าวคือ มีคนกลาง หรือให้คู่กรณีพิพาทส่งตัวแทนมาเจรจาต่อรองกัน เพื่อหาข้อยุติหรือข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ

7. การใช้กำลังหรือการบีบบังคับ (Forcing) กล่าวคือ เป็นวิธีการสลายความขัดแย้งในฐานะของผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจ โดยใช้ระเบียบ กฎหมาย หรือ มีคำสั่งให้คู่กรณียินยอม โดยไม่สนใจว่าจะยอมรับหรือเห็นด้วยหรือไม่ วิธีนี้ มีจุดมุ่งหมายในการยับยั้งสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่จะตามมาในภายหลัง ไม่ได้มุ่งเน้นการลดสาเหตุของปัญหา จึงใช้ได้ผลเพียงระยะเวลาสั้นๆเท่านั้น

8. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ (Altering Structural Variable) กล่าวคือ วิธีนี้จะนำไปใช้ในกรณีที่โครงสร้างขององค์การเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ ผู้บริหารจึงต้องหันมาให้

ความสนใจการบริหารจัดการความขัดแย้งและมีการรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอนแนะของพนักงานก็จะสามารถลดความขัดแย้งได้ (จุฑา เทียนไทย, 2547 : 274-277)[2]

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ เพราะมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การอย่างยิ่ง ซึ่งผลจากการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการความขัดแย้งใน บมจ. กสท โทรคมนาคม พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งที่ต้องเร่งรีบดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น มีอยู่ 12 ปัจจัยโดยเรียงตามลำดับจากความสำคัญมากไปหาน้อย (สมโภชน์ มายะรังสี, 2551)[3] คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ภารกิจขององค์การ
4. ความโปร่งใส
5. ความสามัคคีของบุคลากรภายในองค์การ
6. การใช้ระเบียบแบบราชการ
7. ความสมดุลของอำนาจ
8. เป้าหมายขององค์การ
9. การสื่อสารในองค์การ
10. ผลกระทบจากภายนอก
11. ความผูกพันต่อองค์การ
12. ประสิทธิภาพของพนักงาน

จากปัจจัยที่มีความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาสรุปตามสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

1.) การบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร กล่าวคือ ควรมุ่งเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะต้องแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ (Royalty) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความตั้งใจทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่น และมีความกล้าที่จะตัดสินใจ มีความปรองดองระหว่างผู้บริหารด้วยกันไม่ขัดแย้งกันเอง และคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก มีวิธีการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ ไม่ปฏิเสธความรับผิดชอบ หรือเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานไม่เน้นพวกพ้อง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะความรู้ความสามารถในงาน เข้าใจลักษณะงานอย่างถ่องแท้ ให้ความสนใจสถานการณ์ทางการเมือง เนื่องจากมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องบริหารความสัมพันธ์กับการเมืองโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การเป็นหัวใจสำคัญ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความโปร่งใส โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ (Mega Project) อย่างไรก็ตาม การเข้ามาดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร บมจ. กสท. นั้นได้มาโดยการแต่งตั้งจากกระทรวง ให้ดำรงตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ในฐานะผู้บริหารระดับสูงก็ย่อมโดยทำให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการต่างๆ มากมาย ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผู้ลงทุนก็ตาม เช่น การบริหารจัดการความสมดุลของอำนาจโดยการพยายามหาทางผลักดันให้มีการออกกฎหมายพิเศษสำหรับใช้ในบริหารรัฐวิสาหกิจที่แปรรูปแล้วแต่ไม่สามารถเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การใช้

อำนาจของผู้บริหารระดับสูงตั้งอยู่ในหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ลดการใช้อำนาจในทางมิชอบ ไม่มุ่งสร้างเครือข่ายอำนาจหรืออาณาจักรย่อยๆ ภายในองค์การเพื่อประโยชน์ส่วนตน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์การโดยภาพรวม

2.) การบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ กล่าวคือ ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยกรรมการผู้บริหารระดับสูงนั้นควรจะเป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติการในระดับล่างยึดถือเป็นหลักในการสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ด้วยความสะดวกรวดเร็วไม่ยุ่งยาก ซึ่งการวางนโยบายของผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละเขตพื้นที่ก็จะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกันกับเป้าหมายหลักขององค์การว่ามีจุดมุ่งหมาย ไปในทิศทางใด นอกจากนี้ ควรมีจัดโครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามตำแหน่งที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงทักษะความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานของพนักงานเป็นสำคัญด้วย สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ นั้น พบว่ายังมีส่วนที่เป็นปัญหาที่จะต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เช่น การยกเลิกการบริการที่ไม่สร้างผลกำไรโดยรวม การให้ความสำคัญลูกค้า การปรับเปลี่ยนของสภาพพต่างๆ และอีกประการหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญ นั่นก็คือการมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนกลยุทธ์ทาง

