

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษานิคอมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์
- 2.3 การพัฒนาและการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ
- 2.4 งานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์
- 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- 2.6 สมมุติฐานในการศึกษา

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ เป็นคำที่แปลมาจากคำว่า Labour Relations โดยตรง คำที่มีความหมายใกล้เคียงกันคือ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งแปลมาจากคำว่า Industrial Relations การพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งแปลมาจากคำว่า Employee Relations และแรงงานและการจัดการสัมพันธ์ ซึ่งแปลมาจากคำว่า Labour – Management Relations แรงงานสัมพันธ์ หมายถึงความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบระหว่างบุคคลสองฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้าง (หรือฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ) ฝ่ายหนึ่ง กับฝ่ายลูกจ้าง (หรือฝ่ายพนักงาน หรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน) อีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างหรือรับจ้างไปจนถึงการเลิกจ้างหรือลาออก เช่น การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกงาน การฝึกอบรม การกำหนดวันและเวลาทำงาน วันหยุด วันลา การกำหนดอัตราค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การบังคับบัญชา การกำหนดวินัยและโทษทางวินัย การใช้มาตรการทางวินัย การสร้างความพอใจในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การยอมรับนับถือต่อกัน การเข้าไปมีส่วนในการจัดการและการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง รวมทั้งการใช้มาตรการต่าง ๆ ในการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งปฏิบัติตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การปิดงาน การนัดหยุดงาน เป็นต้น

ในหนังสือวิชาการต่างประเทศ แรงงานสัมพันธ์จะมุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อฝ่ายจัดการกับฝ่ายสหภาพแรงงาน การแสดงบทบาทของแต่ละฝ่าย การร่วมเจรจาต่อรอง การทำสัญญา ร่วมเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย การชี้ขาด การนัดหยุดงาน และการปิดงาน

แรงงานสัมพันธ์ ในความหมายอย่างกว้างนั้น ยังรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของฝ่ายนายจ้างกับองค์การของฝ่ายลูกจ้าง และความสัมพันธ์ที่โยงใยกับฝ่ายที่สามคือรัฐซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การกำหนดมาตรฐานในการจ้างงานและการใช้แรงงาน การระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นในยุติลงโดยเร็วและด้วยความพอใจของทั้งสองฝ่าย

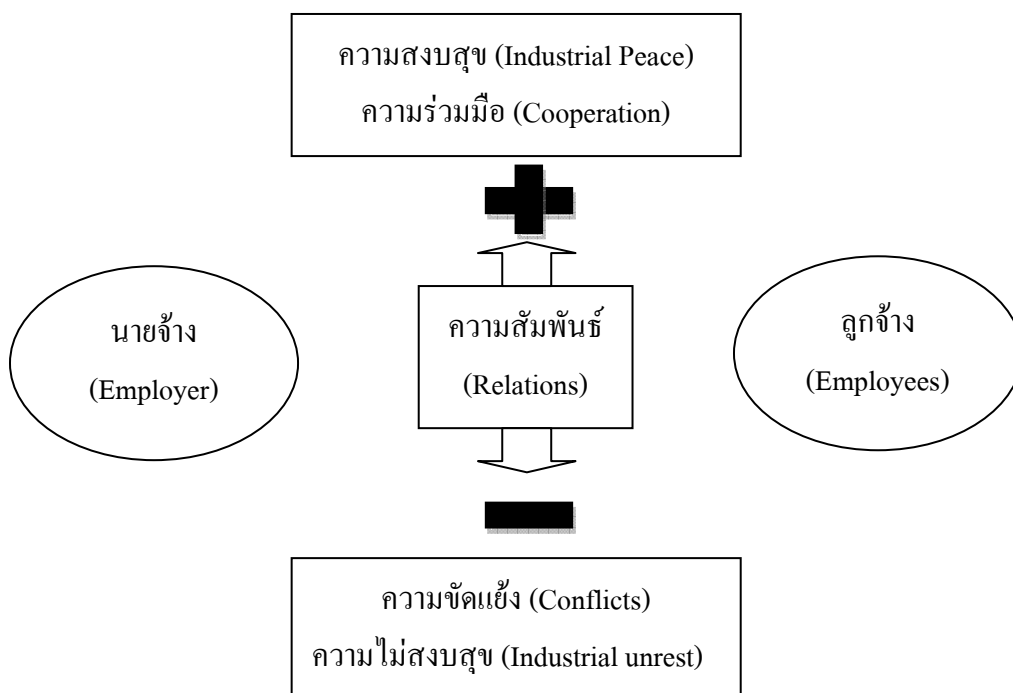
ความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์

สถานประกอบการใดนายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยดีด้วยการร่วมสร้างประโยชน์และนำมาแบ่งปันกันอย่างเหมาะสม ต่างเข้าใจและยอมรับในบทบาทของแต่ละฝ่าย ประรองคองและสามารถระงับข้อขัดแย้งให้ยุติลงได้ด้วยความร่วมมือร่วมกัน ก็ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความตั้งใจในการสร้างผลผลิตให้เพิ่มขึ้นและให้บริการที่ดีแก่ผู้มาใช้บริการในสถานประกอบการของนายจ้าง และมีผลทำให้นายจ้างสามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น โดยได้รับผลประโยชน์หรือผลกำไรตามวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการนั้น เมื่อนายจ้างและลูกจ้างสามารถทำงานร่วมกันด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะทำให้เกิดความสงบสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peace) ขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อความเจริญทางเศรษฐกิจและความสงบเรียบร้อยของประเทศ

ในทางตรงกันข้าม สถานประกอบการใดนายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยการเอารัดเอาเปรียบ มีทัศนคติและการกระทำการในเชิงเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ย่อมเกิดความไม่พอใจและเกิดความขัดแย้ง (Conflicts) ขึ้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจพัฒนาไปเป็นข้อพิพาทแรงงานที่รุนแรง ลูกจ้างอาจกระทำการในรูปแบบต่างๆ ต่อนายจ้าง เช่น การถ่วงงานหรือทำงานช้าๆ (Slowdown, Go Slow) การลาออกทั้งกลุ่ม โดยเฉพาะช่างหรือคนงานมีฝีมือ การลาจิจพร้อมกัน การลาป่วยพร้อมกัน (Sickouts) การทำงานแบบแถวตรง (Work to Rule) การผลัดงาน (Walkout) การนัดหยุดงาน (Strike) การกลั่นแกล้งทำให้ผลผลิตด้อยคุณภาพหรือเสียหายทันทีที่ผู้บริโภคนำไปใช้ (Spoilage) การลอบทำลายเครื่องจักรเครื่องมือของนายจ้าง (Sabotage) การลอบวางเพลิงสถานประกอบการ การทำร้ายหรือลอบฆ่านายจ้างหรือนุคคลในฝ่ายจัดการ เป็นต้น ทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย ก่อให้เกิดการตอบโต้จากฝ่ายนายจ้างด้วยการลงโทษทางวินัย การเลิกจ้าง การปิดงาน การฟ้องร้อง การดำเนินคดีอาญาแก่ลูกจ้าง ทั้งนายจ้างและลูกจ้างต่างได้รับความเสียหายและเดือดร้อน เกิดความ

ไม่สงบสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Unrest) ขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อความเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจ และความไม่สงบเรียบร้อยของประเทศ (เกษมสันต์ วัฒวรรณ. 2548 : 13) ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2.1

แผนภูมิที่ 2.1
ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง



ระดับของแรงงานสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับแรงงานสัมพันธ์นั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ ระดับพื้นฐาน ระดับพัฒนาโดยเอกภาคีและระดับพัฒนาโดยทวิภาคี

แรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางการจ้างที่นายจ้างและลูกจ้างจำเป็นต้องปฏิบัติต่อกันตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้ แรงงานสัมพันธ์พัฒนาโดยเอกภาคี หมายถึง ความสัมพันธ์ในทุกรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาในเชิงบวกโดยคำริและการบริหารจัดการจัดการของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้าง แรงงานสัมพันธ์พัฒนาโดยทวิภาคี หมายถึง ความสัมพันธ์ในทุกรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการร่วมปรึกษาหารือหรือการร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงานหรือกลุ่มลูกจ้างหรือผู้แทนลูกจ้าง

ความปรารถนาของลูกจ้างในการทำงาน

ลูกจ้างแต่ละคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตเป็นการตอบแทนในการทำงานเหมือนๆ กัน และต้องการสิ่งตอบสนองทางจิตใจแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานสถานภาพในสังคมการศึกษาและประเพณีนิยม สิ่งที่ลูกจ้างทุกคนปรารถนาคือ การมีงานทำเมื่อได้ทำงานแล้วสิ่งที่ลูกจ้างต้องการในชีวิตการทำงานที่สำคัญๆ มีดังนี้

1. ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในการทำงาน ลูกจ้างทุกคนปรารถนาจะได้ค่าจ้างที่เหมาะสมสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของตน เหมาะสมกับค่าครองชีพ และความเท่าเทียมกันของอัตราค่าจ้างในสถานประกอบการที่มีขนาดและประเภทเดียวกัน

2. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ นอกจากค่าจ้างแล้ว ลูกจ้างยังปรารถนาจะได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ตามความเหมาะสมสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้นั้นยังต้องการที่จะได้เอื้อประโยชน์ไปถึงคนในครอบครัวด้วย

3. ความมั่นคงในการทำงาน ลูกจ้างมีความประสงค์ที่จะมีงานทำตลอดไป ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างหรือต้องการออกจากงานโดยไม่สมัครใจและการตักงานจะทำให้ลูกจ้างประสบความสำเร็จในชีวิต

4. ความปลอดภัยในการทำงาน ลูกจ้างย่อมไม่ประสงค์ที่จะทำงานในสถานที่มีความเสี่ยงภัยสูง หรือทำงานที่มีลักษณะเสี่ยงภัยสูงถ้าไม่จำเป็น มนุษย์ทุกคนย่อมรักชีวิตของตนเหนือสิ่งอื่นใด

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ลูกจ้างทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงานเมื่อได้ทำงานไประยะหนึ่ง เช่น ต้องการเป็นหัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น หรือได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่ดีและมีเกียรติมากขึ้น นั่นหมายความว่าจะได้ค่าจ้างและสวัสดิการสูงขึ้นด้วย

นอกจากนี้ สิ่งที่ลูกจ้างต้องการเพิ่มเติมอีก เมื่อความต้องการทั้ง 5 ประการได้รับการตอบสนองแล้วได้แก่ ความเอาใจใส่ของนายจ้าง สถานที่ทำงานดี อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือเครื่องจักรมีครบและทันสมัย ความเป็นธรรมจากการจัดการของหัวหน้างานและนายจ้าง ได้ทำงานที่พอใจ ถูกใจ หรือตามความถนัดของตน และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและเป็นเจ้าของกิจการ

การศึกษาความต้องการหรือความปรารถนาของลูกจ้าง จะช่วยให้นายจ้างตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องตามกำลังความสามารถอันจะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างดำเนินไปด้วยความราบรื่นนายจ้างได้ความสบายใจ ได้ผลงานจากลูกจ้าง ลูกจ้างก็ทำงานอย่างมีความสุข

ความต้องการของลูกจ้างในการประกอบอาชีพ

มีทฤษฎีมากมายที่อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้แก่อะไรบ้าง ลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกจ้างในการทำงานนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมในสมัยหนึ่งลูกจ้างต้องการความมั่นคงในการทำงานอยู่ในอันดับต้น ๆ ในเวลาต่อมาลูกจ้างต้องการให้งานที่ทำนั้นเป็นอาชีพได้ คือ นอกจากจะเป็นงานมั่นคงแล้ว ต้องมีความเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ด้วย ความต้องการที่กล่าวนี้กลายเป็นเรื่องล้าสมัยไป หลายคนเห็นว่าค่าตอบแทนคือเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงสำคัญกว่า และแสวงหางานใหม่ที่ให้เงินเดือนสูงกว่าไปเรื่อย ๆ

