

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงแนวทางสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในประเทศไทย เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และเป็นการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง 10 กลุ่ม ๆ ละ 3 คน รวม 30 คน คือ ลูกจ้างในกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงานที่มีใช้หัวหน้างาน ลูกจ้างในกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงานที่เป็นหัวหน้างาน ผู้นำสหภาพแรงงานในระดับบริษัท ผู้นำสหภาพแรงงานในระดับชาติ นายจ้างในกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงาน ผู้นำสมาคมการค้า นายจ้าง ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการไตรภาคี เจ้าหน้าที่ของรัฐ และนักวิชาการ

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มเห็นว่า แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และสังคมโดยรวม แต่การที่ยังไม่เกิดแรงงานเชิงสมานฉันท์ขึ้นในสถานประกอบการก็เพราะนายจ้างและลูกจ้างยังมีความหวาดระแวงกัน เอาเปรียบกัน มองอีกฝ่ายหนึ่งเป็นศัตรู และมีการแข่งขันผลประโยชน์กันมากกว่าที่จะมาร่วมมือกัน ผลสรุปจากการศึกษานี้ ก็คือ นายจ้างและลูกจ้างต้องสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้น โดยการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่ดี มีความไว้วางใจกัน มีการเปิดเผยข้อมูลต่อกัน และให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ข้อเสนอแนะ ก็คือ ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ต้องมีบทบาทร่วมกันสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ให้เกิดขึ้น โดยนายจ้างต้องยอมรับสหภาพแรงงาน มีการสื่อสารที่ดีกับลูกจ้าง ทำให้ลูกจ้างไว้วางใจ มีการเปิดเผยข้อมูล โดยไม่ซ่อนเร้น มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ แก้ไขปัญหาร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนลูกจ้างก็ต้องมีสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง มีตัวแทนลูกจ้างที่มีบทบาทสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนายจ้าง ทำให้นายจ้างไว้วางใจ และเชื่อถือ มองประโยชน์ร่วมกัน และแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ สำหรับรัฐบาลต้องมีบทบาทในการส่งเสริม และมีการเผยแพร่หลักแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ รวมทั้งปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับแนวทางแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ด้วย

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์

* Ph.D. Candidate สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต เลขที่ 1761 ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

Sound Labour Relations in Thailand

Vichai Thosuwonchinda*

Abstract

The objective of this research is to study the pattern of sound labour relations in Thailand in order to reduce conflicts between employers and workers and to create cooperation. This research is qualitative, using in-depth interviews with 10 stakeholder groups from the Thai industrial relations system: employees of non unionized companies at the shop floor level, employees of non unionized companies at the supervisor level, trade union leaders at the company level, trade union leaders at the national level, employers of non-unionized companies, employer organization leader groups human resource managers, members of tripartite bodies, government officials and labour academics.

The findings -- are presented in a model identifying 5 characteristics that enhance sound labour relations in Thailand. They are recognition between employer and workers, good communication, trust, data revealing and workers' participation. It is suggested that all partners, employers, workers, and the government - have roles in the promotion of sound labour relations. Employer have to acknowledge labour unions with a positive attitude, have good communication with workers-, create trust with workers, disclose information, create a culture of mutual benefits as well as accept sincerely system that include workers' participation. Workers need a strong labour union, good and sincere representatives for clear communication with employers, trust, mutual benefits and conflict solutions with employer in win-win scenario. The government has a supporting role in adjusting the existing laws in a proper way, by creating policy for sound labour relations, and putting sound labour relations into practice.