การตลาด ในส่วนของการจัดการด้านการใช้ระเบียบแบบราชการในองค์กร ควรจะมีการปรับเปลี่ยนระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความเหมาะสม ยืดหยุ่น และสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานมากกว่าระเบียบสำนักนายก ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มาใช้ในการสื่อสารอย่างเต็มที่ เพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษ (paper less) ซึ่งสามารถช่วยประหยัดต้นทุน (Cost) การดำเนินงานได้ และยังลดปัญหาความล่าช้าในการสื่อสาร ก่อให้เกิดความรวดเร็วในการกระจายข้อมูล ข่าวสารภายในองค์กร และเป็นไปอย่างทั่วถึง เช่น การพบปะพูดคุยเพื่อการแลกเปลี่ยนหรือเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การปรึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกัน เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสามารถช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

3.) การบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน กล่าวคือ จะต้องอาศัยความสามัคคีของบุคลากรภายในองค์กร โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมการทำงานกันเป็นทีม ไม่สร้างกำแพง แยก มีความสมัครสมาน ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน ไม่อิจฉาริษยา หรือบ่อนทำลายผู้ที่มีความคิดเห็นตรงกันข้าม รวมทั้ง มีความมุ่งมั่น มานะพยายามทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อ

พนักงานด้วยกันอย่างเท่าเทียม โดยไม่สร้างความเหลื่อมล้ำระหว่างตำแหน่ง รวมถึงการให้ความยุติธรรมกับพนักงานใน การจ่ายผลตอบแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้เกิดความสามัคคีกัน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และทำให้พนักงานมีกำลังใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มเงินเดือน หรือรางวัลพิเศษตามผลงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของพนักงาน โดยทำให้พวกเขามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และในการบริหารจัดการประสิทธิภาพของพนักงาน ต้องเน้นที่การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จะต้องอาศัยพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) ที่มีความสามารถ และมีคุณภาพ โดยในการบริหารจัดการยุคปัจจุบันถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

4.) การบริหารจัดการความขัดแย้งที่มาจากผลกระทบภายนอก กล่าวคือ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นสิ่งที่ไม่อาจควบคุมได้และการบริหารจัดการได้ยากถ้าไม่ได้ศึกษาให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งผลแต่จากการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นได้มีข้อเสนอแนะว่า ควรสนับสนุนให้มีการผลักดันนำ บมจ. กสท โทรคมนาคม เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดผลกระทบที่มีสาเหตุมาจากการเมือง ซึ่งมีข้อสังเกตว่า การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงนั้นมักจะมีผู้อำนาจทางการเมืองเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจอยู่เบื้องหลังแฝงอยู่ ตลอดจนและสภาพการแข่งขันทางการค้าที่มีความคล่องตัว

น้อย เนื่องจากมียังคงใช้ข้อบังคับหรือกฎระเบียบแบบ
ราชการ ซึ่งผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่
กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า แนวทางในการดำเนินการ
บริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นรูปธรรม
สามารถทำได้โดยการสนับสนุนให้มีการดำเนินการ
ปรับเปลี่ยน พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดที่
บังคับใช้อยู่ ให้มีลักษณะเป็นกฎหมายพิเศษเฉพาะ
หรืออีกแนวทางหนึ่งก็คือ การดำเนินการผลักดันให้มี
การนำ บมจ.กสท. โทรคมนาคมเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย ทั้งนี้เป็นเพราะว่ารูปแบบการ
ดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัทนั้น มีลักษณะที่
แตกต่างไปจากบริษัทจำกัดมหาชนทั่วไป กล่าวคือ
รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์
ในขณะที่บริษัทจำกัดมหาชนทั่วไป และส่วนใหญ่ผู้ถือ
หุ้นก็คือ นักลงทุนทั่วไป (Investor) ซึ่งถือเป็นผู้ที่มี
ส่วนได้ส่วนเสีย และต้องมีส่วนรับผิดชอบในผลการ
ดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จหรือประสบความ
ล้มเหลวของกิจการด้วยตนเอง มีข้อสังเกตว่าผู้ถือหุ้น
นั้นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ว่ากฎหมายที่
นำมาใช้เป็นแนวทางยึดถือปฏิบัตินั้นใช้กฎหมายฉบับ
เดียวกัน ได้แก่ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด
อย่างไรก็ดี การดำเนินการปรับเปลี่ยนกฎหมายตาม
ข้อเสนอดังกล่าว ไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะ
สามารถดำเนินการได้ง่ายนัก เนื่องจากเป็นเรื่องที่
ค่อนข้างจะมีความละเอียดอ่อน อาจจะต้องใช้
ระยะเวลา และต้องมีการปรึกษาหารือเป็นกรณีพิเศษ
เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมร่วมกัน
ระหว่าง ผู้บริหาร พนักงาน และสหภาพแรงงาน
สำหรับการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านความ
โปร่งใส นั้นควรมุ่งเน้นที่ การกำหนดขอบเขตการใช้

อำนาจของผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ คณะกรรมการ
บริหารบริษัท (Board committee) ควรให้อำนาจการ
ตัดสินใจในการดำเนินงานตามนโยบายด้านต่างๆ
ขององค์กรแก่ กรรมการผู้จัดการใหญ่ให้อยู่ในระดับ
ที่เหมาะสม และมีความเป็นอิสระในการบริหารมาก
ขึ้น

นอกจากนั้น ในการบริหารความขัดแย้งใน
ด้านการดำเนินธุรกิจของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ยัง
มีบางจุดที่ควรปรับเปลี่ยน ได้แก่ ระเบียบการจัดซื้อจัด
จ้างที่ใช้ระเบียบแบบราชการ กล่าวคือ ควรมีการ
ดำเนินการ ปรับปรุง จัดทำร่างระเบียบการจัดซื้อจัด
จ้างเสียใหม่ ให้มีความรัดกุม ชัดเจน และมีสอดคล้อง
กับการดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยความรวดเร็วทันเวลา
เพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับ
บริษัทเอกชนอื่นๆได้ โดยในการดำเนินการจะต้อง
ประสานงาน และเจรจาร่วมกันกับสำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาและ
ดำเนินการปรับปรุงจัดทำร่างระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง
ฉบับใหม่ ที่มีความเหมาะสมต่อไป รวมถึงการ
ดำเนินการเพื่อปรับโครงสร้างของระบบประเมินผล
การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของการจูงใจ
พนักงาน อาทิเช่น ระบบการให้รางวัลค่าตอบแทน
(Incentive System) การกำหนดค่าตอบแทน ระบบ
การให้ความอิสระในการบริหารงานด้วย โดยเฉพาะใน
การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ
คณะรัฐมนตรีอาจมีการกำหนดข้อยกเว้นบ้างในบาง
กรณีที่เป็นเหตุสุดวิสัย และไม่อาจดำเนินการตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับทั่วไปได้ เป็นต้น และในการ
ดำเนินการปรับเปลี่ยนควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ
ทำงานดำเนินการร่างระเบียบดังกล่าวอย่างโปร่งใส

และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง และควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความโปร่งใส โดยมีเป้าหมายบริหารความขัดแย้งด้านความสมดุลของอำนาจ และความโปร่งใส ซึ่งในปัจจุบันการตรวจสอบเกี่ยวกับความโปร่งใสของผู้บริหารจะดำเนินการโดย สหภาพแรงงาน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ก็สามารถดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังคงมีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากสมาชิกภาพบางส่วน ที่มีการตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของ สหภาพแรงงาน ว่า มีระบบการเล่นพรรคเล่นพวก อย่างไรก็ดี คณะกรรมการสหภาพแรงงานชุดปัจจุบันได้ปฏิบัติหน้าที่ มาเป็นระยะเวลายาวนาน ตั้งแต่สมัยที่ บมจ. กสท. โทรคมนาคม ยังเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ และในการเลือกตั้งกรรมการสหภาพแรงงานทุกครั้งที่ผ่านมา คณะกรรมการชุดนี้ก็ได้รับเลือกมาโดยตลอด จึงอาจจะสันนิษฐานได้ว่า ข้อวิพากษ์วิจารณ์ดังกล่าว อาจเนื่องมาจากการตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับความสมดุลของอำนาจ โดยสมาชิกเห็นว่า ในการกำกับดูแลกิจการ หรือการบริหารองค์การไม่มีลักษณะของการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกัน ซึ่งที่แท้จริงแล้วอาจจะไม่ได้มีสาเหตุมาจากประเด็นข้อสงสัยดังกล่าวก็ได้ ทั้งนี้ เพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสหภาพนั้น มักจะเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นต่ออุดมการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน จนเป็นที่ประจักษ์แก่สมาชิกภาพส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกันในการบริหาร จึงควรมีการพิจารณาสนับสนุนให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความโปร่งใสขึ้นมาอีกชุดหนึ่ง เป็นคนละชุดกันกับกรรมการสหภาพแรงงานโดยบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ความโปร่งใสดังกล่าว

