

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือการศึกษาต่าง ๆ ที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งคาดว่าจะเกี่ยวข้องหรืออาจเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เรื่อง “การศึกษาถึงแนวทางสู่การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ” ในครั้งนี้ ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์
4. การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ
5. การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ
6. ผลงานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

ข้อมูลทั่วไปของนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีสถานประกอบการ จำนวน 231 แห่ง โดยเป็นสถานประกอบการที่ไม่มีสหภาพแรงงาน จำนวน 214 แห่ง โดยแบ่งประเภทอุตสาหกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ อุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 201 แห่ง และ อุตสาหกรรมการบริการจำนวน 13 แห่ง และ แบ่งขนาดของสถานประกอบการออกเป็น 3 ประเภท คือสถานประกอบการขนาดใหญ่จำนวน 76 แห่ง, สถานประกอบการขนาดกลางจำนวน 104 แห่ง, สถานประกอบการขนาดเล็กจำนวน 34 แห่ง (ข้อมูลจาก : นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี 3 ก.พ. 2547)

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations หรือ Industrial Relations) มีผู้ทรงคุณวุฒิให้ความหมายไว้หลายท่าน แต่ในการศึกษารุ่นนี้ผู้ศึกษาจะนำมาบางส่วน ดังนี้

โกวิท บุรพชานินทร์ (เศรษฐศาสตร์การเมืองสำหรับนักสหภาพแรงงาน, 2543, หน้า 221) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารและการจัดการของสถาบันทั้งสามฝ่าย คือ ฝ่ายรัฐบาล ลูกจ้าง และนายจ้าง หรือสถานประกอบการ ซึ่งแรงงานสัมพันธ์

โดยธรรมชาติเป็นขบวนการผลประโยชน์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเพียงสองฝ่าย รัฐบาลเป็นผู้วางกติกาหรือบทบัญญัติต่างๆ เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ต่อสู้กันในหนทางที่สงบและถูกต้อง

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2521, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของ “แรงงานสัมพันธ์” ไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องทางด้านแรงงานระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งบุคคลทั้งสองฝ่ายนี้จะต้องร่วมมือร่วมใจกันในการประกอบธุรกิจหรือกิจการอุตสาหกรรม โดยนายจ้างเป็นฝ่ายลงทุนจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักร สถานที่ทำงาน วัตถุดิบ ตลอดจนวิธีการผลิตหรือการบริการ ส่วนลูกจ้างเป็นฝ่ายลงแรง และความคิดทำงานใช้เครื่องมือเครื่องจักร ผลิตเป็นสินค้าหรือการบริการออกมา

เกษมสันต์ วิลาวรรณ ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้าง หรือฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ ฝ่ายหนึ่ง กับ ฝ่ายลูกจ้าง หรือฝ่ายพนักงาน หรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงานอีกฝ่ายหนึ่ง การเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายดังกล่าวมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อ

1. กระบวนการบริหาร กระบวนการผลิต และธุรกิจของนายจ้าง
2. การทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง
3. สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติ (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546, หน้า 10)

ลักษณะของการแรงงานสัมพันธ์

จากความหมายของแรงงานสัมพันธ์ ตามที่นักวิชาการด้านแรงงานสัมพันธ์ทั้งหลายที่ได้กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การส่งเสริมให้นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจอันดีต่อกัน เคารพสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน เมื่อมีข้อข้องใจหรือการจัดแย้งเกิดขึ้น รัฐบาลก็ทำหน้าที่เป็นคนกลางทำการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาท ซึ่งจากความหมายดังกล่าวข้างต้นอาจอธิบาย ลักษณะของการแรงงานสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. การแรงงานสัมพันธ์ โดยพื้นฐานแล้วมีผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยกันอยู่สองฝ่าย คือ นายจ้างและลูกจ้าง โดยฝ่ายนายจ้างจะประกอบไปด้วย ตัวแทนนายจ้างเอง และพนักงานฝ่ายจัดการ ซึ่งอาจจะเป็นประธานคณะกรรมการ คณะกรรมการอำนาจการ ผู้จัดการ รวมตลอดไปถึง หัวหน้างานฝ่ายลูกจ้างอีกด้วย ส่วนฝ่ายลูกจ้างนั้นหมายถึง พนักงานทั่วไป หรืออาจจะเป็นผู้แทนของสหภาพแรงงาน คณะกรรมการสหภาพแรงงาน และผู้แทนของสหภาพแรงงานประจำสถานประกอบการรวมถึงลูกจ้างในสายงานบังคับบัญชา
2. แรงงานสัมพันธ์ เป็นกฎเกณฑ์และกติกาว่าด้วยการทำงานระหว่างฝ่ายนายจ้าง

และลูกจ้าง ซึ่งกฎเกณฑ์ที่ว่่านี้อาจเป็นระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ที่นายจ้างกำหนดขึ้นเอง หรือเป็นต้วบทกฎหมายที่รัฐออกมา หรือกำหนดขึ้นโดยการตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในรูปของการเจรจาต่อรอง หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

3. การแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติต่าง ๆ ระหว่างบุคคลทั้งสอง ฝ่ายดังกล่าวข้างต้น โดยเรื่องของการป้รึกษาหารือเกี่ยวกับงานในสถานประกอบการ การร้องทุกข์ การเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง การปฏิบัติกันดังกล่าวนี้จำเป็นที่จะต้องมีกฎเกณฑ์และกติกาโดยกฎเกณฑ์หรือกติกานี้้อาจจะเป็นเรื่องที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมา โดยไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือบางเรื่องก็มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับขึ้น ในสถานประกอบการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและงดเว้นการปฏิบัติ

4. กฎเกณฑ์และกติกาที่กำหนดขึ้นนั้นจะกล่าวถึง วิธีการและขั้นตอนในการเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง การทำสัญญาต่อรอง หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ ผู้แทนลูกจ้าง ผู้แทนสหภาพแรงงาน การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการและผู้แทนลูกจ้าง กับผู้แทนสหภาพแรงงาน รวมตลอดจนถึงการร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นนี้ ในระดับสถานประกอบการจะปรากฏออกมาในรูปแบบของระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและระเบียบต่าง ๆ

5. การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย จะมีความแตกต่างกันในเรื่องของรูปแบบกฎเกณฑ์ หรือกติกา โดยในสถานประกอบการขนาดเล็กและกิจการครอบครัวจะเป็นรูปแบบคำสั่งของนายจ้างและประเพณีปฏิบัติที่ทำสืบเนื่องกันมา ส่วนสถานประกอบการขนาดกลางนั้น จะปรากฏเป็นข้อบังคับการทำงาน และสถานประกอบการขนาดใหญ่และรัฐวิสาหกิจนั้น จะมีทั้งระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและระเบียบต่างๆ และสัญญาเจรจาต่อรอง (เศรษฐกิจการเมืองสำหรับนักสหภาพแรงงาน, 2534, หน้า 209-210)

ความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์

จากความหมาย และลักษณะของแรงงานสัมพันธ์ตามที่ได้อธิบายมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อสังคมโดยรวม ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

สถานประกอบกิจการใดนายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยดี ด้วยการร่วมสร้างประโยชน์และนำมาแบ่งปันกันอย่างเหมาะสม ต่างเข้าใจและยอมรับในบทบาทของแต่ละฝ่าย ประองคองและสามารถระงับข้อขัดแย้งให้ยุติลงได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน ก็จะทำให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความตั้งใจในการสร้างผลผลิตให้เพิ่มขึ้นและให้บริการที่ดีแก่ผู้มาใช้บริการในสถานประกอบกิจการของนายจ้าง และมีผลทำให้นายจ้างสามารถดำเนิน

กิจการได้อย่างราบรื่น โดยได้รับผลประโยชน์หรือผลกำไรตามวัตถุประสงค์ของสถานประกอบกิจการนั้น (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546, หน้า 12-13)

ประโยชน์ของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

สม ศุภนคร (2546, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงงานสัมพันธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อนายจ้าง

1.1 สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ช่วยให้กิจการมีผลกำไรและเจริญก้าวหน้า

1.2 ไม่ต้องเสียเวลา เสียเงิน เสียความรู้สึกและเสียหน้าเนื่องจากเกิดข้อขัดแย้งข้อพิพาทแรงงาน ข้อร้องทุกข์ หรือคดีแรงงาน

1.3 สามารถรักษาระเบียบวินัย ความสงบเรียบร้อยในสถานประกอบการ

2. ประโยชน์ต่อลูกจ้าง

2.1 มีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงาน

2.2 ได้รับการปรับปรุงค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สวัสดิการ สภาพการจ้างอื่น ๆ และสภาพการทำงาน ช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น

2.3 มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความสามารถในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอาชีพการงานยิ่งขึ้น

2.4 มีความมั่นคงในการทำงาน

3. ประโยชน์ต่อประชาชน

แรงงานสัมพันธ์ที่ดีมีผลให้การดำเนินกิจการของสถานประกอบการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนทั่วไปในฐานะผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่ดีจากสถานประกอบการต่าง ๆ

4. ประโยชน์ต่อประเทศชาติ

4.1 แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้เกิดความสงบในวงการอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการลงทุน และการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

4.2 แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้ไม่เกิดข้อขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงานหรือการปิดงานที่ยืดเยื้อ ซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่สงบสุขในสังคมระบบแรงงานสัมพันธ์

ระบบ หมายถึง การจัดระเบียบความยุ่งยากซับซ้อนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติของหน่วยงาน

ให้อยู่ในกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง หรือ ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายกับบุคคลอื่นในสังคม (สมฤกษ์ ยลวงศ์, 2540, หน้า 16)

ระบบแรงงานสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการหนึ่ง ๆ โดยแสดงออกซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การต่อรองร่วมกัน การร่วมมือกันในสถานประกอบการ การไขข้อขัดข้องใจของพนักงานและการยุติข้อพิพาททางแรงงาน นอกจากนี้แรงงานสัมพันธ์ยังได้รับอิทธิพลจากรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐบาล รวมถึงสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และศาสนาที่สถานประกอบการนั้นดำเนินอยู่ ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวเหล่านี้จะสะท้อนออกมาในรูปของ “กฎเกณฑ์” ที่ถูกบังคับใช้ในสถานประกอบการ อาทิ บทบัญญัติ ข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้างทั้งแบบรายบุคคลและแบบข้อตกลงร่วม รวมไปถึงการตัดสินใจของอนุญาโตตุลาการหรือศาลแรงงาน และระเบียบข้อบังคับในการทำงานต่าง ๆ (ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล, 2541, หน้า 16)