อย่างไรก็ดีอาจจะพอสรุปได้ว่า ความต้องการของลูกจ้างจำนวนมากยังพ้องกันคือ

1. ลูกจ้างต้องการงานที่มั่นคงและเป็นอาชีพที่เจริญเติบโตได้ เมื่อลูกจ้างตกลงเข้าทำงาน เขาหวังว่าเขาจะไม่ต้องพะวัภพะวงกับความไม่แน่นอนว่าจะกลายเป็นผู้ไม่มีงานทำ เพราะเหตุที่กิจการไม่มั่นคงหรืองานนั้นมีลักษณะไม่ยั่งยืน ลูกจ้างที่ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและความเจริญเติบโตในอาชีพ มักจะคิดถึงภาระของตนเองที่มีต่อครอบครัว

2. ลูกจ้างต้องการค่าตอบแทนในการทำงาน แม้ว่างานที่น่าสนุกจะทำให้ลูกจ้างทุ่มเทให้กับการทำงาน แต่เงินก็ยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในอันดับต้น ๆ โดยเฉพาะคนที่ไม่มีภาระต้องห่วงใย จะเลือกงานที่ให้ค่าตอบแทนในการทำงานสูงเป็นอันดับแรก ค่าตอบแทนในการทำงานนั้นรวมถึงตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นที่นายจ้างจัดให้ทุกประเภท

3. ลูกจ้างต้องการการยอมรับนับถือและยกย่องชมเชย คนโดยทั่วไปย่อมต้องการความยอมรับนับถือ เขาต้องการให้นายจ้างเห็นความสำคัญของตน ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน เขาควรได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อได้ทุ่มเททำงานโดยเต็มความสามารถ แม้ว่าชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้างและนายจ้างจะแตกต่างกันแต่เขาก็ไม่ต้องการการดูหมิ่นเหยียดหยาม

4. ลูกจ้างต้องการความเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การโยกย้ายหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่ง การให้บำเหน็จความดีความชอบ หรือแม้แต่การใช้มาตรการทางวินัย ลูกจ้างย่อมต้องการความเป็นธรรม ความมีเหตุมีผลและไม่เลือกปฏิบัติ เมื่อใดก็ตามที่มีการเลือกปฏิบัติในการบริหารที่เกี่ยวกับคน ก็เป็นสิ่งที่ลูกจ้างไม่อาจยอมรับได้

5. ลูกจ้างต้องการงานที่น่าสนใจ ถ้างานนั้นเป็นงานที่เขาถนัด เขาจะทำงานด้วยความสนุกเพลิดเพลิน ลูกจ้างแต่ละคนย่อมจะมีความสนใจที่แตกต่างกัน หากเขาได้มีโอกาสเลือก เขาจะเลือกงานที่ตรงกับความถนัดของเขา อาจจะเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ ซึ่งหากเขาทำได้สำเร็จ ก็จะทำให้เขาเกิดความรู้สึภาคภูมิใจ และเป็นกำลังใจมากยิ่งขึ้น หากได้รับการยกย่องเชิดชูความสำเร็จนั้น

6. ลูกจ้างต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สภาพแวดล้อมการทำงานเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้ลูกจ้างอยากทำงาน สถานที่ทำงานที่แสงสว่างไม่เพียงพอ อับชื้น สกปรก ต้องอยู่ใกล้สิ่งที่น่า

รังเกียจข่มไม่เป็นที่ปรารถนา สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีนั้น รวมไปถึงการดูแลเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ไม่เสี่ยงอันตราย จนถึงการจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และไม่ล้าสมัยด้วย

7. ลูกจ้างต้องการให้นายจ้างรักษาคำพูด ลูกจ้างจะมีความเคารพเชื่อถือนายจ้าง หากนายจ้างทำดังที่ได้เคยได้กล่าวไว้ คำพูดของนายจ้างทุกคำเป็นสิ่งที่ผู้ที่ได้ยินจดจ่ออยู่ในเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวลูกจ้าง จึงเป็นเรื่องที่นายจ้างจะพึงระมัดระวัง เพราะแม้แต่การพูดเปรยๆ ก็เท่ากับเป็นคำสัญญาที่ลูกจ้างจะจดจำแล้ว นายจ้างจะต้องไม่บิดพลิ้ว ละเลย หรือแก้งทำเป็นลืมไปเสีย

8. ลูกจ้างต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีผลต่อลูกจ้าง แม้ว่านายจ้างจะมีอำนาจโดยเต็มที่ที่จะตัดสินใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลอื่น แต่การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อลูกจ้างนั้น ลูกจ้างต้องการจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลที่สำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของนายจ้างรวมถึงการไม่เห็นด้วยก่อนที่นายจ้างจะได้ปฏิบัติ

9. ลูกจ้างต้องการให้นายจ้างยึดถือและปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมาย ไม่มีใครจะหยิบยกเอากฎหมายมากล่าวอ้างมากนัก ตราบเท่าที่ยังมีความรู้สึกที่ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือถูกกลั่นแกล้ง โดยไม่มีเหตุผล โดยเฉพาะนายจ้างเองก็มักจะไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อกฎหมายแรงงานมากนัก ลูกจ้างนั้นจำเป็นต้องพึงพาบทบัญญัติของกฎหมายแรงงานเพราะเป็นมาตรฐานที่รัฐให้ความคุ้มครอง

10. ลูกจ้างต้องการมีส่วนร่วมบริหารกิจการ เมื่อลูกจ้างทำงานจนคุ้นเคยกับธุรกิจนั้นความต้องการการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการก็จะเกิดขึ้น ลูกจ้างรู้ดีธุรกิจนั้นว่าข่มส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของอาชีพ การมีส่วนร่วมบริหารจึงเป็นความมั่นคงของลูกจ้างเอง แม้ว่าจะมีฐานะเป็นเพียงผู้ถือหุ้นส่วนน้อยก็ตาม

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแรงงานสัมพันธ์จะอ้างถึงทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ทฤษฎีของบุคคลดังต่อไปนี้

2.2.1 ทฤษฎีของเฟรดเดอริค เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

เทย์เลอร์ (1856 – 1915) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เขาสนใจศึกษาเรื่องการทำงานของแรงงานเทย์เลอร์มีความเชื่อว่าการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้แรงงานตั้งใจทำงาน การให้ผลตอบแทนจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตขึ้นสำหรับเป็นเกณฑ์ในการให้ค่าจ้าง เทย์เลอร์กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐาน ผลตอบแทนดังกล่าวนี้เขาเชื่อว่าควรเป็น เงิน ผลการตอบแทนด้านการเงิน จะต้องมีความสัมพันธ์กับผลงานที่ตอบแทนด้วยจำนวนเงินสูงที่พอเหมาะกับระดับผลผลิตแล้วคนงานจะเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลตอบแทนต่ำ เขาจะลดผลผลิตของเขาทันที นั่นคือจะลดความขยันขันแข็งลง

การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างขยันทำงานอาจทำได้หลายวิธีดังนี้

- ค่าจ้างหรือเงินเดือนสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป
- มีรางวัลหรือโบนัสในกรณีทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน
- มีการให้เบี่ยขยัน
- มีเบี่ยเลี้ยงให้กรณีทำงานนอกสถานที่
- มีค่าล่วงเวลา (OT)
- รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร
- การเพิ่มค่าจ้างให้แก่ผู้ขยันหรือมีผลงานดีกว่าคนอื่น ๆ

2.2.2 ทฤษฎีของเอลตัน เมโย (Elton Mayo)

เอลตัน เมโย ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ เมโยเชื่อว่าการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสูงจะต้องใช้ความสัมพันธ์เป็นหลัก ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นเครื่องส่งเสริมการทำงานของคนงาน การทดลองของเมโยที่มีชื่อเสียงโด่งดังมาก คือการทดลองที่โรงงานฮอว์ธอน (Hawthorne Plant) ของบริษัทเวสต์เทิร์นอีเลกทริก ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี 1924 – 1932 โดยมีเมโยเป็นหัวหน้าคณะวิจัยเข้าศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนงานในการทำงาน ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญ และกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน จะปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้

2. รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน

3. ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสภาพทางสังคมของที่ทำงานด้วย

4. กลุ่มมีอิทธิพลสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน

การวิจัยที่โรงงานฮอว์ทอนนี่เป็นการยืนยันว่า ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างคนงานด้วยกันเองเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนงานขยันขันแข็งในการทำงานทำให้ผลผลิตของคนงานสูงขึ้น

2.2.3 ทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

มาสโลว์ (1908 – 1970) เป็นนักวิชาการ นักจิตวิทยาและผู้จัดการโรงงานทฤษฎีของมาสโลว์ เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มาสโลว์เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะกระตุ้นให้คนตั้งใจทำงาน นอกจากนี้การตอบสนองความต้องการยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้น ตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความบันเทิงเริงรมย์

ขั้นตอนที่ 2 ความต้องการความมั่นคง เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต เช่น ความปลอดภัยในทรัพย์สิน ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ความต้องการความรัก หรือการติดต่อกับสัมพันธ์ เป็นความต้องการด้านสังคม เช่น ต้องการมีเพื่อน ต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการขั้นสูงอยากมีเกียรติ เป็นที่นับถือของสังคม

ขั้นตอนที่ 5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการบรรลุถึงจุดที่ตนปรารถนาประสบความสำเร็จสมบูรณ์ในชีวิต ซึ่งจุดนี้แต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยเห็นว่า ความสมบูรณ์ในชีวิตของทุกคนน่าจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ เศรษฐกิจพอเพียงครอบครัวอบอุ่น และสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่กระตุ้นการทำงานอีกต่อไป ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์แสดงดังภาพที่ 2.2

แผนภูมิที่ 2.2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

5	ความต้องการความสมหวังในชีวิต
4	ความต้องการการยกย่องนับถือ
3	ความต้องการการติดต่อสัมพันธ์
2	ความต้องการความมั่นคง
1	ความต้องการทางด้านร่างกาย

ความต้องการทั้ง 5 ชั้น ดังกล่าวแล้ว ลูกจ้างก็มีความต้องการเช่นเดียวกัน ลูกจ้างในระดับล่างอาจต้องการในขั้นที่ 1 หรือขั้นที่ 2 แต่ลูกจ้างในระดับสูง เช่น ผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูง อาจมีความต้องการถึงขั้นที่ 4 หรือขั้นที่ 5 ดังนั้นการตอบสนองความต้องการย่อมแตกต่างกัน หากนายจ้างตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมย่อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกระตุ้นการทำงานได้เป็นอย่างดี

2.2.4 ทฤษฎีของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมคเกรเกอร์ (1906 – 1964) เป็นศาสตราจารย์และผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยา มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 รูปแบบ เขาเรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y การบริหารงานของนายจ้างจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อที่นายจ้างเชื่อหรือยึดถือทฤษฎีใด ทฤษฎี X และทฤษฎี Y สรุปได้ดังนี้

ทฤษฎี X เชื่อว่า โดยธรรมชาติคนจะมีความเกียจคร้าน ไม่อยากทำงาน ชอบหลีกเลี่ยง ไม่รับผิดชอบ ดังนั้นต้องมีการบังคับให้ทำงาน

ทฤษฎี Y เชื่อว่า โดยธรรมชาติคนมีความขยันหมั่นเพียรอยากทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ดังนั้นเมื่อมอบงานให้แล้ว ไม่ต้องมีการบังคับหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

รูปแบบที่นายจ้างหรือหัวหน้างานกระทำต่อลูกจ้างขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าจะเชื่อ ทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y ถ้ามีความเชื่อทางทฤษฎี Y ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างย่อมเป็นไปในทางที่ดีมีความเข้าใจดีต่อกัน นั่นคือนายจ้างจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือให้ครบถ้วน

2. ให้อิสระในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น
3. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
4. มีระบบการให้รางวัล (โบนัส) ตามผลงาน
5. ยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงานดีเด่น
6. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า

ถ้านายจ้างเชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะออกกฎระเบียบต่างๆ อย่างละเอียดควบคุมลูกจ้างอย่างเคร่งครัด ไม่ให้อิสระแก่ลูกจ้างและไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม มีระบบการลงโทษเพื่อจูงใจในการทำงาน