ต้องไม่ใช่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสหภาพแรงงาน เพื่อความสมดุลของอำนาจ

สำหรับการสรรหาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น ควรมีการสรรหาผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจมาดำรงตำแหน่งและทำหน้าที่ในการบริหารงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งในด้านประสิทธิภาพของพนักงาน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ควรจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร การสื่อสารในองค์กร การมีความรู้เท่าทันกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วและมีภาวะผู้นำ ซึ่งการสรรหาบุคคลภายนอกมาปฏิบัติดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ดำเนินการอยู่แล้วเป็นปกติ และโดยส่วนมากผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการสรรหาเข้ามาบริหารงานภายในองค์กรจะ มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีโทรคมนาคมมากกว่าเกี่ยวกับความรู้ในเชิงของการบริหารธุรกิจด้านต่างๆ เช่น การบัญชี การเงิน และการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งสำคัญทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ดี ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีและมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทางด้านบริหารธุรกิจที่ดีเยี่ยม ย่อมส่งผลดีต่อองค์กรในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารในระดับสูงบางส่วนของ บมจ. กสท. โทรคมนาคม ก็มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจในภาคเอกชนมาก่อน ได้แก่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทางด้าน สายงานธุรกิจการตลาด สายงานการเงิน เป็นผู้ที่อยู่ภาคธุรกิจเอกชนมาก่อน ก็

นับว่าเป็นผลดีต่อองค์กรอย่างมาก ดังนั้น ถ้าหากมีความเป็นไปได้ ในการสรรหา หรือผู้บริหารในระดับต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นอกเหนือจากการพิจารณาทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีแล้ว ควรมีการพิจารณาในด้านทักษะความรู้ความสามารถทางด้านบริหารธุรกิจควบคู่ไปด้วย จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสำหรับการบริหารความขัดแย้งจากคู่แข่งภายนอกนั้น ควรมีการคัดเลือกหาคู่ค้าที่เหมาะสมมาร่วมดำเนินธุรกิจ โดยในอดีตที่ผ่านมา การดำเนินธุรกิจร่วมกันระหว่างบริษัทเอกชนกับ บมจ. กสท โทรคมนาคมจะถูกมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ และมีเพียงบริษัทขนาดใหญ่ที่มีเส้นสายเท่านั้นที่จะสามารถทำได้ ในปัจจุบันความรู้สึกเหล่านี้โทรคมนาคม ได้เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ มีมุมมองว่าการจะมาดำเนินธุรกิจร่วมกันกับ บมจ. กสท. โทรคมนาคมไม่ใช่เรื่องยากลำบากอีกต่อไป บริษัทเอกชนต่างๆสามารถทำได้ง่ายขึ้น เพียงแค่บริษัทเอกชนเหล่านั้น ผ่านการพิจารณากลับกรองจากฝ่ายงานที่รับผิดชอบในการคัดเลือกคู่ค้าของ บมจ. กสท. โทรคมนาคมเท่านั้น ซึ่งกระบวนการในการคัดเลือกคู่ค้านี้ อาจจะมีปัญหาเนื่องมาจาก ความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจของพนักงานผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณา ประกอบกับความสามารถในการรู้เท่าทัน ถึงความชาญฉลาด และกลยุทธ์ของ บริษัทเอกชนบางแห่งที่ต้องการจะเข้ามาร่วมดำเนินธุรกิจด้วย โดยที่บริษัทเอกชนเหล่านั้นไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ ดังนั้น จึงต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ ในการคัดเลือกเพื่อหาคู่ค้าที่มีความเหมาะสม มิฉะนั้น อาจมีปัญหาคือความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในภายหลัง ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกเพื่อหาคู่ค้าที่

เหมาะสมมาร่วมดำเนินธุรกิจจึงเป็นส่วนสำคัญที่ต้องใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกให้ถูกต้องเหมาะสม และมีการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อชดเชยกับขีดจำกัดความสามารถทางด้านการตลาดที่ บมจ. กสท โทรคมนาคมมีอยู่ ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งจากคู่แข่งภายนอกให้ลดลงได้

ในส่วนของการจัดกิจกรรมจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ควรมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพราะข้อดีของการจัดการความรู้ภายใน บมจ. กสท โทรคมนาคม อันได้แก่ การถ่ายทอดประสบการณ์ หรือ การจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินการโดยผู้ที่มีประสบการณ์ มีเข้าใจลักษณะงาน มีความเชี่ยวชาญขององค์กรเอง ย่อมเป็นผลดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการที่ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมเพื่อส่งบุคลากรไปอบรมหรือเรียนรู้จากภายนอก ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ ยังทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้อีกด้วย นอกจากนี้ก็ ยังมีในส่วนของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทาง บมจ. กสท โทรคมนาคม มีความคาดหวังว่าหากมีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อ บมจ. กสท โทรคมนาคมทั้งเป็นรูปธรรมและนามธรรม กล่าวคือเพิ่มอาจทำให้มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันจะให้ความสนใจเกี่ยวกับภาพพจน์ขององค์กรมีโดยลูกค้าบางรายจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทที่มีภาพพจน์ที่ดี เช่น มีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ทำลาย

สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังมีผลทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานอีกด้วย จะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าว สามารถนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อ บมจ. กสท โทรคมนาคม และเป็นสิ่งที่ช่วยในการบริหารความขัดแย้งของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ให้กับองค์กรด้วย และสำหรับการบริหารความขัดแย้งในเรื่องของความสามัคคีของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่สร้างความร่วมมือร่วมใจ สมัคสมาน มีความเป็นอันหนึ่งเดียวกันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจาก บมจ. กสท โทรคมนาคม ไม่เคยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการความขัดแย้งโดยตรง แม้ว่าจะมีความตระหนักและมองเห็นว่าความขัดแย้งเป็นนั่นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้น ถ้าหากมีการบริหารจัดการที่ดี ย่อมเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ซึ่งสามารถทำได้โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีลักษณะของความคล่องตัว ทำหน้าที่ในการบริหารความขัดแย้งเพื่อทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะสามารถลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยลงได้ หรือสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีผลกระทบทางบวก อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีความเข้มแข็ง และสามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Changing The Organization for excellence) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผล

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการความขัดแย้งสามารถสรุปจำแนกได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ 1.) กลุ่มความขัดแย้งที่เกี่ยวกับผู้บริหาร 2.) กลุ่มความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการจัดการ 3.) กลุ่มความขัดแย้งที่เกี่ยวกับพนักงาน 4.) กลุ่มความขัดแย้งที่มาจากภายนอก และการบริหารจัดการความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อ บมจ. กสท โทรคมนาคมอย่างเป็นรูปธรรม นั้น สามารถทำ โดยการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน ให้เป็นกฎหมายพิเศษ หรือ การพิจารณาตัดสินใจให้มีการนำ บมจ. กสท โทรคมนาคม เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และสามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ควรมีแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความโปร่งใส สรรหาผู้บริหารที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ มาดำรงตำแหน่ง มีการคัดเลือกเพื่อหาคู่ค้าที่เหมาะสมเพื่อร่วมดำเนินธุรกิจ มีการสนับสนุนและให้การส่งเสริม กิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมที่แสดงถึงความตระหนักในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ควรกระทำอย่างจริงจัง และดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ซึ่ง

สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ภายในองค์กร และนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.กระมล
ทองธรรมชาติ รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สัญญา
วิวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ และ
ดร.นิธิพงศ์ บุญหลง ที่ทุ่มเทกำลังทั้งร่างกายและจิตใจ
ในการอบรมสั่งสอน ให้คำชี้แนะ และเป็นกำลังใจแก่
ศิษย์ด้วยความเมตตาโดยตลอด ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้ง
และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] อรุณ รัถธรรม, ความขัดแย้งในระบบราชการ.
กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- [2] จุฑา เทียนไทย, "การจัดการ มุมมองนักบริหาร
Management : Perspectives for Managers"
กรุงเทพฯ
: สำนักพิมพ์ทีโอป, 2547.
- [3] นายสมโภชน์ มายะรังษี. "การบริหารจัดการความ
ขัดแย้งในรัฐวิสาหกิจไทย : ศึกษากรณี บมจ. กสท
โทรคมนาคม"โครงร่างดุษฎีนิพนธ์. โครงการ ปริญญา
เอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการจัดการบัณฑิต
วิทยาลัย. มหาวิทยาลัยสยาม, 2551