ระบบแรงงานสัมพันธ์มี 2 ระบบ คือ

1. ระบบทวิภาคี (BIPARTITE SYSTEM) เป็นระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีผู้เกี่ยวข้องในระบบ 2 ฝ่ายด้วยกัน คือ ฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง โดยระบบนี้ รัฐจะเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องน้อยมาก โดยรัฐจะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะในการบริหารกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานเท่านั้น
2. ระบบไตรภาคี (TRIPARTITE SYSTEM) เป็นระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ ฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง โดยทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะมีส่วนร่วมกัน ในการกำหนด นโยบาย กฎเกณฑ์ หรือการแรงงานสัมพันธ์ต่อกัน ระบบไตรภาคีนี้จะมุ่งเน้นให้ทั้งสามฝ่ายมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น (รัชชัย อุราสุข, 2526, หน้า 14)

การแรงงานสัมพันธ์ในทัศนคติของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ

จ่านงค์ สมประสงค์ (2522, หน้า 21-27) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลฝ่ายต่าง ๆ มีลักษณะที่ต้องอาศัยพึ่งพิงกัน ฝ่ายลูกจ้างย่อมต้องการให้บริษัทคงอยู่ ฝ่ายนายจ้างก็ต้องการบริการจากฝ่ายลูกจ้าง แต่ละฝ่ายต่างมีจุดมุ่งหมายเช่นเดียวกันในระยะยาว คือ ความอยู่รอดด้วยกันทั้งนั้น แต่วิถีทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่าย อาจทำให้เกิดปัญหาการขัดแย้งกันขึ้น ดังนั้น ส่วนใหญ่ของการแรงงานสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง และวิธีการที่จะช่วยทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้นให้ยุติด้วยดี

ทัศนคติของกลุ่มบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีต่อการแรงงานสัมพันธ์ย่อมจะไม่เหมือนกันทั้งนี้ เพราะผลที่จะมีต่อแต่ละฝ่ายในระยะสั้นจะเป็นไปในทางที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละฝ่ายส่วนใหญ่จะไม่มีทัศนคติมองการณ์ไกลหรือมองถึงผลระยะยาวนัก แต่มักจะมองประโยชน์ใกล้ตัวกันไป อย่างเช่นทัศนคติของคนไทย ถ้าพูดถึงส่วนรวม จะมีคนน้อยคนสนใจและเข้าใจ เราจึงต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากันไป ลูกจ้างกับนายจ้างไทยก็เช่นกัน

1. ทัศนคติที่มีต่อการแรงงานสัมพันธ์ของฝ่ายลูกจ้าง มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1.1 โดยมุ่งหวังที่จะได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

1.2 โดยมุ่งหวังในงานที่พึงใจ กล่าวคือ มีความหวัง มีหลักประกันความมั่นคงในงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต

1.3 เพื่อให้ได้มาซึ่งความพอใจในการทำงาน นอกจากผลประโยชน์ทางวัตถุแล้ว ยังต้องการแสวงหาคุณค่าของชีวิตจากการทำงาน โดยการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับนับถือและการได้มีส่วนร่วมกับหน่วยงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน

1.4 สนับสนุนสหภาพแรงงานซึ่งทำหน้าที่ปกป้องคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างคนงาน

2. ทัศนคติที่มีต่อการแรงงานสัมพันธ์ของฝ่ายจัดการ

ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมีทัศนคติยอมรับความสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์มากขึ้นน้อยแตกต่างกัน ฝ่ายบริหารสมัยใหม่ยอมรับว่าการแรงงานสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็น และถ้าปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะเป็นประโยชน์แก่บริษัท ให้การเพิ่มพูนผลผลิตและชื่อเสียงของบริษัทได้ แต่ก็มีฝ่ายบริหารอีกมีใช้น้อยที่เห็นว่า การทุ่มเทเรื่องการแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องไร้ประโยชน์ หรือมีคุณค่าน้อยต่อธุรกิจ เมื่อเทียบกับงานเรื่องอื่น ๆ จึงไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร

ฝ่ายบริหารอาจมีบทบาทด้านการแรงงานสัมพันธ์ทั้งในลักษณะที่เป็นปฏิกิริยากับสหภาพแรงงานหรือในลักษณะให้การยอมรับ และให้การร่วมมือกับสหภาพแรงงานด้วย จันทภาพที่ดีก็มีเหมือนกัน

กล่าวโดยสรุป จุดประสงค์ของฝ่ายบริหารในเรื่องการแรงงานสัมพันธ์ มุ่งรักษาผลประโยชน์ของบริษัทเป็นประการสำคัญ จึงพยายามขัดขวางสหภาพแรงงานอยู่เสมอ เพราะมีทัศนะว่าสหภาพแรงงานเป็นผู้คอยบั่นทอนอำนาจของฝ่ายบริหาร คอยขัดผลประโยชน์ของสถานประกอบการ ฝ่ายบริหารจึงพยายามที่จะบั่นทอนอำนาจและอิทธิพลของสหภาพแรงงานลงเท่าที่จะทำได้

3. ทัศนคติของฝ่ายรัฐบาล มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

รัฐบาลจะต้องรักษาคุลยแห่งอำนาจของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหภาพแรงงานให้คงอยู่ตลอดไป ทั้งนี้ ก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งจะรักษาผลประโยชน์และความเป็นธรรมเกี่ยวกับสภาพการจ้างของทั้งสองฝ่ายเป็นที่ตั้ง

รัฐบาลเป็นผู้มีบทบาทในการออกกฎหมายและกำหนดนโยบายด้านแรงงาน ตลอดจนเป็นผู้บริหารนโยบายแรงงานของชาติ ในหลักการแล้วจึงต้องวางตัวเป็นกลาง ดำเนินนโยบายประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรมที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546, หน้า 139-146) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารแรงงานสัมพันธ์ไว้ดังนี้

การบริหารแรงงานสัมพันธ์ควรเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสูงสุดของสถานประกอบการ โดยจะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องรับผิดชอบและเอาใจใส่

การบริหารแรงงานสัมพันธ์จักเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายจัดการซึ่งหมายถึงผู้บริหารสูงสุด หรือคณะผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการเห็นความจำเป็นที่จะต้องกระทำและประสงค์ประโยชน์มหาศาลอันเกิดจากการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

บทบาทที่สำคัญของฝ่ายจัดการในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ คือ

1. การกำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์
2. การปรับทัศนคติของบุคลากรในองค์การ
3. การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

การกำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์

การบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน จักต้องเป็นการบริหารโดยมีหลักและวิธีการปฏิบัติที่ดีเป็นแนวคำเนินการที่แน่นอน ภาระของผู้บริหารสูงสุดหรือคณะผู้บริหารระดับสูง ก็คือ การกำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการนั้น

การกำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์จักต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะปฏิบัติตามได้เป็นสำคัญ การกำหนดนโยบายมิใช่เพียงการเขียนถ้อยคำไว้เพื่ออวดแสดงว่าเป็นสถานประกอบการชั้นดีเท่านั้น วัฒนธรรมในสถานประกอบการ (Corporate Culture) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรและความปรารถนาที่จะให้มีการปฏิบัติและเกิดผลอย่างจริงจัง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาพิจารณา กำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

นโยบายแรงงานสัมพันธ์อาจรวมอยู่ในนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ได้ แต่ควรมีข้อความที่เด่นชัดเพื่อการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติตามเพียงใด

นโยบายแรงงานสัมพันธ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ทางด้านแรงงานของประเทศหรือตามนโยบายการบริหารแรงงานของรัฐ หรือตามบทบัญญัติของกฎหมายที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา หรือตามความประสงค์ของผู้บริหารสูงสุดคนใหม่หรือคณะผู้บริหารระดับสูงสุดใหม่

เมื่อได้กำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์แล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำเป็นเบื้องต้นก็คือ การประกาศนโยบาย การประชุมฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้างแต่ละระดับให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องตรงกัน แล้วจึงดำเนินการบริหารแรงงานสัมพันธ์ตามนโยบายที่กำหนด

การปรับทัศนคติ

ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการทุกระดับชั้น ตั้งแต่หัวหน้างานระดับล่างสุด ไปจนถึงผู้บริหารชั้นสูงสุดของสถานประกอบการกิจการจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่ว่า

1. ลูกจ้างมาพึ่งพาใบอนุญาต
 2. ลูกจ้างเป็นทาสที่คอยฟังคำสั่งนายและได้รับสิ่งตอบแทนเพียงเท่าที่นายจะกำหนดให้
- หรือ
3. ลูกจ้างเป็นเพียงสินค้าหรือวัตถุดิบที่จะต้องซื้อให้ได้ในราคาถูกเพื่อให้ต้นทุนแรงงานต่ำที่สุด

ให้ปรับเปลี่ยนไปสู่แนวความคิดที่เห็นที่ว่า

1. ลูกจ้างแต่ละคนเป็นมนุษย์ที่ตกอยู่ภายใต้กฎแห่งธรรมชาติในเรื่องของความต้องการในด้านต่าง ๆ
2. ลูกจ้างแต่ละคนมีอารมณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมแปรผันไปได้หลายประการ
3. ลูกจ้างแต่ละคนเป็นทรัพยากรอันมีค่าของสถานประกอบการที่จะต้องบำรุงและรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
4. ลูกจ้างทุกคนมีความตั้งใจที่จะเป็นคนดี และ
5. ลูกจ้างทุกคนนี้นายจ้างสามารถอบรมพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการได้เสมอ

นอกจากฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายตนแล้ว จักต้องพยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการด้วย ทัศนคติที่เลวร้ายทั้งหลาย เช่น

1. นายจ้างคือนายทุนที่ขูดรีดแรงงาน
2. นายจ้างเป็นนักฉวยโอกาสที่ชอบเอาเปรียบทุกด้านไม่ว่ากฎหมายค่าตอบแทน หรือการใช้แรงงาน

3. นายจ้างเป็นฝ่ายตรงข้างหรือศัตรูในโรงงานที่ลูกจ้างพึงระวังทุกฝีก้าว
จักต้องขจัดหรือทำให้หลบหนีไป โดยนำทัศนคติที่ถูกต้องเข้ามาเข้าไปแทนที่ โดยฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายปฏิบัติงานจักต้องเห็นว่า

1. สถานประกอบกิจการที่ตนทำงานจะต้องเป็นแหล่งงานที่ตนจะต้องช่วยปกป้องรักษาให้คงอยู่เพื่อเป็นแหล่งผลิตรายได้ที่จะนำไปเลี้ยงชีวิตและครอบครัว
 2. ความเจริญเติบโตของสถานประกอบกิจการจะมีผลทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานตลอดจนรายได้ของตนสูงขึ้น
 3. บุคลากรในฝ่ายจัดการทุกชั้นรวมทั้งฝ่ายลูกจ้างต่างก็เป็นเสมือนเพียงแต่ละตัวของเครื่องจักรที่มีความสำคัญทัดเทียมกัน และ
 4. บุคลากรทุกคนในสถานประกอบกิจการเป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว หรือนักฟุตบอลในทีมเดียวกันจำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพกว่าสถานประกอบกิจการคู่แข่ง
- การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