2.2.5 ทฤษฎีของเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Ferderic Herzberg)

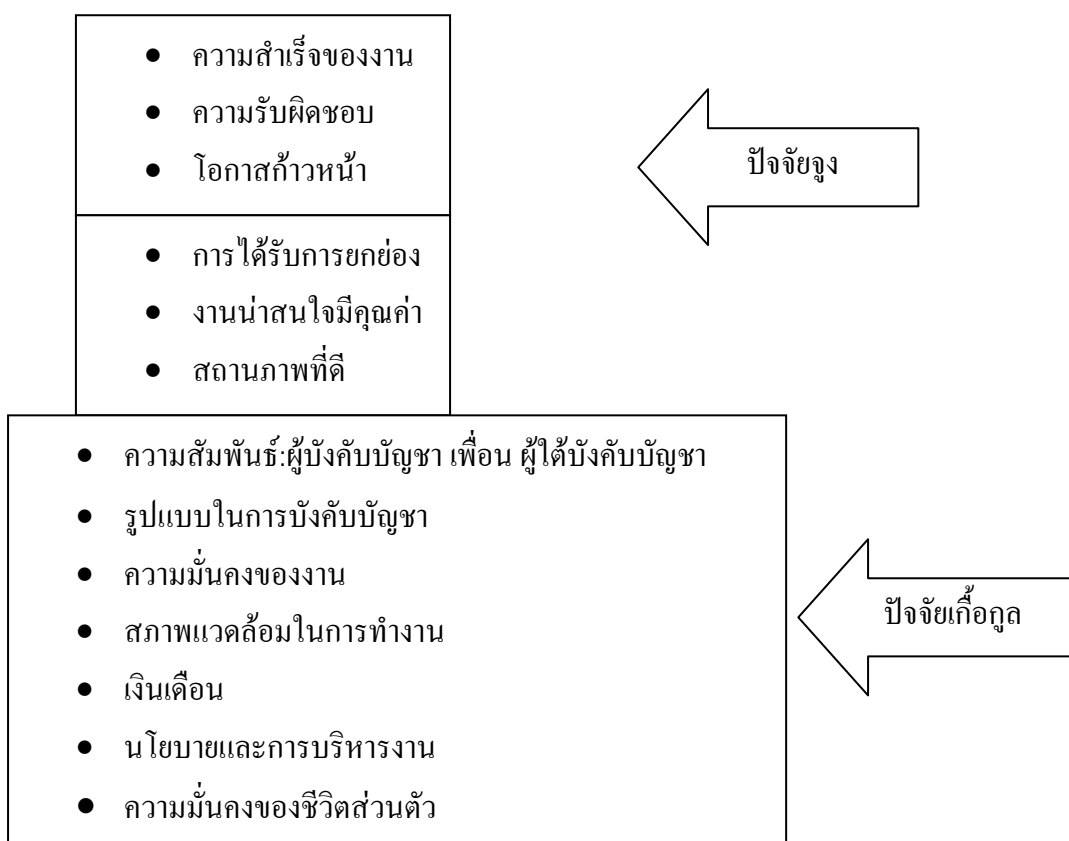
ทฤษฎีของเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two Factors Theory of Motivation) จากการวิจัยของเขา สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อการทำงานของลูกจ้างแบ่งออกเป็น 2 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) คือตัวกระตุ้นให้ขยันทำงาน ตั้งใจทำงานให้มีผลผลิตสูงได้แก่ ความสำเร็จของงานมีความรับผิดชอบสูงกว่าคนอื่น มีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการยกย่องงาน น่าสนใจมีคุณค่า เป็นต้น

2. ปัจจัยเกื้อกูล (Hygiene Factor) คือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ทำให้อยู่ทำงานนั้นๆ ต่อไป ได้แก่ เงินเดือนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงของงาน เป็นต้น

แผนภูมิที่ 2.3 การจูงใจตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก



ปัจจัยจูงใจทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ในการบริหารแรงงานของนายจ้างจะต้องวิเคราะห์ว่า ควรจะใช้ปัจจัยใดจึงจะเหมาะสมกับองค์กรของตนเพื่อกระตุ้นการทำงานของลูกจ้าง นั่นคือต้องวิเคราะห์ว่าลูกจ้างส่วนใหญ่ต้องการอะไร แล้วนำสิ่งนั้นมาเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กเหมาะสำหรับใช้กับลูกจ้างระดับสูงหรือลูกจ้างที่มีความรู้ (Knowledge Worker)

2.2.6 ไลเคิร์ต (R. Likert)

ไลเคิร์ตเป็นผู้วิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของกิจกรรมการจัดการต่อประสิทธิภาพในการผลิต และได้พบว่า หัวหน้างานซึ่งเอาใจใส่ในพนักงานจะสามารถสร้างประสิทธิภาพของการผลิตได้สูงกว่าหัวหน้างานซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการผลิต

นอกจากนี้ยังได้เสนอทางทฤษฎีระบบการจัดการ เพื่อรูปแบบในการจัดการองค์การทางวิทยาศาสตร์ และยังได้พบว่าในบรรดาระบบการจัดการ

1. ระบบที่ 1 (แบบคิดถึงเฉพาะผลประโยชน์ของตน)
2. ระบบที่ 2 (แบบมีความเข้าใจถึงความรู้สึก)
3. ระบบที่ 3 (แบบความร่วมมือ ช่วยเหลือ)
4. ระบบที่ 4 (แบบทุกคนมีส่วนร่วม) จะเป็นระบบที่ความเป็นผู้นำสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ประสิทธิภาพที่สุด

ระบบที่ 4 นั้นได้สอดแทรกแนวความคิดต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทน
2. การโน้มน้าวจิตใจให้สำนึกถึงความสำคัญของงานซึ่งรับผิดชอบ
3. การสร้างกลุ่มย่อยซึ่งมีความกลมเกลียว ภูมิใจในผลงาน ทুমเทกำลังในการทำงานเต็มที่ การที่สมาชิก 1 คนเป็นสมาชิกของ 2 กลุ่มย่อยจะทำให้เป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดเป็นกลุ่มใหญ่ขึ้น (ดัง หมุดประสานซึ่งเป็นตัวเชื่อมโยง)

4. ระบบการจัดการซึ่งตอบสนองความต้องการของมนุษย์

แนวความคิดตามทฤษฎี y คือการยอมรับในสังคม สิ่งจูงใจ การบริหารตนเอง การควบคุมตนเอง การปรับโครงสร้างองค์การ ล้วนดำเนินไปเพื่อไปสู่ระบบที่ 4 ทั้งสิ้น

2.2.7 ดันลอป (John T. Dunlop)

ดันลอปได้เสนอว่า ระบบแรงงานสัมพันธ์ประกอบด้วย ตัวกระทำ (Actors) ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายจัดการ ฝ่ายลูกจ้าง และรัฐบาล บริบทของสภาพแวดล้อมซึ่งได้แก่เทคโนโลยี ข้อจำกัดเกี่ยวกับการตลาดและงบประมาณ และการกระจายอำนาจของสังคมนั้น กับอุดมการณ์หรือแนวความคิดของตัวกระทำแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของตัวกระทำฝ่ายอื่นและสังคมนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยก่อให้เกิดกระบวนการทางแรงงานสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายลูกจ้าง (โดยมีการนัดหยุดงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้การเจรจาต่อรองดำเนินไปและสิ้นสุดด้วยการมีสัญญาร่วมเจรจาต่อรองระหว่างกัน) การใกล้ชิด ประนีประนอมและการบัญญัติกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

กรอบอ้างอิงทางทฤษฎีแรงงานสัมพันธ์ที่สำคัญมี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง (Unitary Theory) และทฤษฎีความขัดแย้งที่เน้นพหุนิยม (Pluralism)

ทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง (Unitary Theory)

เนื้อหาของ Unitary Theory ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ถูกนำเสนอโดย Halford Reddish และคณะในปีพ.ศ.2509 (1996) โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายร่วมกันในสถานประกอบการ (Jackson, 1988 : 19) กล่าวคือพวกเขาเห็นว่าองค์กรธุรกิจทุกแห่งล้วนแล้วแต่มีการปรองดองและการบูรณาการโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทฤษฎีนี้เสนอว่าในองค์กรธุรกิจไม่มีความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ระหว่างผู้ที่จัดหาทุนทางการเงิน (Financial Capital) ให้แก่ตัวแทนธุรกิจคือฝ่ายจัดการกับพนักงาน ทฤษฎีนี้เห็นว่าเจ้าของทุนและลูกจ้างเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้การผลิตเกิดประสิทธิภาพ สร้างผลกำไรระดับสูง การจ่ายค่าตอบแทนอย่างงาม และทุกคนในองค์กรได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน นั่นคือ ลูกจ้างกำหนดตัวเองเข้ากับเป้าหมาย และวิธีการผลิตของสถานประกอบการ ด้วยเหตุนี้จึงไม่มี 'สองด้าน' ที่ขัดแย้งกันในการผลิต ทั้งฝ่ายจัดการและลูกจ้างต่างอยู่ในคณะทำงานเดียวกัน คณะทำงานนี้จะต้องมีการสร้างการนำที่เข้มแข็งจากเบื้องบน เพื่อให้งานดำเนินต่อไปและเพื่อสร้างหลักประกันว่าภารกิจต่าง ๆ จะต้องได้รับการปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย

กรอบทฤษฎีนี้สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับอุดมการณ์ที่ฝ่ายจัดการจะแสดงบทบาทเป็นบิดา (Paternalistic Ideology) ต่อลูกจ้างที่เป็นผู้น้อยในองค์กร ควบคู่ไปกับการกำหนดให้มีโครงสร้างการสื่อสารที่ฝ่ายจัดการจะมีการให้ข่าวสารข้อมูลและการตัดสินใจในองค์กรแก่ลูกจ้าง ในทางกลับกันลูกจ้างถูกคาดหวังว่าจะต้องแสดงความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและฝ่ายจัดการในการที่จะเผชิญปัญหาพร้อมกับฝ่ายจัดการ ด้วยเหตุนี้ Unitary Theory จึงมาจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่าองค์กรธุรกิจ (ทั้งที่เป็นของภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ) เป็นเสมือนทีมฟุตบอลอาชีพที่จะต้องมีสปิริตและอำนาจในการบริหารจัดการที่ชอบธรรมและแบ่งแยกมิได้ เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกทั้งหมดในองค์กร (Fox 1996 : 2) ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีนี้จึงวางอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือของสองฝ่าย และการปรองดองผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายลูกจ้างในสถานประกอบการหนึ่ง ๆ โดยที่ทั้งสองฝ่ายแม้ว่าจะเป็นกลุ่มที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน แต่ก็ยอมรับโครงสร้างทางด้านสังคมขององค์กรธุรกิจร่วมกัน และที่สำคัญก็คือ กลุ่มลูกจ้างยอมรับระบบค่านิยมที่เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับฝ่ายจัดการ

Unitary Theory ไม่ยอมรับการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ภายในองค์กรธุรกิจ (Factionalism) เพราะเห็นว่าการแบ่งแยกดังกล่าวเป็นเสมือนโรคภัยทางสังคม ดังนั้นลูกจ้างจึงไม่ควรที่จะทำทนายการตัดสินใจ หรือสิทธิของฝ่ายจัดการ ทฤษฎีนี้ไม่ยอมรับสหภาพแรงงาน (Trade Unionism) เพราะถือว่าสหภาพเป็นตัวทำลายความเป็นเอกภาพและการร่วมมือภายในองค์กร ทฤษฎีนี้ไม่ยอมรับทั้งการเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) และสหภาพแรงงานเพราะเห็นว่าสถาบันแรงงานข้างต้นเป็นตัวการต่อต้านสังคมและกลไกในการบริหารงานของฝ่ายจัดการ