สถานประกอบกิจการที่มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดีเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย หรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก” นั้น ย่อมมีผลทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกเป็นสุขในการทำงาน” ก่อให้เกิด “ความตั้งใจที่จะทำงานและพัฒนางานของตน” และจะมี “ความภักดีต่อสถานประกอบกิจการ” ซึ่งจะทำให้สถานประกอบกิจการนั้นดำเนินกิจการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนสถานประกอบกิจการที่มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเอาเปรียบไม่เอาใจใส่ต่อกันมุ่งประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นใหญ่ หรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบ” นั้น ย่อมทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกไม่อยากทำงานให้” ก่อให้เกิด “การออกจางาน” และบางครั้งก็พัฒนาไปสู่ “การกระทำในทางตอบแทนหรือแก้แค้น” ต่อฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในสถานประกอบกิจการนั้น ซึ่งจะทำให้สถานประกอบกิจการนั้นไม่อาจดำเนินกิจการไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์และบางครั้งก็หยุดชะงักหรือต้องล้มเลิกกิจการนั้นไป

สถานประกอบกิจการทุกแห่งที่ปรารถนาความสงบราบรื่นและความเจริญก้าวหน้าจึงต้องพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ด้วยการขจัดพฤติกรรมที่เป็นแรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบ และการ

สรรค์สร้างแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก

การจัดพฤติกรรมที่เป็นแรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบ

พฤติกรรมที่เป็นแรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบของสถานประกอบการ ควรจัดได้ขจัดหรือปรับเปลี่ยนให้หมดไปเป็นเบื้องต้น

พฤติกรรมที่สร้างแรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบ ได้แก่ การกระทำต่าง ๆ ของฝ่ายนายจ้าง หรือฝ่ายจัดการที่เอารัดเอาเปรียบลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานหรือทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้สึกว้าวุ่น หวาดหวั่น หรือได้รับความเดือดร้อน เช่น

1. การทำสัญญาจ้างแรงงานเอารัดเอาเปรียบ เช่น
 - 1.1 การเรียกเงินหรือหลักประกันเพื่อชดเชยความเสียหายในการทำงานโดยไม่จำเป็นและไม่จำกัดวงเงิน
 - 1.2 การทดลองงานระยะเวลายาวนานหรือทดลองซ้ำ
 - 1.3 การจ้างงานระยะสั้นและต่อสัญญาทุกระยะเวลาดังกล่าว
 - 1.4 การให้ลูกจ้างลงชื่อในใบลาออกไว้ล่วงหน้า เป็นต้น
2. การกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่เหมาะสม มีถ้อยคำเชิงบังคับขู่เข็ญ เอาแต่ได้กำหนดวินัยในการทำงานสลับซับซ้อน มีบทลงโทษทางวินัยที่ไม่สมเหตุสมผลและรุนแรง
3. การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เช่น ไม่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา หรือค่าทำงานในวันหยุดตามอัตราที่กฎหมายกำหนด นำหนี้อื่นมาหักค่าจ้างของลูกจ้าง ไม่มีปัจจัยในการปฐมพยาบาล ไม่จัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้ลูกจ้างสวมใส่ เป็นต้น
4. การบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นระบบ และไม่มีหลักการอันถูกต้อง โดยเฉพาะการแต่งตั้ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน การให้บำเหน็จประจำปี ฯลฯ
5. การลงโทษทางวินัยแก่ลูกจ้างโดยไม่มีหลักเกณฑ์ เมื่อลูกจ้างถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยก็ไม่มี การสอบหาความจริง หรือมีการสอบหาความจริงแต่กระทำโดยไม่เหมาะสมและเป็นธรรม
6. การเลิกจ้างที่กระทำโดยไม่จำเป็น นายจ้างใช้วิธีการเลิกจ้างเป็นวิธีแรก ๆ ในการแก้ปัญหาบุคคล หรือแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจของนายจ้าง ซึ่งสร้างความไม่เป็นธรรมต่อลูกจ้าง
7. อันตรายในการทำงานเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เมื่อมีอันตรายในการทำงานเกิดขึ้น นายจ้างก็ได้แก้ไขเอาใจใส่ปรับปรุงพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสมของลูกจ้างไม่

แก้ไขเครื่องจักรเครื่องมือและสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการเพื่อให้มีความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น

8. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ชวนหรือเอื้อให้ทำงาน เช่น โรงงานสกปรก แสงสว่างไม่เพียงพอ อุณหภูมิในห้องทำงานร้อนอบอ้าว อับชื้น เครื่องจักรมีเสียงดังเกินสมควร เป็นต้น

9. บรรยากาศในการทำงานร่วมกันไม่ประสานสามัคคี บุคลากรต่างทำงานด้วยความหวาดระแวง การจ้องจับผิด ฯลฯ

10. การดำเนินธุรกิจที่เอาเปรียบสังคม เช่น การใช้ของขาดคุณภาพมาผลิต การตั้งราคาสินค้าสูงเกินสมควร การหลีกเลียงภาษี การปฏิเสธความรับผิดชอบต่อลูกค้า เป็นต้น

การสรรค์สร้างแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก

การสรรค์สร้างแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก ในสถานประกอบการนั้นจะกระทำได้ดีต่อเมื่อได้ขจัดพฤติกรรมที่เป็นแรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบไปเป็นส่วนใหญ่แล้ว

การสรรค์สร้างแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวกมีวิถีทางและรูปแบบที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะดำเนินการหลายประการ เช่น

1. มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการทุกระดับชั้น รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายลูกจ้างให้นำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องตามระบบการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี
2. มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล และการแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม และมีการเฝ้าระวังและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
3. มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้เกิดความสงบสุข และความร่วมมือร่วมใจกัน ในลักษณะที่โรงงานเป็น “บ้านที่สอง” ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ด้วยการสร้างความรัก ความเข้าใจ และการยอมรับนับถือระหว่างกัน
4. มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ให้มีสภาวะแวดล้อมในการทำงานดี มีอากาศบริสุทธิ์ อุณหภูมิพอเหมาะ แสงสว่างพอดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ
5. พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง (Quality Of Working Life) และผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการปรับปรุงค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนการทำงานตามกาลเวลาที่เหมาะสม
6. มีการให้และจัดสวัสดิการและให้สิทธิประโยชน์อื่น (Welfare & Fringe Benefits) อันเป็นที่พอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน
7. มีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้เกิดความรับผิดชอบและความขยันขันแข็งในการทำงาน

8. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ (Job Rotation) เพื่อพัฒนาลูกจ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในการงาน และเพื่อให้ลูกจ้างได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (Put The Right Man On The Right Job) และความชอบของลูกจ้าง
9. มีการสร้างความพอใจในงาน (Job Satisfaction) ให้แก่ลูกจ้างในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแบ่งผลกำไรประจำปี การให้เป็นเจ้าของหุ้น เป็นต้น
10. มีแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Career Plan) เพื่อให้ลูกจ้างเห็นโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน
11. มีระบบและหลักการบริหารงานบุคคล ที่เป็นธรรม
12. กำหนดวินัยในการทำงานและใช้มาตรการทางวินัย อย่างเหมาะสม และเป็นธรรม บิดหลักการแก้ไขปัญหามวลด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการแก้ไขปัญหามวลด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการ “ไม่มีการเลิกจ้าง” (No-Dismissal Policy)
13. มีกลไกในการระงับข้อร้องทุกข์ (Grievance Procedure) ที่เหมาะสมแก่ประเภทกิจการ และบุคลากรในระบบดังกล่าวสามารถดำเนินการตามกลไกนั้น ได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
14. มีวิธีการระงับข้อขัดแย้ง ในสถานประกอบการ ที่ใช้ต่อบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
15. มีการสื่อสารข้อความที่ดี ทั้งการสื่อสารข้อความจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Two-Way Communication) โดยใช้สื่อและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจกันระหว่างฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการกับฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือพนักงาน วารสารพนักงานสัมพันธ์ และการประชุมลูกจ้างในระดับต่างๆ ตามกาลเวลา
16. มีการอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาท และงานในหน้าที่ของตน ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น มนุษยสัมพันธ์ การสั่งและสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เป็นต้น
17. มีการประชุมสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหา และพิจารณาปรับปรุงความสัมพันธ์ ในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
18. มีระบบและโครงการที่ให้โอกาสแก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ (Workers' Participation In Management) ของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในระดับ

ต่าง ๆ เช่น การเสนอแนะ คณะกรรมการร่วมหารือ คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

19. มีการสร้างความสัมพันธ์และร่วมกิจกรรม ระหว่างฝ่ายจัดการระดับสูงกับ ผู้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงานในโอกาสต่าง ๆ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา การทัศนศึกษา และท่องเที่ยว การจัดการประเพณีส่วนบุคคล เป็นต้น

20. มีโครงการเพื่อนำพาลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในการ พัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ เช่น การร่วมบริจาคโลหิต การสร้างโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร การช่วยผู้ประสบภัยสาธารณะ เป็นต้น

21. มีกระบวนการยกย่องและยอมรับนับถือหรือให้รางวัลต่อลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงาน ที่ดีเด่นในแง่ต่าง ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานนาน ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่สถานประกอบการ ผู้ไม่เคยขาด ลา มาสายในรอบปี เป็นต้น

22. มีกระบวนการปลูกฝังให้เกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานโดยสนับสนุนให้ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

23. มีจริยธรรมในการประกอบกิจการด้วยการประกอบการ โดยสุจริตไม่เอาเปรียบลูกค้าหรือประชาชน ไม่หลอกลวงหลอกลวง ฯลฯ โดยได้ประกาศหรือประชาสัมพันธ์ถึงปรัชญา อุดมการณ์หรือจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจนั้นต่อสาธารณชนแล้ว

24. มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถานประกอบการด้วยการไม่ปล่อยให้ การดำเนินกิจการเป็นอันตรายต่อประชาชน และจัดการหรือร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็น การพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

จากแนวคิดการบริหารแรงงานสัมพันธ์ของ เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546, หน้า 139-146) สามารถสรุปได้ว่า ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้าง มีบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ คือ กำหนดนโยบาย แรงงานสัมพันธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ มีข้อความชัดเจน และเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวการณ์ด้าน แรงงานของประเทศ ตามนโยบายแรงงานของรัฐบาล รวมทั้งประกาศนโยบายให้เข้าใจและถูกต้อง ตรงกัน บทบาทที่สอง คือการปรับทัศนคติทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างในสอดคล้องกันเท่าที่สามารถทำได้ และบทบาทที่สาม คือการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ให้เป็นไปในเชิงบวก เช่น ปรับปรุงค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามกาลเวลาที่เหมาะสม จัดสวัสดิการให้เป็นที่น่าสนใจของลูกจ้าง มีการสื่อสาร โดยใช้ สื่อ และกระบวนการที่ดี มีระบบให้ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ มีการอบรม พัฒนา บุคลากรทุกระดับให้เข้าใจงานในหน้าที่ของตน มีแผนการเลื่อนขั้น ตำแหน่งเพื่อให้ลูกจ้างเห็น โอกาสก้าวหน้า รวมทั้งสับเปลี่ยน ตำแหน่งหน้าที่เพื่อพัฒนาลูกจ้าง มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน

ให้ปลอดภัย กำหนดนโยบายบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม ต่อเนื่อง และเป็นธรรม และพยายามปรับทัศนคติของฝ่ายจัดการหรือนายจ้าง ทุกระดับชั้น รวมทั้งทัศนคติของฝ่ายลูกจ้างไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องตามระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งหากฝ่ายจัดการหรือนายจ้าง แสดงบทบาทที่ตนได้รับ ได้อย่างเหมาะสม ก็เป็นนิมิตหมายที่ดีที่จะนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ สถานประกอบการก็จะสงบราบรื่น และมีความเจริญก้าวหน้า

การบริหารแรงงานสัมพันธ์ด้วยการปรึกษาหารือ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546, หน้า 265-269) การปรึกษาหารือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างผู้แทนนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นวิธีการที่สำคัญและให้ผลดีที่สุดในการสร้างความเข้าใจ อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และในการยุติข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างด้วย

การปรึกษาหารือที่ได้ผลทางแรงงานสัมพันธ์ จักต้องเป็นการปรึกษาหารือที่เป็นการสื่อสารข้อความสองทาง (Two-Way Communication) โดยสื่อสารจากลูกจ้างไปยังนายจ้างและจากนายจ้างไปยังลูกจ้าง ด้วยความปรารถนาที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ทราบความประสงค์และความไม่ประสงค์ของตน การปรึกษาหารือมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบย่อมให้ผลในเชิงพัฒนาแรงงานสัมพันธ์แตกต่างกันซึ่งนายจ้างชอบที่จะเลือกนำไปปฏิบัติตามที่เห็นว่าเหมาะสมแก่กิจการของตน เช่น

1. นโยบายเปิดประตู (Open-Door Policy) เป็นกระบวนการที่นายจ้างเสนอตัวเข้ารับฟังความคิดเห็น ปัญหา ข้อร้องทุกข์ และรับจะนำความคิดเห็นไปปฏิบัติ หรือรับจะแก้ไขปัญหาคือข้อร้องทุกข์ให้แก่ลูกจ้างทุกคนและทุกเวลา

วัตถุประสงค์ของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ประเภทนี้ ก็คือ การเชื่อเชิญและให้โอกาสแก่ลูกจ้างได้เข้าไปพบนายจ้างหรือบุคคลผู้มีอำนาจทำการแทนนายจ้าง เพื่อปรึกษาหารือและให้นายจ้างได้ทราบความคิดเห็น ปัญหา และข้อร้องทุกข์ (Grievance) ของลูกจ้าง เพื่อนำความคิดเห็นที่ดีและเหมาะสมไปปฏิบัติให้เกิดผลแก่สถานประกอบการและนำปัญหาและข้อร้องทุกข์ไปดำเนินการแก้ไขเพื่อให้เป็นสถานประกอบการที่ไร้ปัญหาและปลอดความทุกข์ในการทำงาน

นโยบายเปิดประตูจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายนายจ้าง ได้แก่ ตัวนายจ้างเอง หรือผู้ที่นายจ้างมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน (ซึ่งควรมีอำนาจตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาคือข้อร้องทุกข์ใด ๆ ได้เต็มที่) ซึ่งจะเป็นตัวผู้ให้การปรึกษาหารือ (Counselor) จะต้องเรียนรู้ถึงเทคนิคในการให้คำปรึกษาและสามารถปฏิบัติตามเทคนิคนั้นได้เป็นอย่างดี

2. ฝ่ายลูกจ้าง ได้แก่ ลูกจ้างที่มีความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานของลูกจ้างและการบริหารกิจการของนายจ้าง หรือลูกจ้าง ที่มีปัญหาในการทำงานหรือมีข้อร้องทุกข์ที่ประสงค์จะได้รับการแก้ไข ซึ่งจะเป็นตัวผู้ขอเข้าปรึกษาหารือ (Counselee) จะต้องมีความกล้าและความมั่นใจว่าการเข้าปรึกษาหารือจะทำให้ตนได้รับการต้อนรับที่ดี และได้รับประโยชน์หรือได้รับการแก้ไขปัญหาหรือข้อร้องทุกข์นั้น

พ่อขุนรามคำแหงมหาราช พระมหากษัตริย์ของประเทศไทย ทรงใช้วิธีการรับฟังปัญหาและข้อร้องทุกข์ของประชาชนและทรงดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ด้วยพระองค์เอง จนได้รับผลสำเร็จในด้านการปกครองและการบริหารประเทศ ประชาชนในเมืองสุโขทัยมีความสุขเป็นอย่างยิ่ง ดังปรากฏในศิลาจารึกว่า

“ในปากประตู มีกระดิ่งอันหนึ่งแขวนไว้หัน ไพร่ฟ้าหน้าปกกลางบ้านกลางเมืองมีความเจ็บท้องข้องใจ มันจะกล่าวถึง เจ้าถึงขุนบ่ไว้ ไปลั่นกระดิ่งอันท่านแขวนไว้ พ่อขุนรามคำแหงเจ้าเมืองได้ยิน เรียกมาถาม สอนความแก่มันด้วยชื่อ ไพร่ในเมืองสุโขทัยนี้จึงชม”

2. นโยบายเดินไปหา หมายถึง การที่นายจ้างเดินออกไปพบปะพูดคุยรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือกับลูกจ้าง ณ สถานที่ที่ลูกจ้างทำงานอยู่ทั่วทั้งกิจการ (Walking Around Policy)

วัตถุประสงค์ของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ประเภทนี้ ก็คือ การออกไปพบลูกจ้างเป็นรายบุคคล เพื่อพูดคุย ซักถาม รับฟังความคิดเห็น ปัญหา และข้อร้องทุกข์จากลูกจ้าง เพื่อนำความคิดเห็นของลูกจ้างที่เหมาะสมมาปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ให้แก่ลูกจ้าง

นโยบายเดินไปหา ต่างกับนโยบายเปิดประตูเพียงว่า นายจ้างไปพบลูกจ้าง แทนที่ลูกจ้างจะไปพบนายจ้าง ส่วนองค์ประกอบไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด

3. คณะกรรมการร่วมหารือ (Joint Consultation Committee) เป็นกระบวนการปรึกษาหารือ ด้วยการสื่อสารข้อความสองทาง โดยคณะกรรมการที่มีทั้งตัวแทนฝ่ายนายจ้างและตัวแทนฝ่ายลูกจ้าง

วัตถุประสงค์ของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ประเภทนี้ ก็คือ การสร้างองค์การขึ้นในสถานประกอบการกิจการ เป็นรูปคณะกรรมการ โดยมีตัวแทนจากฝ่ายนายจ้างและตัวแทนจากฝ่ายลูกจ้างเข้าร่วมประชุมกันเป็นประจำเพื่อ

1. เป็นที่แจ้งข่าวสารต่าง ๆ ของฝ่ายนายจ้างไปยังฝ่ายลูกจ้าง และของฝ่ายลูกจ้างไปยังฝ่ายนายจ้าง โดยให้ตัวแทนของแต่ละฝ่ายกระจายหรือแจ้งข่าวสารนั้นต่อไปยังนายจ้างหรือลูกจ้าง

2. เป็นที่แสดงความเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานของนายจ้าง หรือการทำงาน ของลูกจ้าง เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารหรือการทำงานนั้น เช่น การแสดงความเห็นในการ แก้ไขข้อขัดข้องในการไหลของงานในระหว่างหน่วยงาน (Interflow Management)

3. เป็นที่รับฟังข้อเท็จจริงในการเสนอปัญหาหรือ ขอร้องทุกข์ของลูกจ้าง และแสวงหา วิธีการระงับปัญหาหรือขอร้องทุกข์นั้น

4. เป็นคณะกรรมการในการพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้าง เช่น คณะทำงานเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน คณะทำงานเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน คณะทำงานเพื่อพัฒนาห้องอาหาร และ คุณภาพอาหาร เป็นต้น

การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

สถานประกอบการที่มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดีเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย หรือที่ เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก” นั้น ย่อมมีผลทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกเป็น สุขในการทำงาน” ก่อให้เกิด “ความตั้งใจที่จะทำงานและพัฒนางานของตน” และจะมี “ความภักดี ต่อสถานประกอบการ” ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการนั้นดำเนินกิจการไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนสถานประกอบการที่มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเอารัดเอาเปรียบไม่เอาใจใส่ต่อกัน มุ่งประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นใหญ่ หรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงลบ” นั้น ย่อมทำให้ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกไม่อยากทำงานให้” ก่อให้เกิด “การออกจากงาน” และบางครั้งก็ พัฒนาไปสู่ “การกระทำในทางตอบแทนหรือแก้แค้น” ต่อฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในสถาน ประกอบการนั้น ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการนั้นไม่อาจดำเนินกิจการไปได้อย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์และบางครั้งก็หยุดชะงักหรือต้องล้มเลิกกิจการนั้นไป

สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) ได้กล่าวถึงการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถาน ประกอบการ โดยแบ่งประเด็นการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ได้เป็น 9 ประเด็น ดังนี้

1. เงินเดือนและค่าจ้าง พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง (Quality Of Working Life) และผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงค่าจ้าง เงินเดือน โดยการนำวิธีการคิดค่าจ้าง เงินเดือน ที่เหมาะสม มีวิธีการประเมินผลเพื่อคิดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีการ จ่ายค่าจ้าง เงินเดือนตอบแทนการทำงานตามกาลเวลาที่เหมาะสม

2. สวัสดิการ มีการให้และจัดสวัสดิการและให้สิทธิประโยชน์อื่น (Welfare & Fringe

Benefits) อันเป็นที่พอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้เกิดความรับผิดชอบ และความขยันขันแข็ง (เกษมสันต์ วัฒวรรณ (2546, หน้า 252)

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

2.2 มีการสร้างความสัมพันธ์และร่วมกิจกรรม ระหว่างฝ่ายจัดการระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงานในโอกาสต่าง ๆ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา การทัศนศึกษาและท่องเที่ยว เป็นต้น

2.3 มีกระบวนการยกย่องและยอมรับนับถือหรือให้รางวัลต่อลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานที่ดีเด่นในแง่ต่าง ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานนาย ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่สถานประกอบการ ผู้ไม่เคยขาด ลา มาสายในรอบปี

3. การติดต่อสื่อสาร (เกษมสันต์ วัฒวรรณ (2546, หน้า 252) กล่าวว่า ควรมีการสื่อสารข้อความที่ดี ทั้งการสื่อสารข้อความจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Two-Way Communication) โดยใช้สื่อและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจกันระหว่างฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายปฏิบัติงาน เช่น

3.1 การจัดทำคู่มือพนักงาน

3.2 การทำวารสารพนักงานสัมพันธ์

3.3 การประชุมลูกจ้างในระดับต่าง ๆ ตามกาลเวลา

3.4 การปิดป้ายประกาศ โปสเตอร์ต่าง ๆ

3.5 เลียงตามสาย

3.6 จัดนิทรรศการ

3.7 ผู้บริหารเดินพบปะพูดคุยกับพนักงานระดับล่างเสมอ

3.8 พบปะสังสรรค์ และทำกิจกรรมเนื่องในโอกาสต่าง ๆ เช่น กีฬาสี ปีใหม่ ฯลฯ

3.9 หนังสือเวียน หรือ แถลงการณ์

3.10 ประชุมสามัญ และวิสามัญ

3.11 สื่อข้อความผ่านหัวหน้างาน

4. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ

สมฤกษ์ ยลวงค์ (2540, หน้า 45-60) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ ไว้ว่า

4.1 มีโครงการเพื่อนำพาลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ เช่น การร่วมบริจาคโลหิต การสร้างโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร การช่วยผู้ประสบภัยสาธารณะ เป็นต้น

4.2 มีการประชุมสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญา และพิจารณาปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

4.3 เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องทุกข์ โดยมีการจัดการกับเรื่องราวร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม

4.4 มีระบบและโครงการที่ให้โอกาสแก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ (Workers' Participation In Management) ของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ เช่น การเสนอแนะ ให้มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมหารือ คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการเพื่อการประสานงานในกิจการ เป็นต้น

4.5 ระบบร่วมกันรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย (5 ส.)

4.6 ระบบนิรอุบัติเหตุ (KYT) การร่วมรักษาความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

4.7 มีกระบวนการปลูกเร้าให้เกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานโดยสนับสนุนให้ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม (teamwork)

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุลวงศ์ (2541, หน้า 114-115) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทและงานในหน้าที่ของตน ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น มนุษยสัมพันธ์ การสั่งและสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาลูกจ้างอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

5.1 การปฐมนิเทศและการนำพนักงานใหม่ให้รับรู้ถึงทิศทางและเป้าหมายของบริษัท

5.2 การส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและร่วมสัมมนา ซึ่งจัดโดยหน่วยงานหรือองค์การภายนอก

5.3 การสอนงานในระหว่างปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน

5.4 จัดการฝึกอบรมและการสัมมนาภายในสถานประกอบการ

5.5 การส่งพนักงานไปดูงานที่สถานประกอบการอื่น

6. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546, หน้า 257) กล่าวถึงการก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่นายจ้าง

ดำเนินการ ดังนี้

6.1 มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ (Job Rotation) เพื่อพัฒนาลูกจ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในการงาน และเพื่อให้ลูกจ้างได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ (Put The Right Man On The Right Job) และความชอบของลูกจ้าง

6.2 มีแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Career Plan) เพื่อให้ลูกจ้างเห็น โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

6.3 มีระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นที่ชัดเจน ยุติธรรม

6.4 การก้าวหน้าในสายอาชีพขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะช่วยให้พนักงานอยู่ในฐานะที่จะแข่งขันกับพนักงานอื่นได้ดีกว่า

7. ความปลอดภัยในสถานประกอบการ สถานประกอบการต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่า สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะอาชีวอนามัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งสถานประกอบการถือว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการจึงต้องมีนโยบายอย่างแน่วแน่ในอันที่จะจัดให้มีและรักษาไว้ซึ่งสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะอาชีวอนามัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นฝ่ายบริหารยังต้องยึดมั่นในเรื่องความสำคัญของสภาพแวดล้อม และการควบคุมมลภาวะด้วย โดยมีนโยบายที่จะผลิต ดูแล 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 อีกทั้งยังมีหน้าที่ที่จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบในกรณีที่มีเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดอันตราย

โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคน สถานประกอบการก็จะสามารถรักษามาตรฐานความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมให้คงอยู่ต่อไปได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงาน และชุมชนในขณะเดียวกัน โดยสถานประกอบการอาจจะ

ไว้ในเอกสารการบริหารความปลอดภัย โดยยึดหลักในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

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

(Engineering)

ทั้งนี้สถานประกอบการจะทำงานร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัยฯ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนการดำเนินการของคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเต็มที่ (ดวงใจ วงศ์ศรีสกุลวงศ์, 2541, หน้า 108 - 109)

8. นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุลวงศ์ (2541, หน้า 103-105) กล่าวถึงนโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ว่าควรมีลักษณะดังนี้

- 8.1 มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล และการแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม และมีการเร่งรัดและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
- 8.2 มีวิธีการระงับข้อขัดแย้ง ในสถานประกอบกิจการ ที่ใช้ต่อบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 8.3 มีระบบ และหลักการบริหารงานบุคคล ที่เป็นธรรม
- 8.4 ไม่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เช่น ไม่จ่ายค่าจ้างค่าล่วงเวลา หรือค่าทำงานในวันหยุดตามอัตราที่กฎหมายกำหนด นำหนี้ยอื่นมาหักค่าจ้างของลูกจ้าง ไม่มีปัจจัยในการปรุหมพยาบาล ไม่จัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้ลูกจ้างสวมใส่ เป็นต้น
- 8.5 กำหนดวินัยในการทำงานและใช้มาตรการทางวินัย อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ยึดหลักการแก้ไขปัญหามุคคด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการแก้ไขปัญหามุคคด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการ “ไม่มีการเลิกจ้าง” (No-Dismissal)

9. ทศนคติของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการทุกระดับชั้น รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายลูกจ้างให้นำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องตามระบบการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546, หน้า 140-141) โดยดำเนินการ ดังนี้

- 9.1 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และนโยบายของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้าง

9.1.1 ถือว่าลูกจ้างของตน คือ เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการให้เกิดปฏิสัมพันธ์ และ เพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

9.1.2 ลูกจ้างแต่ละคนเป็นทรัพยากรอันมีค่าของสถานประกอบการที่จะต้องบำรุง และรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

9.1.3 ลูกจ้างทุกคนมีความตั้งใจที่จะเป็นคนดี

9.1.4 ลูกจ้างทุกคนนั้นนายจ้างสามารถอบรมพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการได้เสมอ

9.2 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของฝ่ายลูกจ้าง

9.2.1 สถานประกอบการที่ตนทำงานจะต้องเป็นแหล่งงานที่ตนจะต้องช่วย ปกป้องรักษาให้คงอยู่เพื่อเป็นแหล่งผลิตรายได้ที่จะนำไปเลี้ยงชีวิต และครอบครัว

9.2.2 ความเจริญเติบโตของสถานประกอบการจะมีผลทำให้ตำแหน่งหน้าที่การ งานตลอดจนรายได้ของตนสูงขึ้น

9.2.3 บุคลากรทุกชั้นทุกฝ่ายต่างก็เป็นเพียงแต่ละตัวของเครื่องจักรที่มีความสำคัญ หักเทียมกัน

9.2.4 บุคลากรทุกคนในสถานประกอบการเป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว จำเป็น ต้องร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพกว่าสถาน ประกอบการคู่แข่ง

การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

สม ศุภนคร (2546, หน้า 6-14) ได้กล่าวถึง การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถาน ประกอบการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

นายจ้างและพนักงานในสถานประกอบการมีความสัมพันธ์กันในลักษณะสำคัญ

3 ประการ ผสมผสานกัน คือ

ก. ความสัมพันธ์ด้านการบริหาร ได้แก่ การใช้อำนาจบังคับบัญชา กำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การรักษาวินัย และการวินิจัยสั่งการ โดยนายจ้างและฝ่ายจัดการ รวมทั้งการ มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจของลูกจ้างในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบการร่วม ปรึกษาหารือ ระบบการร้องทุกข์ ระบบการให้ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

ข. ความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกัน

และกัน กล่าวคือ การที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลผลิตและผลกำไรให้แก่ นายจ้าง และการที่นายจ้างให้ผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีการเจรจาต่อรองร่วมเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดผลประโยชน์ที่นายจ้างจะให้แก่ลูกจ้าง

ค. ความสัมพันธ์ด้านสังคมหรือนุขสัมพันธ์ ได้แก่ การปฏิบัติต่อกันในฐานะเพื่อนร่วมงานและเพื่อนมนุษย์ด้วยการให้เกียรติกัน ถนอมน้ำใจกัน เป็นมิตร และมีสัมมาคารวะต่อกัน ซึ่งอาจแสดงออกทั้งในระหว่างการทำงานและนอกเวลาทำงาน

1.1 บทบาทของฝ่ายจัดการในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

1.1.1 บทบาทด้านการจัดระบบภายในสถานประกอบการ

1.1.1.1 มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

1.1.1.2 กำหนดนโยบายการจ้างงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย

1.1.1.3 ปรับปรุงระบบการจ้างงานตำแหน่งให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1.1.1.4 ปรับปรุงสถานที่ทำงาน สภาพการทำงาน และความปลอดภัยในการ

ทำงาน

1.1.1.5 จัดโครงสร้าง จัดองค์การ สายการบังคับบัญชาให้มีระเบียบแบบแผน

1.1.1.6 จัดระบบการสื่อสารความ และการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ

1.1.1.7 มีขั้นตอนในด้านวินัย และการลงโทษที่ยุติธรรม

1.1.2 บทบาทในด้านป้องกันปัญหา

1.1.2.1 ในระยะสั้น

1.1.2.1.1 คุ้มครองพนักงานให้ได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายแรงงาน และตามระเบียบข้อบังคับขององค์การรวมทั้งตามข้อตกลงของบริษัทกับพนักงาน

1.1.2.1.2 เคารพสิทธิของพนักงานสนับสนุนการปรึกษาหารือ ด้วย

เหตุผล

1.1.2.1.3 ให้การยอมรับสภาพแรงงาน และใช้ระบบการปรึกษาหารือกับ

สภาพ

1.1.2.1.4 ศึกษา ทบทวนการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทันการณ์ โดยยึดหลัก ข้อเท็จจริง ยุติธรรม และสุจริตใจ

1.1.2.2 ในระยะยาว

1.1.2.2.1 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน และหน่วยงานให้ดีขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมเสนอแนะเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

1.1.2.2.2 ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมด้านแรงงานสัมพันธ์ และ การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเมื่อมีระบบการผลิตหรือการใช้เครื่องจักรใหม่

1.1.2.2.3 วางแผนกำลังคนต้องสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ

1.1.2.2.4 รวบรวมข้อมูลหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนแนวทางในการป้องกัน

1.1.3 บทบาทในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

1.1.3.1 กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือร่วม

1.1.3.2 แก้ปัญหาโดยยึดหลักกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับและเหตุผล

1.1.3.3 ใช้วิธีการตัดสินใจที่รอบคอบ และสุจริตใจ

1.2 บทบาทของฝ่ายพนักงานในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการจะเกิดขึ้นได้นั้นมิได้หมายความว่า ฝ่ายจัดการเพียงฝ่ายเดียวจะเป็นผู้สร้าง แต่ต้องร่วมมือกันทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งฝ่ายพนักงานก็มีข้อที่พึงปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 เคารพสิทธิของฝ่ายนายจ้าง เช่น การสั่งงาน การควบคุมงาน และการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ที่เป็นธรรม

1.2.2 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับโดยถูกต้อง ระเบียบต่าง ๆ เป็นสิ่งพื้นฐานที่จะทำให้คนหมู่มากอยู่กันด้วยความมีระเบียบ

1.2.3 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2.4 มีความกล้าที่เหมาะสมในการที่จะเสนอความเห็นหรือร้องทุกข์ในเรื่องต่าง ๆ

1.2.5 การจะขอเพิ่มสภาพการจ้างจะต้องพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ให้รอบคอบแม้กระทั่งความสามารถของนายจ้างที่จะให้ได้หรือไม่

1.2.6 อย่าละเมิดกฎหมายของบ้านเมือง เช่น กรณีการใช้สิทธินัดหยุดงานตามกฎหมายแรงงาน แต่ในขณะที่หยุดงานอาจจะมีกรกระทำที่ขัดต่อกฎหมายอื่น ทำให้เป็นการยากในการที่จะหาทางยุติข้อพิพาทแรงงาน

2. รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน

รูปแบบของความสัมพันธระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ ความขัดแย้ง และความร่วมมือ

2.1 ความขัดแย้ง (Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน อาจจำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้

2.1.1 ความขัดแย้งเกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่ ได้แก่ ความขัดแย้งที่สืบเนื่องมาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดสิทธิของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การที่ฝ่ายจัดการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หรือการที่พนักงานฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน เป็นต้น

2.1.2 ความขัดแย้งเกี่ยวผลประโยชน์ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายแตกต่างกัน และต่างฝ่ายพยายามแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์ของฝ่ายตน ซึ่งอาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียประโยชน์ เช่น ฝ่ายจัดการมีเป้าหมายที่หากำไรสูงสุด ต้องการให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานจำนวนมาก พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตโดยนำเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ ในขณะที่พยายามลดต้นทุนในการผลิตลง เช่น ปลดพนักงานจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ต่ำ เป็นต้น ส่วนพนักงานต้องการค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งอาจออกมาในรูปของ การผลัดงาน คัดค้านการปลดพนักงาน การเรียกร้องเพื่อปรับปรุงสภาพการจ้างและการทำงาน เป็นต้น

2.1.3 ความขัดแย้งเกี่ยวกับทัศนคติ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากความแตกต่างในด้านความคิดเห็น อุดมการณ์และความเชื่อ เช่น ฝ่ายจัดการยึดถือหลักเกี่ยวกับเอกสิทธิ์ในการจัดการ (Management Prerogative) แต่พนักงานหรือองค์การของพนักงาน เช่น สหภาพแรงงานยึดหลักการประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม (Industrial Democracy) หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Workers' Participation in Management's Decision Making) หรือการที่ฝ่ายจัดการเห็นว่า การว่าจ้างพนักงานเข้าทำงานนับเป็นบุญคุณที่พนักงานต้องตอบแทนด้วยการเชื่อฟังและเอาใจใส่ต่อการทำงาน ส่วนพนักงานบางคนอาจเห็นว่าฝ่ายจัดการเป็นชนชั้นขูดรีด เป็นศัตรูทางชนชั้นของผู้ใช้แรงงาน เป็นต้น

2.2 ความร่วมมือ (Cooperation)

ความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสัมพันธอันดี ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานภายในสถานประกอบการ ความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายอาจเกิดขึ้นได้ด้วยการที่ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติต่อกัน ดังนี้

2.2.1 กระทำการต่าง ๆ ภายในขอบเขตของสิทธิที่ตนมีอยู่ และเคารพสิทธิของอีกฝ่ายหนึ่ง

2.2.2 ปฏิบัติหน้าที่อันพึงปฏิบัติต่ออีกฝ่ายหนึ่งอย่างมีความรับผิดชอบและไม่ก้าวล่วงหรือขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่โดยชอบของอีกฝ่ายหนึ่ง

- 2.2.3 ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2.4 ประสานประโยชน์จากการทำงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
- 2.2.5 สื่อข้อความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
- 2.2.6 ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์และประโยชน์ร่วมกัน
- 2.2.7 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 3. กลไกส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ
 - 3.1 ระบบทวิภาคี (Bipartite System) หรือกลไกความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานภายในสถานประกอบการ
 - 3.1.1 ระบบการร้องทุกข์ในหน่วยงาน (Grievance Procedure) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการยุติปัญหาข้อขัดแย้ง และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน โดยจะเป็นระบบที่ช่วย
 - 3.1.1.1 แก้ไขปัญหาในองค์กรอย่างเป็นระบบ
 - 3.1.1.2 ทำความเข้าใจ กรณีเกิดความสับสนในการตีความสัญญาจ้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง สิทธิ และหน้าที่ของแต่ละฝ่ายตามกฎหมายแรงงานหรือระเบียบข้อบังคับการทำงาน
 - 3.1.1.3 เป็นกระบอกสะท้อนให้ฝ่ายจัดการทราบถึงผลของการบริหารงาน และสามารถแก้ไขจุดบกพร่องได้ทันทั่วทั้งที่
 - 3.1.1.4 การสร้างระบบการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดกระบวนการขั้นตอนและระยะเวลาให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ยุติธรรม และความรวดเร็ว
 - 3.1.2 ระบบร่วมปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน
 - 3.1.2.1 สหภาพแรงงาน (Trade Union)

สหภาพแรงงาน เป็นองค์กรของพนักงานซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 นอกจากจะมีบทบาทด้านการเจรจาต่อรองเพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างแล้ว ฝ่ายจัดการอาจร่วมมือกับสหภาพแรงงานเพื่อส่งเสริม และรักษาความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานได้ด้วย โดยประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอหรือให้ผู้แทนสหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น

 - 3.1.2.1.1 การพิจารณาข้อร้องทุกข์ของพนักงาน
 - 3.1.2.1.2 การพิจารณาโทษทางวินัยหรือการเลิกจ้างพนักงาน

3.1.2.1.3 การจัดฝึกอบรม และสัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.1.2.1.4 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

3.1.2.1.5 การจัดสวัสดิการ และกิจกรรมบันเทิง เช่น โรงอาหาร สหกรณ์ ออมทรัพย์ งานปีใหม่ เป็นต้น

3.1.2.2 คณะกรรมการลูกจ้าง (Employees' Committee)

คณะกรรมการลูกจ้าง เป็นองค์การของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งพนักงานในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป สามารถจัดตั้งได้ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และฝ่ายจัดการต้องจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกับคณะกรรมการลูกจ้างอย่างน้อย 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อร่วมปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1.2.2.1 พิจารณาคำร้องทุกข์ของพนักงาน

3.1.2.2.2 แก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการและพนักงาน

3.1.2.2.3 จัดสวัสดิการให้พนักงาน

3.1.2.2.4 หาทางปรองดองแก้ไขความขัดแย้งในสถานประกอบการ

3.1.2.3 คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (Joint Advisory Committee/J.A.C.)

ในสถานประกอบการบางแห่ง ฝ่ายจัดการอาจริเริ่มให้มีคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือขึ้น โดยประกอบด้วย ผู้แทนฝ่ายจัดการและผู้แทนพนักงาน สำหรับเรื่องที่น่าเข้าสู่การปรึกษาหารือของคณะกรรมการจะครอบคลุมเรื่อง สภาพการทำงาน ข้อบังคับการทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต สวัสดิการ และการจัดกิจกรรมทางสังคมและบันเทิง วิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือจะเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ฝ่ายจัดการกำหนด หรือตามแต่ทั้งสองฝ่ายจะได้ตกลงกัน

3.1.3 กลไกรูปแบบอื่น ๆ

สมฤกษ์ ยลวงศ์ (2540, หน้า 21-22) ได้รวบรวมกลไกรูปแบบอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน ดังนี้

3.1.3.1 การร่วมเจรจาต่อรอง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นการสื่อข้อความให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงปัญหา วัตถุประสงค์หรือความต้องการของฝ่ายหนึ่งโดยอาศัยวิถีทางของประชาธิปไตย โดยมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงและพัฒนาปัญหาที่เกี่ยวกับสภาพการจ้างงานให้ดีขึ้น

3.1.3.2 กลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือกลุ่ม QCC นี้เป็นรูปแบบแรงงานสัมพันธ์อีก รูปแบบหนึ่ง ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาปัญหา เพื่อนำมาสู่ทางแก้ไข โดยฝ่ายนายจ้างจะเปิดโอกาส ให้พนักงานได้รวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีโอกาส ประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงแก้ไข คุณภาพในการผลิต คุณภาพการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อปรับปรุงผลิตภาพและนำไปสู่การ ปรับปรุงแก้ไขในที่สุด

3.1.3.3 กิจกรรม 5 ส เป็นอีกกิจกรรมหนึ่ง ที่ถือเป็นรูปแบบของแรงงาน สัมพันธ์ เช่นเดียวกัน การดำเนินกิจกรรม 5 ส นี้ แนวทางในการดำเนินกิจกรรมมีความคล้ายคลึง กันกับกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานโดยมุ่งเน้นให้พนักงานในแผนกเดียวกัน ช่วยกันทำงานเป็น ทีมเพื่อ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ให้ดีขึ้น โดยยึดหลัก สะอาด สะดวก สะดวก สุขลักษณะ สร้างนิสัย

3.1.3.4 กลุ่มร่วมแก้ปัญหา จุดมุ่งหมายหลักของการจัดตั้งกลุ่มร่วมแก้ปัญหา นี้ เพื่อจัดให้มีการแลกเปลี่ยน การถกเถียงเพื่อชี้ว่า อะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น ส่วนมากเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการทำงานที่เกิดขึ้นประจำวัน ทั้ง ลูกจ้างและฝ่ายจัดการจะร่วมกันสะท้อนปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3.1.3.5 การเสนอคำแนะนำ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ฝ่ายจัดการยอมรับและ เปิดโอกาสให้ลูกจ้างเสนอความคิดเห็นในข้อที่ควรกระทำ ข้อที่ต้องปฏิบัติ หรือข้อควรแก้ไข โดย ข้อเสนอแนะที่ต้องการนั้นจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การปรับปรุงสภาพการทำงาน วิธีการทำงานโดย ฝ่ายจัดการอาจจะให้รางวัล แก่ลูกจ้างที่ให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญของ สถานประกอบการ