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 (2523) เป็นต้นมา ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดของทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง (Unitary Theory) ไปเป็นทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่งยุคใหม่ (Neo-Unitary Theory) ทฤษฎีใหม่มีความซับซ้อนและสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจได้มากขึ้น Neo-Unitary Theory มีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคลให้เข้ากับองค์กรธุรกิจที่พวกเขาเป็นสมาชิกอยู่ ทิศทางของทฤษฎีใหม่เน้นเรื่องตลาด พิจารณาฝ่ายจัดการและพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคล และมุ่งให้พนักงานยอมรับการปรับปรุงคุณภาพการผลิต ความต้องการของลูกค้าและความยืดหยุ่นในการผลิต นายจ้างมุ่งทำให้ลูกจ้างบังเกิดความคาดหวังในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อองค์กร สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างหลักประกันในการผลิต โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด

องค์กรธุรกิจที่ยอมรับในทฤษฎีใหม่นี้ จะต้องมุ่งสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมร่วมกันขององค์กร การสร้างความสำนึกแก่พนักงานในการให้บริการแก่ลูกค้าว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีการกำหนดเป้าหมายในการผลิตของพนักงานในองค์กร มีการลงทุนสูงในการฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหารจัดการ ตลอดจนมีการสร้างหลักประกันแก่พนักงานด้วย

ในขณะเดียวกัน งานด้านการบริหารงานบุคคลก็มุ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรธุรกิจ มีการส่งเสริมคุณภาพของผลผลิตและสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลผลิต การแบ่งปันผลกำไรระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการตามผลิตภาพการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Farnham & Pimlott 1995 : 46)

ทฤษฎีความขัดแย้งที่เน้นพหุนิยม (Pluralism)

นอกเหนือจากทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง (Unitary Theory) แนวคิดเชิงทฤษฎีที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง ที่เน้นความขัดแย้งด้านแรงงานสัมพันธ์คือ ทฤษฎีพหุนิยม (Pluralism) ทฤษฎีพหุนิยมมองสังคมนิยมยุคใหม่ (Post-Capitalism) ว่า “ ภายใต้ระบบการเมือง ณ ที่ใดก็ตาม จะประกอบขึ้นด้วยกลุ่มต่างๆ ที่มีผลประโยชน์และความเชื่อของตัวเอง ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงจำต้องอาศัยการร่วมมือและความเห็นพ้องกันของกลุ่มต่าง ๆ จะต้องไม่มีการตัดสินใจขาดโดยรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียว หากแต่ต้องใช้การประนีประนอมอย่างไม่มีทางสิ้นสุด” (Clegg 1985 : 309)

กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สังคมพหุนิยมค่อนข้างมีเสถียรภาพ แต่ไม่หยุดนิ่ง สังคมเช่นนี้เป็นการให้ที่ทางแก่กลุ่มพลังต่าง ๆ (Pressure Groups) ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน สามารถจะเปลี่ยนแปลงการเมืองและสังคมได้ โดยผ่านการเจรจาต่อรอง การเห็นพ้องต้องกัน และการประนีประนอมกันระหว่างกลุ่มพลังต่าง ๆ และระหว่างกลุ่มพลังกับรัฐบาล (Farnham &

Pimlott 1997 : 48) ในสังคมแบบนี้ รัฐบาลจะไม่มุ่งสร้างความเป็นเอกภาพ การบูรณาการ หรือการ จัดกลุ่มต่าง ๆ ออกไปจากสังคมเพราะเสรีภาพในการสมาคม และการแสดงออกของกลุ่มผล ประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคมเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า ทฤษฎีนี้ไม่ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งผิดปกติ แต่ คาดหมายว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้น ทฤษฎีนี้ถือว่าสังคมพหุนิยมเป็นเพียงการ ประนีประนอมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์จำนวนมาก โดยมีรัฐเป็นผู้ถ่วงดุลยภาพของกลุ่มต่าง ๆ เอาไว้ แม้ว่าอำนาจทางการเมืองและอำนาจของฝ่ายจัดการในสถานประกอบการจะเป็นอำนาจ สูงสุด แต่ทั้งฝ่ายจัดการและรัฐบาลก็ไม่ควรคาดหวังว่าผู้อยู่ใต้อำนาจจะเป็นเพียงพวกหัวอ่อน ดังนั้นรัฐบาลและฝ่ายจัดการจึงไม่ควรที่จะมุ่งปราบปรามความคิด และจุดมุ่งหมายใด ๆ ที่ขัดแย้ง กับความเชื่อของตัวเอง จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันควรได้รับการพิจารณาพิเคราะห์อย่างอดทน และ ปฏิบัติต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบนวิถีทางที่ยอมรับกันได้โดยทุกฝ่าย มิใช่มุ่งทำลายต่อกัน

ทฤษฎีพหุนิยมนี้ยอมรับการเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) ว่าเป็นเครื่องมือเชิง สถาบัน (Institutional Means) ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่อง ค่าจ้างและสภาพการทำงาน ทฤษฎีนี้ไม่เพียงแต่ยอมรับว่าความขัดแย้งทางด้านแรงงานเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้เท่านั้น หากแต่ต้องการให้มีกลไกในการเจรจาต่อรองร่วม การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท แรงงานและการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานอีกด้วย (Farnham & Pimlott 1997 : 48)

ทฤษฎีพหุนิยมนี้ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีการอย่างกว้างขวาง เช่น จากงานของ Schumpeter, Durkheim, Kronhausor และ Kerr (Clegg 1975 : 309-16) Kelley เห็นว่าทฤษฎีมนุษย์ สัมพันธ์แบบเก่า ที่ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งอันตรายไม่น่าจะถูกต้อง ในทางตรงกันข้าม เขาเห็นว่า หากจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม กลับจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เขาเห็นว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท ฉะนั้นจึงไม่ควรใช้วิธีการ ปราบปราม เพิกเฉย หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

กรอบทฤษฎีพหุนิยมด้านแรงงานถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการยอมรับสถาบัน หลักการและ สถานะดั้งเดิมของระบบสังคมและการเมือง (Farnham & Pimlott 1997 : 48) Eldrige เห็นว่าทฤษฎี พหุนิยมยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม และเป็นเพียงการส่งเสริมรูปแบบใหม่ของการบูรณา การเท่านั้น (Jackson 1977 : 23) เช่นเดียวกับที่ Goldthrope (1974) เห็นว่าทฤษฎีนี้เป็นเพียงการ ส่งเสริมการบูรณาการของลูกจ้างให้เข้าไปสู่โครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นอยู่ มากกว่าที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างแท้จริง

2.3 การพัฒนาและการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

สถานประกอบการที่มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดีเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย หรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก” นั้นย่อมมีผลทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกเป็นสุขในการทำงาน” ก่อให้เกิด “ความตั้งใจที่จะทำงานและพัฒนางานของตน” และจะมี “ความภักดีต่อสถานประกอบการ” ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการนั้นดำเนินกิจการไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนสถานประกอบการที่มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเอาใจเอาเปรียบไม่เอาใจใส่ต่อกันมุ่งประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นใหญ่ หรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบ” นั้นย่อมทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกไม่อยากทำงานให้” ก่อให้เกิด “การออกจากงาน” และบางครั้งก็พัฒนาไปสู่ “การกระทำในทางตอบแทนหรือแก้แค้น” ต่อฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในสถานประกอบการนั้น ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการนั้นไม่อาจดำเนินกิจการไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์และบางครั้งก็หยุดชะงักหรือต้องล้มเลิกกิจการนั้นไป

สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) ได้กล่าวถึงการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ โดยแบ่งประเด็นการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ได้เป็น 9 ประเด็น ดังนี้

1. เงินเดือนและค่าจ้าง พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง (Quality Of Working Life) และผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงค่าจ้าง เงินเดือนโดยการนำวิธีการคิดค่าจ้าง เงินเดือนที่เหมาะสม มีวิธีการประเมินผลเพื่อคิดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนตอบแทนการทำงานตามกาลเวลาที่เหมาะสม

2. สวัสดิการ มีการให้และจัดสวัสดิการและให้สิทธิประโยชน์อื่น (Welfare & Fringe Benefits) อันเป็นที่พอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้เกิดความรับผิดชอบ และความขยันขันแข็ง (เกษมสันต์ วิจารณ์. 2546 : 252)

2.1 มีการสร้างความพอใจในงาน (Job Satisfaction) ให้แก่ลูกจ้างในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแบ่งผลกำไรประจำปี การให้เป็นเจ้าของหุ้น เป็นต้น

2.2 มีการสร้างความสัมพันธ์และร่วมกิจกรรม ระหว่างฝ่ายจัดการระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน นอกสถานที่ทำงานในโอกาสต่าง ๆ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา การทัศนศึกษาและท่องเที่ยว เป็นต้น

2.3 มีกระบวนการยกย่องและยอมรับนับถือหรือให้รางวัลต่อลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานที่ดีเด่นในแง่ต่าง ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานนาย ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่สถานประกอบการ ผู้ไม่เคยขาด ลา มา สายในรอบปี

3. การติดต่อสื่อสาร (เกษมสันต์ วัฒวรรณ. 2546 : 252) กล่าวว่า ควรมีการสื่อสารข้อความที่ดี ทั้งการสื่อสารข้อความจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Two – Way Communication) โดยใช้สื่อสารและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจกันระหว่างฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายปฏิบัติงาน เช่น

- 3.1 การจัดทำคู่มือพนักงาน
- 3.2 การทำวารสารพนักงานสัมพันธ์
- 3.3 การประชุมลูกจ้างในระดับต่าง ๆ ตามกาลเวลา
- 3.4 การปิดป้ายประกาศ โปสเตอร์ต่าง ๆ
- 3.5 เสียงตามสาย
- 3.6 จัดนิทรรศการ
- 3.7 ผู้บริหารเดินพบปะพูดคุยกับพนักงานระดับล่างเสมอ
- 3.8 พบปะสังสรรค์ และทำกิจกรรมเนื่องในโอกาสต่าง ๆ เช่น กีฬาสี ปีใหม่ ฯลฯ
- 3.9 หนังสือเวียน หรือ แลกเปลี่ยน
- 3.10 ประชุมสามัญ และวิสามัญ
- 3.11 สื่อข้อความผ่านหัวหน้างาน

4. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ

สมฤกษ์ ยลวงศ์ (2540 : 45 – 60) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการไว้ว่า

4.1 มีโครงการเพื่อนำพาลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ เช่น การร่วมบริจาคโลหิต การสร้างโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร การช่วยผู้ประสบภัยสาธารณะ เป็นต้น

4.2 มีการประชุมสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหาและพิจารณาปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

4.3 เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องทุกข์โดยมีการจัดการกับเรื่องราวร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม

4.4 มีระบบและโครงการที่ให้โอกาสแก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ (Workers' Participation In Management) ของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ

เช่น การเสนอแนะ ให้มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมหรือ คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการเพื่อการประสานงานในกิจการ เป็นต้น

4.5 ระบบร่วมกันรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย (5 ส.)

4.6 ระบบนิรอุบัติเหตุ (KYT) การร่วมรักษาความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

4.7 มีกระบวนการปลูกเร้าให้เกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานโดยสนับสนุนให้ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุลวงศ์ (2541 : 114 – 115) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทและงานในหน้าที่ของตนตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น มนุษยสัมพันธ์ การสั่งและสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาลูกจ้างอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

5.1 การปฐมนิเทศและการนำพนักงานใหม่ให้รับรู้ถึงทิศทางและเป้าหมายของบริษัท

5.2 การส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและร่วมสัมมนา ซึ่งจัดโดยหน่วยงานหรือองค์การภายนอก

5.3 การสอนงานในระหว่างปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน

5.4 จัดการฝึกอบรมและการสัมมนาภายในสถานประกอบการ

5.5 การส่งพนักงานไปดูงานที่สถานประกอบการอื่น

6. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546 : 257) กล่าวถึงการก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่นายจ้างดำเนินการดังนี้

6.1 มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ (Job Rotation) เพื่อพัฒนาลูกจ้างเพื่อเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในงาน และเพื่อให้ลูกจ้างได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (Put The Right Man On The Right Job) และความชอบของลูกจ้าง

6.2 มีแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (Career Plan) เพื่อให้ลูกจ้างเห็น โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

6.3 มีระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นที่ชัดเจน ยุติธรรม

6.4 การก้าวหน้าในสายอาชีพขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะช่วยให้พนักงานอยู่ในฐานะที่จะแข่งขันกับพนักงานอื่นได้ดีกว่า

7. ความปลอดภัยในสถานประกอบการ สถานประกอบการต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่าสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขอนามัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพชีวิต และ

ความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งสถานประกอบการถือว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการจึงต้องมีนโยบายอย่างแน่วแน่ในอันที่จะจัดให้มีและรักษาไว้ซึ่งสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะอาชีวอนามัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังต้องยึดมั่นในเรื่องความสำคัญของสภาพแวดล้อม และการควบคุมมลภาวะด้วย โดยมีนโยบายที่จะผลิตดูแล และทำลายวัตถุต่าง ๆ ในลักษณะที่ปลอดภัย และเพื่อมิให้เกิดอันตรายแก่สุขภาพ และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในบริเวณสถานประกอบการ และชุมชน

ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม เป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งฝ่ายบริหาร และพนักงานทั้งหลาย ฝ่ายบริหารจะจัดให้มีการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้ รวมถึงการจัดให้มีโครงการบริหารความปลอดภัยต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะค้นหาหรือลดอันตรายต่าง ๆ ในสถานที่ทำงาน และจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความปลอดภัย ผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบในเรื่องของความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันพนักงานมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายต่าง ๆ อีกทั้งยังมีหน้าที่ที่จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบในกรณีที่พบว่ามิเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดอันตราย

โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคน สถานประกอบการก็จะสามารถรักษามาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมให้คงอยู่ต่อไปได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงาน และชุมชนในขณะเดียวกัน โดยสถานประกอบการอาจจะนำไปในเอกสารการบริหารความปลอดภัย โดยยึดหลักในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การให้การศึกษ (Education)
2. การดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Enforcement)
3. การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมแก้ไขความไม่ปลอดภัย (Encouragement)
4. การดำเนินการให้ได้ผลที่ยอดเยี่ยม (Excellence)
5. การใช้หลักวิศวกรรมแก้ไขปรับปรุงความปลอดภัยในการทำงาน (Engineering)

ทั้งนี้สถานประกอบการจะทำงานร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัยฯ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนการดำเนินการของคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเต็มที่ (ดวงใจ วงศ์ศรีสกุลวงศ์. 2541 : 108 – 109)

8. นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุลวงศ์ (2541 : 103 – 105) กล่าวถึงนโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ว่าควรมีลักษณะดังนี้

8.1 มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล และการวางแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม และมีการเร่งรัดและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

8.2 มีวิธีการระงับข้อขัดแย้ง ในสถานประกอบการ ที่ใช้ต่อบุคลากรในระดับ ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 มีระบบ และหลักการบริหารงานบุคคล ที่เป็นธรรม

8.4 ไม่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เช่น ไม่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา หรือค่าทำงานในวันหยุดตามอัตราที่กฎหมายกำหนด นำหนักอื่นมาหักค่าจ้างของลูกจ้าง ไม่มีปัจจัยในการปฐมพยาบาล ไม่จัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้ลูกจ้างสวมใส่ เป็นต้น

8.5 กำหนดวินัยในการทำงานและใช้มาตรการทางวินัย อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ยึดหลักการแก้ไขปัญหามูลด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการแก้ไขปัญหามูลด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการ “ไม่มีการเลิกจ้าง” (No – Dismissal)

9. ทศนคติของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการทุกระดับชั้น รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายลูกจ้างให้นำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องตามระบบการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี (เกษมสันต์ วิจารณ์. 2546 : 140 – 141) โดยดำเนินการ ดังนี้

9.1 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และนโยบายของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้าง โดยถือว่าลูกจ้างของตน คือ เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการให้เกียรติลูกจ้าง และเพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ลูกจ้างแต่ละคนเป็นทรัพยากรอันมีค่าของสถานประกอบการที่จะต้องบำรุงและรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ลูกจ้างทุกคนมีความตั้งใจที่จะเป็นคนดี ลูกจ้างทุกคนนั้นนายจ้างสามารถอบรมพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการได้เสมอ

9.2 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของฝ่ายลูกจ้าง โดยมีทัศนคติว่า สถานประกอบการที่ตนทำงานจะต้องเป็นแหล่งงานที่ตนจะต้องช่วยปกป้องรักษาให้คงอยู่เพื่อเป็นแหล่งผลิตรายได้ที่จะนำไปเลี้ยงชีวิต และครอบครัว ความเจริญเติบโตของสถานประกอบการจะมีผลทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานตลอดจนรายได้ของตนสูงขึ้น บุคลากรทุกชั้นทุกฝ่ายต่างก็เป็นเพียงแต่ละตัวของเครื่องจักรที่มีความสำคัญทัดเทียมกัน บุคลากรทุกคนในสถานประกอบการเป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว จำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพกว่าสถานประกอบการคู่แข่ง

การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

สม สุภนกร (2546 : 6 – 14) ได้กล่าวถึง การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

นายจ้างและพนักงานในสถานประกอบการมีความสัมพันธ์กันในลักษณะสำคัญ 3 ประการ ผสมผสานกัน คือ

ก. ความสัมพันธ์ด้านการบริหาร ได้แก่ การใช้อำนาจบังคับบัญชา กำหนดนโยบายระเบียบ ข้อบังคับ การรักษาวินัย และการวินิจฉัยสั่งการ โดยนายจ้างและฝ่ายจัดการ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจของลูกจ้างในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบการร่วมปรึกษาหารือ ระบบการร้องทุกข์ ระบบการให้ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

ข. ความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลผลิตและผลกำไรให้แก่ นายจ้าง และการที่นายจ้างให้ผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีการเจรจาต่อรองร่วมเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดผลประโยชน์ที่นายจ้างจะให้แก่ลูกจ้าง

ค. ความสัมพันธ์ด้านสังคมหรือมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ การปฏิบัติต่อกันในฐานะเพื่อนร่วมงานและเพื่อนมนุษย์ด้านการให้เกียรติกัน ถนอมน้ำใจกัน เป็นมิตร และมีสัมมาคารวะต่อกัน ซึ่งอาจแสดงออกทั้งในระหว่างการทำงานและนอกเวลาทำงาน

บทบาทของฝ่ายจัดการในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

1. บทบาทด้านการจัดระบบภายในสถานประกอบการ

- 1.1 มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- 1.2 กำหนดนโยบายการจ้างงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย
- 1.3 ปรับปรุงระบบการจําแนกตำแหน่งให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 1.4 ปรับปรุงสถานที่ทำงาน สภาพการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน
- 1.5 จัดโครงสร้าง องค์กร สายการบังคับบัญชาให้มีระเบียบแบบแผน
- 1.6 จัดระบบการสื่อข้อความ และการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ
- 1.7 มีขั้นตอนในด้านวินัย และการลงโทษที่ยุติธรรม

2. บทบาทในด้านป้องกันปัญหา

2.1 ในระยะสั้น คุ้มครองพนักงานให้ได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายแรงงานและตามระเบียบข้อบังคับขององค์การรวมทั้งตามข้อตกลงของบริษัทกับพนักงาน เคารพสิทธิของพนักงาน สนับสนุนการปรึกษาหารือ ด้วยเหตุผล ให้การยอมรับสภาพแรงงาน และใช้ระบบการปรึกษา

หารือกับสหภาพ ศึกษาทบทวนการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทันการณ์โดยยึดหลักข้อเท็จจริง ยุติธรรม และ สุจริตใจ

2.2 ในระยะยาว ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน และหน่วยงานให้ดีขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมเสนอแนะเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมด้านแรงงานสัมพันธ์ และการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน เมื่อมีระบบการผลิตหรือการใช้เครื่องจักรใหม่ วางแผนกำลังคนต้องสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ รวบรวมข้อมูลสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนแนวทางในการป้องกัน

3. บทบาทในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

3.1 กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือร่วม

3.2 แก้ปัญหาโดยยึดหลักกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับและเหตุผล

3.3 ใช้วิธีการตัดสินใจที่รอบคอบ และสุจริตใจ

บทบาทของฝ่ายพนักงานในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการจะเกิดขึ้นได้นั้นมิได้หมายความว่า ฝ่ายจัดการ เพียงฝ่ายเดียวจะเป็นผู้สร้าง แต่ต้องร่วมมือกันทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งฝ่ายพนักงานก็มีข้อที่พึงปฏิบัติดังนี้

1. เคารพสิทธิของฝ่ายนายจ้าง เช่น การสั่งงาน การควบคุมงาน และการเปลี่ยนแปลง หน้าที่ที่เป็นธรรม

2. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ โดยถูกต้อง ระเบียบต่าง ๆ เป็นสิ่งพื้นฐานที่จะทำ ให้คนหมู่มากอยู่กันด้วยความมีระเบียบ

3. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. มีความกล้าที่เหมาะสมในการที่จะเสนอความเห็นหรือร้องทุกข์ในเรื่องต่าง ๆ

5. การจะขอเพิ่มสภาพการจ้างจะต้องพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ให้รอบคอบแม้กระทั่ง ความสามารถของนายจ้างที่จะให้ได้หรือไม่

6. อย่าละเมิดกฎหมายของบ้านเมือง เช่น กรณีการใช้สิทธินัดหยุดงานตามกฎหมาย แรงงาน แต่ในขณะที่หยุดงานอาจจะมีการกระทำที่ขัดต่อกฎหมายอื่น ทำให้เป็นการยากในการที่จะ หาทางยุติข้อพิพาทแรงงาน

2. รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน

รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ ความขัดแย้ง และความร่วมมือ

ความขัดแย้ง (Conflict) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน อาจจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่ ได้แก่ ความขัดแย้งที่สืบเนื่องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดสิทธิของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การที่ฝ่ายจัดการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หรือการที่พนักงานฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งเกี่ยวผลประโยชน์ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายแตกต่างกัน และต่างฝ่ายพยายามแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์ของฝ่ายตน ซึ่งอาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียประโยชน์ เช่น ฝ่ายจัดการมีเป้าหมายที่หากำไรสูงสุด ต้องการให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานจำนวนมาก พยายามปรับปรุง ประสิทธิภาพการผลิตโดยนำเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ ในขณะที่พยายามลดต้นทุนในการผลิตลง เช่น ปลดพนักงาน จ่ายค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ต่ำ เป็นต้น ส่วนพนักงานต้องการ ค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งนี้อาจออกมาในรูปของ การผลละงาน คัดค้านการปลดพนักงาน การเรียกร้องเพื่อปรับปรุงสภาพการจ้างและการทำงาน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งเกี่ยวกับทัศนคติ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เป็นผลมาจาก ความแตกต่างในด้านความคิดเห็น อุดมการณ์และความเชื่อ เช่น ฝ่ายจัดการยึดถือหลักเกี่ยวกับเอกสิทธิ์ในการจัดการ (Management Prerogative) แต่พนักงานหรือองค์กรของพนักงาน เช่น สหภาพแรงงานยึดหลักการประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม (Industrial Democracy) หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Workers' Participation in Management's Decision Making) หรือการที่ฝ่ายจัดการเห็นว่า การว่าจ้างพนักงานเข้าทำงานนับเป็นบุญคุณที่พนักงานต้องตอบแทนด้วยการเชื่อฟังและเอาใจใส่ต่อการทำงาน ส่วนพนักงานบางคนอาจเห็นว่าฝ่ายจัดการเป็นชนชั้นขูดรีด เป็นศัตรูทางชนชั้นของผู้ใช้แรงงาน เป็นต้น

ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานภายในสถานประกอบการ ความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายอาจเกิดขึ้นได้ด้วยการที่ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติต่อกัน ดังนี้