3.1.3.6 การออกแบบงาน การออกแบบงานเป็นการจำแนกงาน และรวบรวม งานให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและสอดคล้องกันอย่างมีระเบียบ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งลูกจ้างจะเข้ามามีส่วนร่วมจากการออกแบบงาน โดยการช่วยกันทำให้งาน น่าทำ การขยายงาน การกำหนดลักษณะของงาน

3.1.3.7 สภาโรงงาน หรือองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน สภาโรงงานนั้นจะ ประกอบด้วยทั้งฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายนายจ้าง มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาหารือ ตัดสินใจร่วม หรือ มีสิทธิยับยั้ง และสิทธิในการจัดการกิจกรรมต่างๆ ในสถานประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมด้านสวัสดิการ ในทางปฏิบัติอาจมีการเจรจาต่อรอง หรือประนีประนอมกันในสภาโรงงาน ได้ในบางเรื่อง

3.1.3.8 การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้าเป็นสมาชิกของส่วนบริหาร รูปแบบนี้ ผู้แทนลูกจ้างจะมีโอกาสอยู่ในองค์บริหารในฐานะเป็นคณะกรรมการของบริษัท คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจในระดับหนึ่ง ในเรื่องของนโยบายหรือแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาบริษัทให้มีความเจริญก้าวหน้า

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

3.2 ระบบไตรภาคี (Tripartite System)

แม้ว่ากลไกพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน คือระบบทวิภาคี แต่ในสภาพความเป็นจริงในบางครั้งกลไกระบบทวิภาคีไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลภายนอกสถานประกอบการมาเป็นภาคีที่ 3 ช่วยสนับสนุนในการแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย หรือที่เรียกว่า “ระบบไตรภาคี” ซึ่งสามารถจำแนกได้ เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

3.2.1 โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หมายถึง การให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกเข้าไปช่วยแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน เช่น พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือบุคคลที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือ

3.2.2 คณะกรรมการไตรภาคี

3.2.2.1 คณะกรรมการไตรภาคีระดับจังหวัด

3.2.2.2 คณะกรรมการไตรภาคีระดับชาติ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากองค์การสูงสุดของฝ่ายจัดการ คือ สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย ผู้แทนจากองค์การสูงสุดของพนักงาน คือ สภาองค์การลูกจ้างและผู้แทนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการที่ทำหน้าที่โดยตรงด้านส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน มีอยู่ 4 คณะ แบ่งตามบทบาทและหน้าที่ได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ก. คณะกรรมการไตรภาคีด้านการปรึกษาหารือ

1. สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ

2. คณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์
- ข. คณะกรรมการไตรภาคีด้านการระงับข้อพิพาทแรงงาน

1. คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์
2. ผู้พิพากษาสมทบในศาลแรงงานกลาง

อย่างไรก็ดี กลไกระบบไตรภาคีก็ยังมีข้อจำกัด เช่น ผู้แทนของแต่ละฝ่ายไม่ได้เป็นผู้แทนของพนักงานหรือลูกจ้างทั้งหมด โดยเฉพาะในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้แทนของแต่ละฝ่ายไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และในบางครั้งคู่กรณีไม่ยอมรับหรือไม่เชื่อถือว่าผู้แทนในคณะกรรมการไตรภาคีจะให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายตน (สม สุภนกร, 2546, หน้า 14-15)

สม สุภนกร (2546, หน้า 30-45) กล่าวถึงการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ โดยสรุปประเด็นที่มีผลต่อการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ได้ 9 ประเด็น ดังนี้

1. เงินเดือน และค่าจ้าง ให้พนักงานได้รับเงินเดือนและค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานและตามระเบียบข้อบังคับขององค์การรวมทั้งตามข้อตกลงของบริษัทกับพนักงาน
 2. สวัสดิการ จัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้พนักงานอย่างเหมาะสมตามกฎหมายแรงงานและตามระเบียบข้อบังคับขององค์การรวมทั้งตามข้อตกลงของบริษัทกับพนักงาน
- บริษัท เอฟ ไอ ซี อินเตอร์เนชั่นแนล (ไทยแลนด์) จำกัด (2546, พฤษภาคม) และ บริษัท อัครโอฬาร (1996) จำกัด (2545, กรกฎาคม) ได้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้พนักงานสรุปได้ดังนี้

1. ค่าครองชีพ
2. ค่ากะ
3. ค่าเบี้ยขยัน
4. ชุดฟอร์มพนักงาน
5. รถ รับ-ส่งพนักงาน
6. บริการด้านที่พักอาศัย
7. เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน
8. ค่าน้ำมัน
9. ความปลอดภัยในการทำงาน และในสถานที่ทำงาน
10. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
11. กองทุนประกันสังคม

12. ค่าอาหาร
13. เงินครบเกษียณอายุ
14. เงินช่วยกรณีเสียชีวิต
15. เงินช่วยเหลือมรดกสมรส
16. เงินค่ารักษาพยาบาล
17. เงินประกันชีวิต/อุบัติเหตุ
18. เงินกู้
19. รางวัลใจตามผลงาน
20. วันหยุด/ลา ตามกฎหมาย
21. กิจกรรมนันทนาการ

3. การติดต่อสื่อสาร (เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2546, หน้า 258) กล่าวว่าจัดระบบการสื่อสารข้อความและการร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ 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, หน้า 25-26) ได้สรุปถึงลักษณะการมีส่วนร่วมของลูกจ้างไว้ ดังนี้

- 4.1 ร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยแสดงความคิดเห็นผ่านตัวแทนลูกจ้าง
- 4.2 ร่วมเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงงาน สภาพการทำงาน และหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 4.3 เปิดโอกาสให้ลูกจ้างสามารถร้องทุกข์

4.4 ร่วมปรึกษาหารือ ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ

4.4.1 พิจารณาคำร้องทุกข์ของพนักงาน

4.4.2 การจัดสวัสดิการให้พนักงาน

4.4.3 แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน

4.4.4 ฯลฯ

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2546, หน้า 258) ได้กล่าวว่า เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทและงานในหน้าที่ของตน ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น มนุษยสัมพันธ์ การสั่งและสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมด้านแรงงานสัมพันธ์

6. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2546, หน้า 257) ได้กล่าวถึงการจัดให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายการทำงาน ไว้โดยสรุปดังนี้

6.1 มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ลูกจ้างเห็นโอกาสที่จะได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

6.2 มีระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อย่างยุติธรรม

7. ความปลอดภัยในสถานประกอบการ (ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล, 2546, หน้า 108-109) กล่าวถึงสิ่งที่สถานประกอบการควรจัดให้มีขึ้น เพื่อความปลอดภัยในสถานประกอบการ ไว้โดยสรุปดังนี้

7.1 ปรับปรุงสถานที่ทำงาน สภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน

7.2 จัดให้มีอุปกรณ์ และระบบป้องกันอุบัติเหตุตามกฎหมายว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน

7.3 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยตามกฎหมายกำหนด

8. นโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดนโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะปฏิบัติตามได้เป็นสำคัญ วัฒนธรรมในสถานประกอบการ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรและความปรารถนาที่จะให้มีการปฏิบัติและเกิดผลอย่างจริงจัง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาพิจารณากำหนดนโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ อีกทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ด้านแรงงานของประเทศหรือตามนโยบายการบริหารแรงงานของรัฐ หรือตามกฎหมาย หรือตามความประสงค์ของผู้บริหารชุดใหม่ เมื่อได้กำหนดนโยบายและแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์แล้ว สิ่งแรก คือ ประกาศนโยบายและแผนงาน ประชุมฝ่ายจัดการแต่

ระดับให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ตรงกัน แล้วจึงดำเนินการบริหารแรงงานสัมพันธ์ตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดขึ้น (เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2546, หน้า 248-249)

9. ทศนคติของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างให้ไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องตามระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี (เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2546, หน้า 251-253)

9.1 ฝ่ายนายจ้างให้ไปสู่แนวคิดที่ว่า

9.1.1 ลูกจ้างเป็นมนุษย์ธรรมดาที่มีความต้องการ

9.1.2 ลูกจ้างเป็นทรัพยากรที่มีค่า ต้องบำรุงรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

9.1.3 นายจ้างสามารถอบรมพัฒนาลูกจ้างให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการได้เสมอ

9.2 ฝ่ายลูกจ้างให้ไปสู่แนวคิดที่ว่า

9.2.1 สถานประกอบการเป็นแหล่งผลิตรายได้ ดังนั้นจะต้องช่วยกันปกป้อง รักษาให้คงอยู่

9.2.2 ความเจริญเติบโตของสถานประกอบการจะทำให้รายได้สูงขึ้น

9.2.3 บุคลากรในสถานประกอบการเปรียบเสมือนครอบครัว ต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่ประชุมไตรภาคีระดับชาติอื่นประกอบด้วยฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายรัฐบาล ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องพัฒนาและเสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ จึงเห็นพ้องต้องกันที่จะร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ซึ่งเรียกว่า “แนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย พ.ศ. 2539” โดยทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายรัฐบาลจะได้รับไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งสรุปเนื้อหาได้ดังนี้

1. เคารพขี้อถือและปฏิบัติตามบทบัญญัติ แห่งกฎหมายแรงงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง รวมทั้งคำตัดสินเรื่องอัตราค่าจ้าง สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน และข้อปฏิบัติเพื่อความเป็นธรรมด้านแรงงาน

2. ระวังข้อขัดแย้ง ข้อร้องทุกข์ และข้อพิพาทแรงงานตามกระบวนการซึ่งได้มีข้อตกลงกันไว้ หากไม่มีกระบวนการดังกล่าว ก็จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย และการชี้ขาดแทน

3. ส่งเสริม และสนับสนุนเสรีภาพในการจัดตั้ง และการพัฒนาองค์การลูกจ้างและองค์การนายจ้าง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีอิสระ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