1. กระทำการต่างๆ ภายในขอบเขตของสิทธิที่ตนมีอยู่ และเคารพสิทธิของอีกฝ่ายหนึ่ง
2. ปฏิบัติหน้าที่อันพึงปฏิบัติต่ออีกฝ่ายหนึ่งอย่างมีความรับผิดชอบและไม่ก้าวท้าวหรือขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่โดยชอบของอีกฝ่ายหนึ่ง
3. ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ประสานประโยชน์จากการทำงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

5. สื่อข้อความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์และประโยชน์ร่วมกัน
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. กลไกส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

ระบบทวิภาคี (Bipartite System) หรือกลไกความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานภายในสถานประกอบการ

1. ระบบการร้องทุกข์ในหน่วยงาน (Grievance Procedure) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการยุติปัญหาข้อขัดแย้ง และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน โดยจะเป็นระบบที่ช่วย

1.1 แก้ไขปัญหาในองค์การอย่างเป็นระบบ

1.2 ทำความเข้าใจ กรณีเกิดความสับสนในการตีความสัญญาจ้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง สิทธิ และหน้าที่ของแต่ละฝ่ายตามกฎหมายแรงงานหรือระเบียบข้อบังคับการทำงาน

1.3 เป็นกระบอกสะท้อนให้ฝ่ายจัดการทราบถึงผลของการบริหารงาน และสามารถแก้ไขจุดบกพร่องได้ทันที่

1.4 การสร้างระบบการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดกระบวนการขั้นตอน และระยะเวลาให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ยุติธรรม และความรวดเร็ว

2. ระบบร่วมปรึกษารื้อระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน

2.1 สหภาพแรงงาน (Trade Union) สหภาพแรงงาน เป็นองค์การของพนักงานซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 นอกจากจะมีบทบาทด้านการเจรจาต่อรองเพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างแล้ว ฝ่ายจัดการอาจร่วมมือกับสหภาพแรงงานเพื่อส่งเสริม และรักษาความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานได้ด้วย โดยประชุมปรึกษารื้ออย่างสม่ำเสมอหรือให้ตัวแทนสหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น การพิจารณาข้อร้องทุกข์ของพนักงาน การพิจารณาโทษทางวินัยหรือการเลิกจ้างพนักงาน การจัดฝึกอบรม และสัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดสวัสดิการ และกิจกรรมบันเทิง เช่น โรงอาหาร สหกรณ์ ออมทรัพย์ งานปีใหม่ เป็นต้น

2.2 คณะกรรมการลูกจ้าง (Employees' Committee) คณะกรรมการลูกจ้าง เป็นองค์การของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งพนักงานในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป สามารถ

จัดตั้งได้ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และฝ่ายจัดการต้องจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกับคณะกรรมการลูกจ้างอย่างน้อย 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อร่วมปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ คือ พิจารณาคำร้องทุกข์ของพนักงาน แก้ไขข้อบังคับในการทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการและพนักงาน จัดสวัสดิการให้พนักงาน หาทางปรองดองแก้ไขความขัดแย้งในสถานประกอบการ

2.3 คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (Joint Advisory Committee/ J.A.C.) ในสถานประกอบการบางแห่ง ฝ่ายจัดการอาจริเริ่มให้มีคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือขึ้นโดยประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายจัดการและผู้แทนพนักงาน สำหรับเรื่องที่น่าเข้าสู่การปรึกษาหารือของคณะกรรมการจะครอบคลุมเรื่อง สภาพการทำงาน ข้อบังคับการทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต สวัสดิการ และการจัดกิจกรรมทางสังคมและบันเทิง วิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือจะเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ฝ่ายจัดการกำหนดหรือตามแต่ทั้งสองฝ่ายจะได้ตกลงกัน

3. กลไกรูปแบบอื่น ๆ

สมฤกษ์ ชลวงค์ (2540 : 21 – 22) ได้รวบรวมกลไกรูปแบบอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน ดังนี้

1) การร่วมเจรจาต่อรอง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นการสื่อข้อความให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงปัญหา วัตถุประสงค์หรือความต้องการของฝ่ายหนึ่ง โดยอาศัยวิถีทางของประชาธิปไตย โดยมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงและพัฒนาปัญหาที่เกี่ยวกับสภาพการจ้างนั้นให้ดีขึ้น

2) กลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือกลุ่ม QCC นี้เป็นรูปแบบแรงงานสัมพันธ์อีกรูปแบบหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาปัญหา เพื่อนำมาสู่ทางแก้ไข โดยฝ่ายนายจ้างจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้รวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีโอกาสประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงแก้ไข คุณภาพในการผลิต คุณภาพการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อปรับปรุงผลิตภาพและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในที่สุด

3) กิจกรรม 5 ส เป็นอีกกิจกรรมหนึ่ง ที่ถือเป็นรูปแบบของแรงงานสัมพันธ์เช่นเดียวกัน การดำเนินกิจกรรม 5 ส นี้ แนวทางในการดำเนินกิจกรรมมีความคล้ายคลึงกันกับกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานในแผนกเดียวกัน ช่วยกันทำงานเป็นทีมเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ให้ดีขึ้น โดยยึดหลัก สะอาด สะดาง สะดวก สุขลักษณะ สร้างนิสัย

4) กลุ่มร่วมแก้ปัญหา จุดมุ่งหมายหลักของการจัดตั้งกลุ่มร่วมแก้ปัญหาขึ้นเพื่อจัดให้มีการแลกเปลี่ยน การถกเถียงเพื่อชี้ว่า อะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันแก้ไขปัญหาส่วนมากเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการทำงานที่เกิดขึ้นประจำวัน ทั้งลูกจ้างและฝ่ายจัดการจะร่วมกันสะท้อนปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5) การเสนอคำแนะนำ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ฝ่ายจัดการยอมรับและเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเสนอความคิดเห็นในข้อที่ควรกระทำ ข้อที่ต้องปฏิบัติ หรือข้อควรแก้ไข โดยข้อเสนอแนะที่ต้องการนั้นจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การปรับปรุงสภาพการทำงาน วิธีการทำงาน โดยฝ่ายจัดการอาจจะให้รางวัล แก่ลูกจ้างที่ให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญของสถานประกอบการ

6) การออกแบบงาน การออกแบบงานเป็นการจำแนกงาน และรวบรวมงานให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและสอดคล้องกันอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งลูกจ้างจะเข้ามามีส่วนร่วมจากการออกแบบงาน โดยการช่วยกันทำให้งานนำทำการขยายงาน การกำหนดลักษณะของงาน

7) สภาโรงงาน หรือองค์กรอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน สภาโรงงานนั้นจะประกอบด้วยทั้งฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายนายจ้าง มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาหารือ ตัดสินใจร่วม หรือมีสิทธิยับยั้ง และสิทธิในการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมด้านสวัสดิการ ในทางปฏิบัติอาจมีการเจรจาต่อรอง หรือประนีประนอมกันในสภาโรงงานได้ในบางเรื่อง

8) การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้าเป็นสมาชิกของส่วนบริหาร รูปแบบนี้ผู้แทนลูกจ้างจะมีโอกาสอยู่ในองค์บริหารในฐานะเป็นคณะกรรมการของบริษัท คณะกรรมการบริหารหรือ คณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจในระดับหนึ่ง ในเรื่องของนโยบายหรือแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาบริษัทให้มีความเจริญก้าวหน้า

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบของกิจกรรมร่วม (Joint Activities) ฝ่ายจัดการกับพนักงานในสถานประกอบการอาจมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีได้อีกในหลายรูปแบบ กิจกรรมที่ใช้กันมากได้แก่ การแข่งขันกีฬา การจัดงานวันปีใหม่ ซึ่งจัดได้ง่ายและทุกฝ่ายให้ความสนใจ นอกจากนี้อาจจัดกิจกรรมอื่น ๆ ได้อีกซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาพของสถานประกอบการนั้น ๆ (สม สุภนกร. 2546 : 13)

ระบบไตรภาคี (Tripartite System) แม้ว่ากลไกพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน คือ ระบบทวิภาคี แต่ในสภาพความเป็นจริงในบางครั้งกลไกระบบทวิภาคีไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยบุคคลภายนอกสถานประกอบการมาเป็นภาคีที่ 3

ช่วยสนับสนุนในการแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย หรือที่เรียกว่า “ระบบไตรภาคี” ซึ่งสามารถจำแนกได้ เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หมายถึง การให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกเข้าไปช่วยแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน เช่น พนักงานประνομข้อพิพาทแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือบุคคลที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือ

2. คณะกรรมการไตรภาคี

2.1 คณะกรรมการไตรภาคีระดับจังหวัด

2.2 คณะกรรมการไตรภาคีระดับชาติ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากองค์การสูงสุดของฝ่ายจัดการ คือ สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย ผู้แทนจากองค์การสูงสุดของพนักงาน คือ สภาองค์การลูกจ้างและผู้แทนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการที่ทำหน้าที่โดยตรงด้านส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน มีอยู่ 4 คณะ แบ่งตามบทบาทและหน้าที่ได้ เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ก. คณะกรรมการไตรภาคีด้านการปรึกษาหารือ

1. สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ
2. คณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

ข. คณะกรรมการไตรภาคีด้านการระงับข้อพิพาทแรงงาน

1. คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์
2. ผู้พิพากษาสมทบในศาลแรงงานกลาง

อย่างไรก็ดี กลไกระบบไตรภาคีก็ยังมีข้อจำกัด เช่น ผู้แทนของแต่ละฝ่ายไม่ได้เป็นผู้แทนของพนักงานหรือลูกจ้างทั้งหมด โดยเฉพาะในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กผู้แทนของแต่ละฝ่ายไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และในบางครั้งคู่กรณีไม่ยอมรับหรือไม่เชื่อถือว่าผู้แทนในคณะกรรมการไตรภาคีจะให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายตน (สม สุภนกร. 2546 : 14 – 15)

สม สุภนกร (2546 : 30 – 45) กล่าวถึงการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการโดยสรุปประเด็นที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ได้ 9 ประเด็น ดังนี้

1. เงินเดือน และค่าจ้าง ให้พนักงานได้รับเงินเดือนและค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานและตามระเบียบข้อบังคับขององค์การรวมทั้งตามข้อตกลงของบริษัทกับพนักงาน
2. สวัสดิการ จัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้พนักงานอย่างเหมาะสมตามกฎหมายแรงงานและตามระเบียบข้อบังคับขององค์การรวมทั้งตามข้อตกลงของบริษัทกับพนักงาน

3. การติดต่อสื่อสาร (เกษมสันต์ วัฒวรรณ. 2546 : 258) กล่าวว่าจัดระบบการสื่อข้อความ และการร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่

- 3.1 การติดบอร์ด
- 3.2 ผ่านหัวหน้างาน
- 3.3 ประชุมชี้แจง
- 3.4 วารสาร จุลสาร
- 3.5 ประชุมชี้แจง
- 3.6 รายงานประจำปี
- 3.7 ประชุมแถวตอนเช้า
- 3.8 หนังสือเวียน
- 3.9 ประชุมสัมมนา
- 3.10 ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ (ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล. 2546 : 25 – 26) ได้สรุปถึงลักษณะการมีส่วนร่วมของลูกจ้างไว้ ดังนี้

- 4.1 ร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยแสดงความคิดเห็นผ่านตัวแทนลูกจ้าง
- 4.2 ร่วมเสนอข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานสภาพการทำงานและหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 4.3 เปิดโอกาสให้ลูกจ้างสามารถร้องทุกข์
- 4.4 ร่วมปรึกษาหารือ ในเรื่องต่างๆ อาทิ
 - 4.4.1 พิจารณาคำร้องทุกข์ของพนักงาน
 - 4.4.2 การจัดสวัสดิการให้พนักงาน
 - 4.4.3 แก้ไขข้อบงกชในการทำงาน
 - 4.4.4 ฯลฯ

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (เกษมสันต์ วัฒวรรณ. 2546 : 258) ได้กล่าวว่าเพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทและงานในหน้าที่ของตน ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น มนุษยสัมพันธ์ การสั่งและสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมด้านแรงงานสัมพันธ์

6. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เกษมสันต์ วัฒวรรณ. 2546 : 257) ได้กล่าวถึงการจัดให้ เห็นถึงความก้าวหน้าในสายการทำงาน ไว้โดยสรุปดังนี้

6.1 มีการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อให้ลูกจ้างเห็น โอกาสที่จะได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

6.2 มีระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อย่างยุติธรรม

7. ความปลอดภัยในสถานประกอบการ (ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล, 2546 : 108 – 109) กล่าวถึงสิ่ง ที่สถานประกอบการควรจัดให้มีขึ้น เพื่อความปลอดภัยในสถานประกอบการ ไว้โดยสรุปดังนี้

7.1 ปรับปรุงสถานที่ทำงาน สภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน

7.2 จัดให้มีอุปกรณ์ และระบบป้องกันอุบัติเหตุตามกฎหมายว่าด้วยความปลอดภัยใน การทำงาน

7.3 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยตามกฎหมายกำหนด

8. นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดนโยบายและแผนงานด้าน แรงงานสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะปฏิบัติตามได้เป็นสำคัญ วัฒนธรรมในสถาน ประกอบการความรู้ความเข้าใจของบุคลากรและความปรารถนาที่จะให้มีการปฏิบัติและเกิดผล อย่างจิตใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาพิจารณากำหนดนโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ อีกทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์ด้านแรงงานของประเทศหรือตามนโยบายการบริหาร แรงงานของรัฐ หรือตามกฎหมาย หรือตามความประสงค์ของผู้บริหารชุดใหม่ เมื่อได้กำหนด นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์แล้ว สิ่งแรก คือ ประกาศนโยบายและแผนงาน ประชุม ฝ่ายจัดการแต่ละระดับให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ตรงกัน แล้วจึงดำเนินการบริหารแรงงาน สัมพันธ์ตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดขึ้น (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546 : 248 – 249)

9. ทักษะของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ปรับเปลี่ยนทักษะของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างให้ ไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องตามระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546 : 251 – 253)

9.1 ฝ่ายนายจ้างให้ไปสู่แนวคิดที่ว่า

9.1.1 ลูกจ้างเป็นมนุษย์ธรรมดาที่มีความต้องการ

9.1.2 ลูกจ้างเป็นทรัพยากรที่มีค่า ต้องบำรุงรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

9.1.3 นายจ้างสามารถอบรมพัฒนาลูกจ้างให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะ

ทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการได้เสมอ

9.2 ฝ่ายลูกจ้างให้ไปสู่แนวคิดที่ว่า

9.2.1 สถานประกอบการเป็นแหล่งผลิตรายได้ ดังนั้นจะต้องช่วยกันปกป้อง รักษา ให้คงอยู่

9.2.2 ความเจริญเติบโตของสถานประกอบการจะทำให้รายได้สูงขึ้น

9.2.3 บุคลากรในสถานประกอบการเปรียบเสมือนครอบครัว ต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่ประชุมไตรภาคีระดับชาติอันประกอบด้วยฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายรัฐบาล ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องพัฒนาและเสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ จึงเห็นพ้องต้องกันที่จะร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ซึ่งเรียกว่า “แนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย พ.ศ. 2539” โดยทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายรัฐจะได้รับไปเป็นแนวทางปฏิบัติซึ่งสรุปเนื้อหาได้ดังนี้

1. เคารพยึดถือและปฏิบัติตามบทบัญญัติ แห่งกฎหมายแรงงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง รวมทั้งคำตัดสินเรื่องอัตราค่าจ้าง สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน และข้อปฏิบัติเพื่อความ เป็นธรรมด้านแรงงาน
2. ระวังข้อขัดแย้ง ข้อร้องทุกข์ และข้อพิพาทแรงงานตามกระบวนการซึ่งได้มีข้อตกลงกันไว้ หากไม่มีกระบวนการดังกล่าว ก็จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย และการชี้ขาดแทน
3. ส่งเสริม และสนับสนุนเสรีภาพในการจัดตั้ง และการพัฒนาองค์การลูกจ้างและองค์การ นายจ้าง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีอิสระ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
4. เสริมสร้าง และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการร่วมเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความเป็น ธรรมในด้านสภาพการจ้าง สภาพการทำงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง
5. ส่งเสริมให้นายจ้างและลูกจ้างใช้วิธีการร่วมปรึกษาหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ และผลประโยชน์ร่วมกัน อันจะเป็นวิถีทางที่จะพัฒนา ไปสู่การ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่าง ทัตเทียม และเสมอภาคตามหลักการของระบบประชาธิปไตย
6. กำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติด้านการบริหารบุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้การแรงงาน สัมพันธ์ภายในสถานประกอบการเอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างความพึง พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. ละเว้นการกระทำหรือสนับสนุนการกระทำที่เป็นการละเมิดสิทธิซึ่งกันและกัน และการ ขัดขวาง การดำเนินงานอันชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับเสรีภาพในการสมาคม สิทธิในการร่วมเจรจา ต่อรอง การรักษาระเบียบวินัย และธรรมเนียมปฏิบัติในสถานประกอบการ
8. ส่งเสริมความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างเกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่อันพึงมีพึงปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมของทั้งสองฝ่าย

9. เสริมสร้าง และพัฒนาแนวทางระบบแรงงานสัมพันธ์บนพื้นฐานของขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของชาติ เพื่อสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ซึ่งให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายและ สนองตอบความต้องการทางสังคม และเศรษฐกิจของประเทศ

10. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการปรึกษาหารือและการร่วมมือกันในระดับชาติระหว่าง หน่วยงานของรัฐบาล องค์กรนายจ้างและองค์กรลูกจ้างในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดการแก้ไข ปรับปรุงและการประเมินผลนโยบายการพัฒนาของชาติในด้านต่างๆ

11. ส่งเสริมระบบประชาธิปไตยอันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้แนวปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล โดยรัฐบาลต้องบังคับใช้กฎหมายอย่างไม่เลือกปฏิบัติให้เกิดความเป็นกลางและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

12. ส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ในระดับนโยบายของประเทศ อันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ แนวทางปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล และสามารถแก้ไขปัญหาแรงงานในอนาคต รัฐบาลควรบรรจุ หลักสูตรการแรงงานสัมพันธ์ไว้ในแผนการศึกษาระดับชาติ

13. รัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้าง จะยึดถือและปฏิบัติตามแนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งที่ ประชุมไตรภาคีให้การรับรองและปรากฏรายละเอียดอยู่ในภาคผนวกต่อท้ายนี้ ตลอดจนจะยึดถือ และปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติอื่นที่ได้ตกลงกัน ไว้ในการประชุมไตรภาคีเป็นครั้งคราวในโอกาส ต่อไป

2.4 งานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

งานวิจัยและการศึกษาในประเทศ

พนิดา นัยพร (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการ ขนาดเล็ก : ศึกษากรณีสถานประกอบกิจการในเขตพระนคร พบว่า ระบบแรงงานสัมพันธ์ใน สถานประกอบกิจการขนาดเล็กได้รับอิทธิพลจากระบบสังคมใหญ่ คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง นายจ้างลูกจ้างมีลักษณะของผู้น้อยกับผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นทั้งข้อจำกัดและข้อส่งเสริมระบบแรงงาน สัมพันธ์ที่ทำให้การมีส่วนร่วมของลูกจ้างอยู่ในวงจำกัดแต่ขณะเดียวกันก็ทำให้ลูกจ้างสามารถ ต่อรองผลประโยชน์หรือสภาพการจ้างภายใต้รูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าว ระบบแรงงาน สัมพันธ์มีลักษณะรวมศูนย์ คือนายจ้างมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติของ สถานประกอบกิจการ ลูกจ้างมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น มีบางสถานประกอบกิจการ เท่านั้นที่ลูกจ้างมีส่วนในการสร้างกฎเกณฑ์ในลักษณะของธรรมเนียมปฏิบัติซึ่งเกิดขึ้นเองจากการ ทำงานร่วมกันของลูกจ้าง และเช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์ใน ระบบแรงงานสัมพันธ์อยู่บ้าง ขนาดการจ้างงานหรือจำนวนลูกจ้างในสถานประกอบกิจการมีผล

ต่อการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ อุดมการณ์ความคิดและความเชื่อของนายจ้างลูกจ้างจะมีผลทำให้รูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์แตกต่างกันไป ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง คือ บุคลิกลักษณะของนายจ้าง การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ทักษะหน้าที่มีต่อกันระหว่างนายจ้างลูกจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสุดท้ายคือความเป็นมาหรือการสืบทอดกิจการของสถานประกอบการ นายจ้างและลูกจ้างได้เสนอแนวทางการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์คือการให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างนายจ้างลูกจ้างและการปฏิบัติต่อกันในฐานะเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความมีอิสระในการทำงานของลูกจ้าง

อังคณา กองทอง (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาแนวทางสู่การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ พบว่าตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ แตกต่างกัน ในภาพรวมและยังพบว่าปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความปลอดภัยในสถานประกอบการ นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ และทัศนคติของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ตัวแทนนายจ้างเห็นว่าปัจจัยด้านต่างๆ ทั้ง 9 ด้าน มีความสำคัญระดับดีมาก ส่วนลูกจ้างเห็นว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ คือ ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างที่ทำงานในประเภทอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน และทำงานในสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการแตกต่างกัน และนายจ้างลูกจ้างมีแนวคิดในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ไม่สอดคล้องกัน โดยปัจจัยที่นายจ้างและลูกจ้างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสวัสดิการ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านนโยบายในสถานประกอบการและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์

วรารณ อรุณชัยวัฒน์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารในการจัดแรงงานสัมพันธ์ที่มีผลต่อผลิตภาพแรงงานของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกสาขาเห็นว่าการบริหารแรงงานสัมพันธ์โดยรวมของผู้บริหารสูงสุดที่มาจากกร้างไม่แตกต่างกับผู้บริหารสูงสุดที่มาจากกร้างแต่งตั้ง แต่ผู้บริหารที่มาจากกร้างมีการจัดการแรงงานสัมพันธ์ในด้านการพัฒนาทักษะของแรงงานเหมาะสมกว่า ในขณะที่การจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมน้อยกว่าเมื่อเทียบกับผู้บริหารที่มาจากกร้างแต่งตั้ง นอกจากนี้ผู้บริหารที่มาจากกร้างอาจมีบทบาทในการจัดการแรงงานสัมพันธ์ภายในรัฐวิสาหกิจในทางที่ดีขึ้นซึ่งพิจารณาได้จากจำนวน

รัฐวิสาหกิจที่ยื่นข้อเรียกร้องและจำนวนข้อเรียกร้องลดลง และรัฐวิสาหกิจทุกสาขามีผลผลิตภาพเฉลี่ย และผลผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงานเพิ่มสูงขึ้นในช่วงการจัดการแรงงานสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงสุด ที่มาจากการจ้าง การวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการแรงงานสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงสุดที่มาจาก การจ้างที่มีต่อผลผลิตภาพแรงงานในระดับภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยปรากฏว่า การจัดการแรงงานสัมพันธ์ในด้านการพัฒนาทักษะแรงงานและด้านแรงงานสัมพันธ์ จำนวนสมาชิก สหภาพแรงงานและตัวแปรหุ่น (รัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างค่าตอบแทนของบุคคลากรสามารถ กำหนดได้เอง) มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลผลิตภาพแรงงาน ในขณะที่การจัดการแรงงานมี อิทธิพลในทิศทางลบต่อผลผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนัส โกศล (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ของสภาองค์กรลูกจ้าง พัฒนาแรงงานแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสาขามีบทบาทส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ ในระดับสูงทุกด้านตามลำดับดังนี้ (1) ส่งเสริมกลไกทวิภาคีและไตรภาคี เท่ากับส่งเสริมสิทธิใน การจัดตั้งสหภาพแรงงาน (2) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ผู้นำแรงงาน (3) ส่งเสริมการร่วม ปรึกษาหารือ (4) ส่งเสริมให้เกิดกฎระเบียบการทำงานที่เป็นธรรม (5) ส่งเสริมให้ลูกจ้างมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ (6) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ (7) ส่งเสริมค่านิยมการยอมรับ มาตรฐานแรงงานไทย (มรท. 8001-2546)

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า เพศมีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน อายุมีผลต่อการส่งเสริมแรงงาน สัมพันธ์ของกฎระเบียบการทำงาน อายุสมาชิกมีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน และมาตรฐานแรงงานไทย (มรท. 8001) สถานภาพสมรสมีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ ยกเว้นกลไกทวิภาคีและไตรภาคี กลุ่ม การศึกษามีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ต่อกฎระเบียบการทำงานที่เป็นธรรมและกลุ่ม อุตสาหกรรมมีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ทุกด้าน

ผลงานวิจัยและการศึกษาต่างประเทศ

Haruo Shimada (2534 : 1 – 14) จาก Keio University ได้ให้ทัศนะต่อกรณีศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับฝ่ายบริหาร (Labor Management Relation) ของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่น ในอเมริกา ว่าปัจจัยที่นำบริษัทดังกล่าวไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วย

1. การยอมรับของฝ่ายจัดการให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น
2. การรับรู้ข้อมูลซึ่งกัน และกันของทั้ง 2 ฝ่ายจากการติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วม

ต่อกัน

3. การมีเป้าหมายร่วมกันที่จะเพิ่มคุณภาพ และผลผลิต อันจะทำให้เกิดความมั่นคงในงาน และสวัสดิการของลูกจ้างเพิ่มสูงขึ้น
4. การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ที่พยายามจะพัฒนากิจกรรมการผลิต
5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. การแบ่งงานกันทำ
7. การจัดให้มีการฝึกการอบรม และพัฒนาทักษะหลายๆด้าน

Hiromasa Suzuki (2537 : 11-14) เขียนถึงการปรึกษาหารือร่วมกัน(Joint Consultation)ไว้ว่า จุดประสงค์ของการปรึกษาหารือร่วมในมุมมองของฝ่ายจัดการและลูกจ้างจะมีความแตกต่างกัน ฝ่ายจัดการต้องการให้เกิดความตรงไปตรงมาอย่างยุติธรรม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ขณะที่ตัวแทนของลูกจ้างมุ่งไปที่ข้อมูลข่าวสารที่จะใช้เป็นประโยชน์ได้ สำหรับการเจรจาต่อรองและควบคุมงาน อย่างไรก็ตาม (เช่นในประเทศเยอรมัน) ตัวแทนลูกจ้างพยายามที่จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจในเรื่องของบุคคล ดังนั้นจึงทำให้เกิดวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันของทั้งสองฝ่ายในการปรึกษาหารือร่วม

หากเรื่องหลัก ๆ ของการปรึกษาหารือถูกจำกัดอยู่เฉพาะเรื่อง เช่นความมั่นคงเกี่ยวกับสวัสดิการ เป็นต้นแล้ว ผลกระทบของการปรึกษาหารือร่วมก็จะถูกจำกัดต่อการสร้างบรรยากาศของระบบแรงงานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างในสถานประกอบการขนาดใหญ่ จะมีระดับของการปรึกษาหารือร่วมหลายระดับที่ถูกนำมาใช้ปฏิบัติ แม้ว่าจะต้องใช้เวลาและต้นทุนสูงก็ตาม

ถ้าตัวแทนของลูกจ้างที่มีบทบาทหน้าทีในการปรึกษาหารือร่วม ไม่ใช่สมาชิกสหภาพแรงงานแล้ว ก็จะทำให้โครงสร้างชั้นของสหภาพแรงงานกับตัวแทนลูกจ้างที่ได้รับเลือกให้ทำหน้าที่ในการปรึกษาหารือร่วม ซึ่งในกรณีนี้สหภาพแรงงานอาจจะละเลยหรือมองข้ามใน ความสำคัญของการปรึกษาหารือร่วม รวมทั้งมองการปรึกษาหารือร่วมเป็นสิ่งที่ต่อต้านสหภาพแรงงาน เช่น ในประเทศเกาหลี ช่วงต้นปี 2530 การปรึกษาหารือร่วมไม่ประสบผลสำเร็จ ด้วยสาเหตุที่ว่า คนงานถูกทำให้เชื่อว่าการปรึกษาหารือร่วมดังกล่าวอยู่ภายใต้อำนาจของฝ่ายจัดการ

ในประเทศเยอรมัน มีการแบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างการตัดสินใจของคณะกรรมการลูกจ้างข้อตกลงร่วม ทั้งโดยทางกฎหมายและวิธีปฏิบัติ ขณะที่ประเทศญี่ปุ่นนั้น การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการปรึกษาหารือร่วมกับการเจรจาต่อรองยังคงไม่ชัดเจน เนื่องจากตัวแทนสหภาพกับคณะกรรมการลูกจ้างนั้นมักจะเป็นกลุ่มบุคคลเดียวกัน ซึ่งอาจจะถือเป็นผลดีเพราะว่าการแบ่งแยกหน้าที่มากเกินไประหว่างการปรึกษาหารือร่วมกับการเจรจาต่อรองจะเป็นเครื่องทำลายต่อประสิทธิภาพของการปรึกษาหารือร่วม

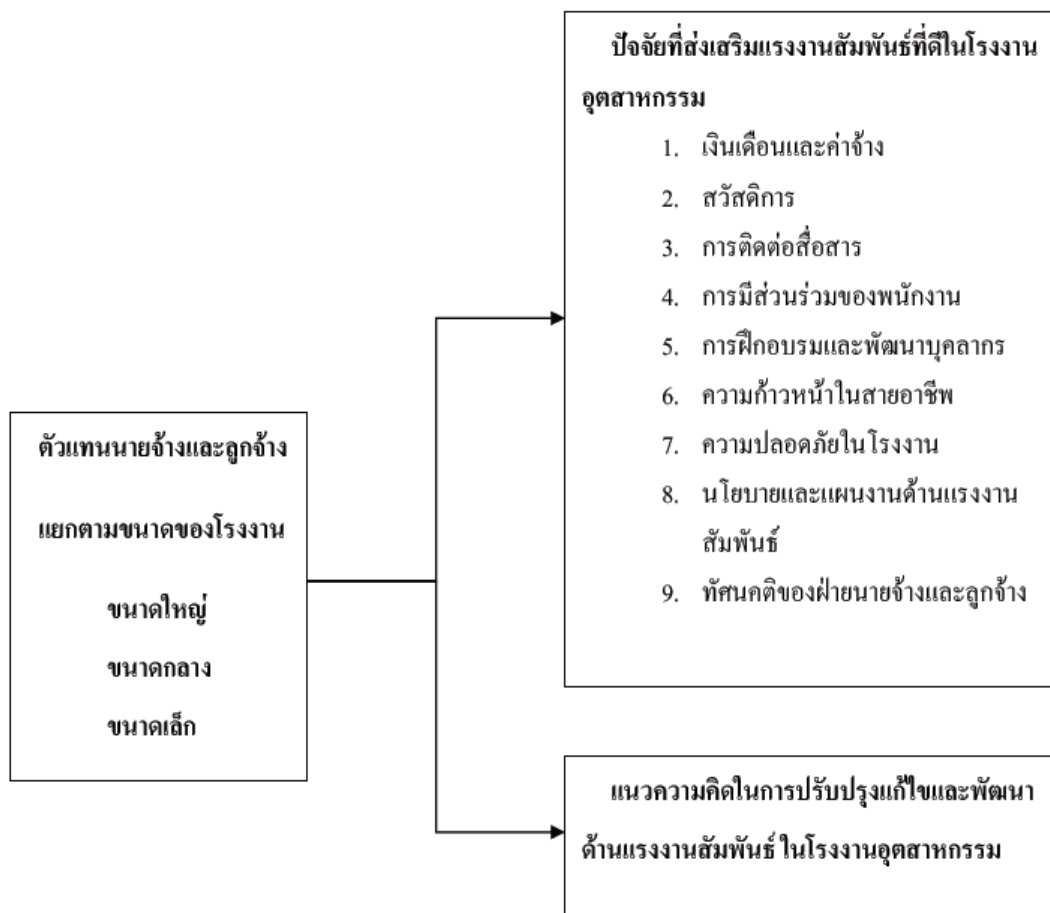
Bamber, Lansbury and Wails (2004) ได้เสนองานวิจัยแรงงานสัมพันธ์ระหว่างประเทศ พบว่าในปัจจุบันประเทศต่างๆกำลังเปลี่ยนแปลงทางความสัมพันธ์ในการจ้างอย่างหลากหลายมากขึ้น จากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ เช่นเกิดกลุ่มทำงานใหม่ๆ การจ้างงานแบบใหม่ และการบริหารแบบใหม่ และประเทศต่างๆสามารถจัดการกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์ได้แตกต่างกันไป

การศึกษาของ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ระหว่าง 2000 – 2005) ได้นำเสนอเอกสารหลายเรื่องที่น่าสนใจการจ้างงานและการเกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ เช่น เอกสารเกี่ยวกับ Decent Work และเกี่ยวกับ Employment Relationship (2005) เอกสารเหล่านี้สนใจการตีแผ่ปัญหาการจ้างงานและความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและการพัฒนาความร่วมมือต่อกันของภาคีต่าง ๆ (www.ilo.org)

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรมครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังแสดงไว้ในตารางแสดงปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในภาคผนวก ค. และจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยดังแผนภูมิที่ 2.4

แผนภูมิที่ 2.4
กรอบแนวคิดของการศึกษา



จากกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยกำหนดตัวแปรในการศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระคือ ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้าง โดยแยกตามขนาดของโรงงานดังนี้ โรงงานขนาดเล็กมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน โรงงานขนาดกลางมีการจ้างงานเกิน 50 คน แต่ไม่เกิน 300 คนและ โรงงานขนาดใหญ่มีการจ้างงานเกิน 300 คนขึ้นไป

ตัวแปรตาม คือปัจจัยที่ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบด้วย เงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความปลอดภัยในสถานประกอบการ นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ทักษะของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

ตัวแปรตามอีกตัวหนึ่งคือ ความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรมในเรื่อง เงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความปลอดภัยในสถานประกอบการ นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ทัศนคติของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

2.6 สมมุติฐานในการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการกรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมบางพลี ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมุติฐานสำหรับการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

คำถามสำหรับการวิจัย

1. ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรมแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด
2. ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกันหรือไม่ (ถ้าพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีของนายจ้างและลูกจ้าง)
3. ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างมีความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกันหรือไม่
4. ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกันหรือไม่

สมมุติฐานการวิจัย

H_01 ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกัน

H_02 ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกัน

H_03 ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างมีความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกัน

H_04 ตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1
ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

ปัจจัย อ้างอิงทฤษฎี	เงินเดือน และ ค่าจ้าง	สวัสดิการ ที่เป็นเงิน	สวัสดิการ ที่ไม่เป็น เงิน	การ ติดต่อ สื่อสาร	การมีส่วนร่วม ของ พนักงาน	การ ฝึกอบรม และ พัฒนา บุคลากร	ความ ก้าวหน้า ใน สายอาชีพ	ความ ปลอดภัยใน สถาน ประกอบการ	นโยบาย และ แผนงาน ด้าน แรงงาน สัมพันธ์	ทัศนคติ ของฝ่าย นายจ้าง และ ลูกจ้าง
Frederick W.Taylor	•	•								
Eiton Mayo			•		•				•	
Abrahamow			•	•	•			•		
Douglas McGregor		•	•		•		•			•
Ferderic Herzberg	•				•		•	•	•	
R. Likert		•		•	•				•	
John T. Dunlop					•					•
Halford Reddish	•			•	•	•				
สมคิด บางโม (2548)	•	•	•				•	•		
สังสิต พิริยะ รังสรรค์ (2540)	•							•		
เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546)		•	•	•			•			•
สมฤกษ์ ยลวงศ์ (2540)					•					
ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล วงศ์ (2541)						•			•	
	5	5	5	4	8	2	4	4	4	3