4. เสริมสร้าง และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการร่วมเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในด้านสภาพการจ้าง สภาพการทำงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง
5. ส่งเสริมให้นายจ้างและลูกจ้างใช้วิธีการร่วมปรึกษาหารือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิหน้าที่และผลประโยชน์ร่วมกัน อันจะเป็นวิถีทางที่จะพัฒนาไปสู่การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างทัดเทียม และเสมอภาคตามหลักการของระบบประชาธิปไตย
6. กำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติด้านการบริหารบุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้การแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการเอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. ละเว้นการกระทำหรือสนับสนุนการกระทำที่เป็นการละเมิดสิทธิซึ่งกันและกัน และการขัดขวาง การดำเนินงานอันชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับเสรีภาพในการสมาคม สิทธิในการร่วมเจรจาต่อรอง การรักษาระเบียบวินัยและธรรมเนียมปฏิบัติในสถานประกอบการ
8. ส่งเสริมความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างเกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่อันพึงมีพึงปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมของทั้งสองฝ่าย
9. เสริมสร้าง และพัฒนาแนวทางระบบแรงงานสัมพันธ์บนพื้นฐานของขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของชาติ เพื่อสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ซึ่งให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย และสนองตอบความต้องการทางสังคม และเศรษฐกิจของประเทศ
10. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการปรึกษาหารือและการร่วมมือกันในระดับชาติระหว่างหน่วยงานของรัฐบาล องค์การนายจ้างและองค์การลูกจ้างในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดการแก้ไข ปรับปรุงและการประเมินผลนโยบายการพัฒนาของชาติในด้านต่าง ๆ
11. ส่งเสริมระบบประชาธิปไตยอันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้แนวปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล โดยรัฐบาลต้องบังคับใช้กฎหมายอย่างไม่เลือกปฏิบัติให้เกิดความเป็นกลางและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
12. ส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ในระดับนโยบายของประเทศ อันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้แนวทางปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล และสามารถแก้ไขปัญหาแรงงานในอนาคต รัฐบาลควรบรรจุหลักสูตรการแรงงานสัมพันธ์เข้าไว้ในแผนการศึกษาระดับชาติ
13. รัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้าง จะยึดถือและปฏิบัติตามแนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งที่ประชุมไตรภาคีให้การรับรองและปรากฏรายละเอียดอยู่ในภาคผนวกต่อท้ายนี้ ตลอดจนจะยึดถือ และปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติอื่นที่ได้ตกลงกันไว้ในการประชุมไตรภาคีเป็นครั้งคราวในโอกาสต่อไป

ผลงานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

1. งานวิจัยและการศึกษาในประเทศ

สมฤกษ์ ยลวงศ์ (2540, หน้า 4) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ไม่มีสหภาพแรงงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานในเขตจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า รูปแบบแรงงานสัมพันธ์ส่วนใหญ่ ฝ่ายนายจ้างจะเป็นผู้กำหนดขึ้นเองทั้งสิ้น ฝ่ายลูกจ้างไม่มีโอกาสที่จะเสนอแนะความคิดเห็น หรือเป็นผู้มีส่วนการริเริ่ม ในการจัดรูปแบบการแรงงานสัมพันธ์ใดๆ ในส่วนของปัญหาแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นพบว่า สาเหตุสำคัญเกิดจากการสื่อสารระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างไม่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากเพียงพอ และอีกประการหนึ่ง เกิดจากการบังคับใช้ระเบียบที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย หรือระเบียบที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ลูกจ้างไม่ได้รับความเป็นธรรม บุคคลที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขหรือระงับข้อขัดแย้งมีเพียงสองฝ่ายคือฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง และกรณีที่เกิดปัญหาข้อขัดแย้งขึ้นนั้น ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาก็ใช้เวลานาน นอกจากนั้นในส่วนของแนวทางในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์อื่นตีพบว่า ฝ่ายนายจ้างพยายามในการที่จัดรูปแบบหรือช่องทางในการสื่อสารกับลูกจ้างให้หลากหลาย แต่รูปแบบหรือช่องทางการสื่อสารที่ฝ่ายนายจ้างจัดทำขึ้นนั้น ส่วนใหญ่นายจ้างจะเป็นผู้กำหนดหรือริเริ่มขึ้นเองทั้งสิ้น จึงเป็นผลทำให้ช่องทางหรือรูปแบบดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งรูปแบบดังกล่าวลูกจ้างถูกบังคับให้เข้าร่วมมิใช่การเข้าร่วมโดยสมัครใจ ดังนั้น การที่จะสื่อสารกับลูกจ้างให้ประสบความสำเร็จนั้น นายจ้างต้องเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบและวิธีการ ตลอดจนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสมัครใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีและการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อส่งผลดีโดยรวมต่อบริษัทต่อไป

เสาวลักษณ์ ชายทวีป (2536, หน้า 23) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในเขตพระประแดง พ.ศ. 2525-2535 พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของสถานประกอบการที่ไม่มีสหภาพแรงงานนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจะเป็นไปอย่างใกล้ชิดมากกว่าสถานประกอบการที่มีสหภาพแรงงานและกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นสถานประกอบการที่ไม่มีสหภาพแรงงานจะสามารถเจรจาและตกลงกัน ใช้เวลาน้อยกว่าสถานประกอบการที่มีสหภาพแรงงาน

นาสินี ศรีศิริกุล (2536, หน้า 1) ได้ทำการศึกษา ถึงการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ ศึกษาในอุตสาหกรรมตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป พบว่า จากการที่นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างจัดตั้ง

คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วมหารือ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน เป็นต้นนั้น พบว่า ทศนคติที่ลูกจ้างมีต่อนายจ้างเป็นไปในทางบวก ดังนั้นเมื่อนายจ้างและลูกจ้างต่างมีทัศนคติที่ดีต่อกัน กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือระบบแรงงานสัมพันธ์ย่อมออกมาในเชิงบวกอันเนื่องจากการหล่อหลอมทัศนคติของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันได้ดี

ณรงค์ เสียงประชา (2535, หน้า 60) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงงานสัมพันธ์ในธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า สาเหตุที่ทำให้นายจ้างกับลูกจ้าง เกิดปฏิกิริยาที่ไม่ดีต่อกันนั้น เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจ เพราะเมื่อลูกจ้างมีรายได้ไม่พอเพียงกับค่าใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพ ลูกจ้างย่อมต้องเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างสวัสดิการและรายได้ในรูปอื่นๆ และนอกจากนั้น เมื่อทั้งนายจ้างและลูกจ้างต่างก็คิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว ไม่คำนึงถึงอีกฝ่ายหนึ่งว่าต้องลงทุน ลงแรงเท่าใด กำไรหรือขาดทุน ฯลฯ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดีต่อกัน และรู้สึกว่าถูกเอารัดเอาเปรียบและนอกจากนั้น ผลทางการเมืองยังเป็นอีกมูลเหตุหนึ่ง ที่ทำให้นายจ้างและลูกจ้างเกิดปฏิกิริยาต่อกันในทางลบ ก็คือการที่ลูกจ้างเริ่มมีความตื่นตัวในเสรีภาพและสิทธิที่จะพึงมีพึงได้ จึงก่อให้เกิดภาวะการตื่นตัวเพื่อรักษาสหิทธิและประโยชน์ของตนเอง และมูลเหตุสำคัญประเด็นสุดท้ายก็คือ การที่นายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการคุ้มครองแรงงานไว้

2. ผลงานวิจัยและการศึกษาของต่างประเทศ

Haruo Shimada (2534, pp. 1-14) จาก Keio University ได้ให้ทัศนะต่อกรณีศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับฝ่ายบริหาร (Labor Management Relation) ของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในอเมริกา ว่าปัจจัยที่นำบริษัทดังกล่าวไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วย

- 2.1 การยอมรับของฝ่ายจัดการให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น
- 2.2 การรับรู้ข้อมูลซึ่งกัน และกันของทั้ง 2 ฝ่ายจากการติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมต่อกัน
- 2.3 การมีเป้าหมายร่วมกันที่จะเพิ่มคุณภาพ และผลผลิต อันจะทำให้เกิดความมั่นคงในงาน และสวัสดิการของลูกจ้างเพิ่มสูงขึ้น
- 2.4 การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ที่พยายามจะพัฒนากิจการกรมการผลิต
- 2.5 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 2.6 การแบ่งงานกันทำ
- 2.7 การจัดให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะหลาย ๆ ด้าน

Hiromasa Suzuki (2537, pp. 11-14) เขียนถึงการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation) ไว้ว่า จุดประสงค์ของการปรึกษาหารือร่วมในมุมมองของฝ่ายจัดการและลูกจ้างจะมี

ความแตกต่างกัน ฝ่ายจัดการต้องการให้เกิดความตรงไปตรงมาอย่างยุติธรรม การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร และช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ขณะที่ตัวแทนของลูกจ้างมุ่งไปที่ข้อมูลข่าวสารที่จะใช้เป็นประโยชน์ได้ สำหรับการเจรจาต่อรองและควบคุมงาน อย่างไรก็ตาม (เช่นในประเทศเยอรมัน) ตัวแทนลูกจ้างพยายามที่จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจในเรื่องของบุคคล ดังนั้นจึงทำให้เกิดวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันของทั้งสองฝ่ายในการปรึกษาหารือร่วม

หากเรื่องหลัก ๆ ของการปรึกษาหารือถูกจำกัดอยู่เฉพาะเรื่อง เช่น ความมั่นคงเกี่ยวกับสวัสดิการ เป็นต้นแล้ว ผลกระทบของการปรึกษาหารือร่วมก็จะถูกจำกัดต่อการสร้างบรรยากาศของระบบแรงงานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างในสถานประกอบการขนาดใหญ่ จะมีระดับของการปรึกษาหารือร่วมหลายระดับที่ถูกนำมาใช้ปฏิบัติ แม้ว่าจะต้องใช้เวลาและต้นทุนสูงก็ตาม

ถ้าตัวแทนของลูกจ้างที่มีบทบาทหน้าที่ในการปรึกษาหารือร่วม ไม่ใช่สมาชิกสหภาพแรงงานแล้ว ก็จะทำให้โครงสร้างซ้อนของสหภาพแรงงานกับตัวแทนลูกจ้างที่ได้รับเลือกให้ทำหน้าที่ในการปรึกษาหารือร่วม ซึ่งในกรณีนี้สหภาพแรงงานอาจจะละเลยหรือมองข้ามใน ความสำคัญของการปรึกษาหารือร่วม รวมทั้งมองการปรึกษาหารือร่วมเป็นสิ่งที่ต่อต้านสหภาพแรงงาน เช่น ในประเทศเกาหลี ช่วงต้นปี 2530 การปรึกษาหารือร่วมไม่ประสบผลสำเร็จ ด้วยสาเหตุที่ว่า คนงานถูกทำให้เชื่อว่าการปรึกษาหารือร่วมดังกล่าวอยู่ภายใต้อำนาจของฝ่ายจัดการ

ในประเทศเยอรมัน มีการแบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างการตัดสินใจของคณะกรรมการลูกจ้างข้อตกลงร่วม ทั้งโดยทางกฎหมายและวิธีปฏิบัติ ขณะที่ประเทศญี่ปุ่นนั้น การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการปรึกษาหารือร่วมกับการเจรจาต่อรองยังคงไม่ชัดเจน เนื่องจากตัวแทนสหภาพกับคณะกรรมการลูกจ้างนั้นมักจะเป็นกลุ่มบุคคลเดียวกัน ซึ่งอาจจะถือเป็นผลดีเพราะว่าการแบ่งแยกหน้าที่มากเกินไประหว่างการปรึกษาหารือร่วมกับการเจรจาต่อรองจะเป็นเครื่องทำลายต่อประสิทธิภาพของการปรึกษาหารือร่วม