Keywords: Conflict, Negotiation, Sound Labour Relations

* Ph.D. Candidate, Interdisciplinary Studies for Development, Chandrakasem Rajabhat University THAILAND
Assistant Professor, Kasem Bundit University, 1761 Pattanakarn 37 Rd., Suanluang District, Bangkok 10250 THAILAND

บทนำ

คำว่า “แรงงานสัมพันธ์” หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายนี้ได้มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร การจัดการธุรกิจของนายจ้าง และมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างรวมทั้งมีผลต่อ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติด้วย นอกจากนี้ แรงงานสัมพันธ์ในความหมายอย่างกว้างยังมีความหมายรวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของฝ่ายนายจ้าง (สมาคม นายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง และสภาองค์การนายจ้าง) กับองค์การของฝ่ายลูกจ้าง (สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสภาองค์การลูกจ้าง) ที่เข้ามามีบทบาทตามกฎหมาย และยังรวมถึงบทบาทของรัฐบาลในการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และสนับสนุนให้ทั้งสองฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันก่อให้เกิดความสงบสุขทางอุตสาหกรรมของประเทศ (วิจัย โกลบอลจิ้นดา, 2545: 1)

ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจของโลก จากการผลิตทางเกษตรมาสู่การผลิตทางอุตสาหกรรม ทำให้เกิดแรงงานรับจ้างจำนวนมาก แรงงานรับจ้างเหล่านี้ ต้องฝากชีวิตไว้กับค่าจ้างและการมีงานทำ ซึ่งขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของ ปริมาณความต้องการแรงงาน และแรงงานที่จะมีขายในตลาดแรงงาน ในสภาพทางเศรษฐกิจของ สังคมประชาธิปไตยที่เน้นนโยบายเศรษฐกิจเสรี ทำให้นายจ้างสามารถกำหนดค่าจ้างและการ จ้างงานในกิจการของตน เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด เกิดเป็นแรงกดดันให้ลูกจ้างที่ได้รับค่าจ้างต่ำ และมีสภาพการจ้างที่ไม่ดี ทำให้ลูกจ้างมีการรวมตัวกันเพื่อการต่อรองกับนายจ้างซึ่งมีทั้งในกิจการ เดียวกัน กิจการประเภทเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีการนำคำว่า “สหภาพแรงงาน” มาใช้กับการรวมกลุ่มของลูกจ้าง

ในกรณีประเทศไทยได้มีการให้สิทธิลูกจ้างในการก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้นครั้งแรกตาม พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ซึ่งมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานรวม 154 แห่ง แต่ก็ถูกยกเลิกไปตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 19 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2519 สิทธิลูกจ้างใน การก่อตั้งสหภาพแรงงานได้เกิดขึ้นอีกครั้งเมื่อมีการออกพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จนถึงสิ้นปี 2551 ได้มีสหภาพแรงงานจัดตั้งขึ้นในกิจการรัฐวิสาหกิจ 44 แห่ง ในกิจการเอกชน 1,229 แห่ง โดยเฉพาะสหภาพแรงงานในกิจการเอกชนนั้น ได้มีการใช้สิทธิในการ เรียกร้องและเจรจาต่อรองอย่างกว้างขวาง เฉพาะในปี 2551 มีจำนวนกิจการที่มีการเรียกร้องถึง 230 แห่ง มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 202,663 คน โดยเป็นการเรียกร้องในกิจการเอกชนตามพระราชบัญญัติ แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 จำนวน 227 แห่ง มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 174,863 คน เป็นการเรียกร้องใน กิจการรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 จำนวน 3 แห่ง

มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 27,800 คน และเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงาน 54 แห่ง มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 58,847 คน นายจ้างใช้สิทธิปิดงาน 4 แห่ง มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 1,178 คน ก่อให้เกิดวันทำงานสูญเสีย 52,246 วัน (กระทรวงแรงงาน, 2551)

การใช้สิทธิเรียกร้องและการเจรจาต่อรองนั้นเป็นไปตามแนวคิด ลัทธิสหภาพแรงงาน (Trade Union Doctrine) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของสหภาพแรงงานในการเรียกร้องและเจรจาต่อรองเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์จากนายจ้างในทางเศรษฐกิจ แนวคิดนี้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน ลูกจ้างจะมีอำนาจต่อรองที่สมดุลกับนายจ้างได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมตัวกันเป็นองค์การเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตน ซึ่งก็คือสหภาพแรงงานนั่นเอง ความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง สวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงานเป็นหลัก โดยไม่เกี่ยวกับการเมืองซึ่งเป็นบทบาทของรัฐ และรัฐมีบทบาทในการให้หลักประกันสิทธิของลูกจ้างในการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน และการร่วมเจรจาต่อรองโดยไม่เข้าแทรกแซง (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2545)

จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้ปัญหาข้อพิพาทแรงงานเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเกิดการนัดหยุดงานโดยสหภาพแรงงาน และการปิดงานโดยนายจ้าง เพื่อบีบบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งยินยอมตกลงตามที่ฝ่ายตนต้องการ ผลของการนัดหยุดงาน และปิดงานที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความเสียหายทั้งต่อฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และสังคมส่วนรวม โดยฝ่ายนายจ้างจะสูญเสียยอดขาย สูญเสียลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาด มีต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่ในระหว่างที่ไม่มีการผลิต นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาทดแทนลูกจ้างที่ร่วมนัดหยุดงาน ค่าเสียหายจากการปิดและเริ่มทำงานของเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายทางกฎหมาย การเสียภาพพจน์ต่อสาธารณะ และมีความเครียดในการทำงานเพิ่มขึ้น ฝ่ายลูกจ้างก็สูญเสียรายได้จากค่าจ้าง ไม่ได้รับสวัสดิการใด ๆ สูญเสียความสัมพันธ์ที่ดีกับนายจ้าง สหภาพแรงงานก็สูญเสียรายได้ค่าสมาชิกระหว่างนัดหยุดงาน และยังมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างนัดหยุดงาน รวมทั้งการเสียภาพพจน์ต่อสาธารณะ ประเทศชาติก็สูญเสียรายได้จากการผลิต การส่งออก ทำให้ลูกค้า และนักลงทุนขาดความเชื่อมั่น อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงระยะเวลา โดยได้มีความพยายามสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และลดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน ในประเทศต่าง ๆ ประเทศที่มีการพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ และมีการจัดระบบที่ป้องกันและหลีกเลี่ยงการเกิดข้อพิพาทแรงงานอย่างได้ผล ก็คือประเทศเยอรมนี ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ซึ่งหลายประเทศได้นำไปเป็นตัวอย่างในการพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อไป

สำหรับประเทศไทยการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดด้านแรงงานสัมพันธ์ จากแนวคิดที่ว่าแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องของความขัดแย้ง ไปสู่แนวคิดในการสร้างความร่วมมือระหว่างนายจ้าง

และลูกจ้างดังกล่าว ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้เรียกว่าเป็นแนวคิดแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์นั้นก็ เป็นแนวคิดที่ค่อย ๆ ก่อตั้งขึ้น โดยแรงผลักดันจากภาครัฐเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ดังเห็นได้จากการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย พ.ศ. 2524 และมีการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์เป็นองค์กรไตรภาคีเพื่อติดตามผลการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ ก็ยังให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในเชิงสมานฉันท์ในรูปแบบของการศึกษาวิจัย เช่น การสนับสนุนการวิจัยเรื่องแรงงานสัมพันธ์แบบใหม่: การปรึกษาหารือ และการร่วมมือในสถานประกอบการ โดย สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) การวิจัยเรื่อง ตัวแบบการจัดการแรงงานสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในสังคมไทย โดย โชคชัย สุทธาเวศ (2545) เป็นต้น แต่ประเด็นปัญหา ก็คือ มีปัจจัยอะไรที่จะทำให้เกิดแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ และมีการนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันในสถานประกอบการได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์นี้ มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาถึงความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องในเรื่องแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์
2. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำแนวคิดแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ไปใช้ในสถานประกอบการในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์
5. เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย

แนวคิดในการศึกษา

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ก็เพื่อศึกษาถึงแนวคิดที่ทำให้เกิดการจัดตั้งระบบแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ขึ้น เริ่มจากแนวคิดเกี่ยวกับ “ความขัดแย้ง” เพราะโดยธรรมชาติแล้ว นายจ้างกับลูกจ้างจะมีความขัดแย้งกัน ซึ่งก็คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงข้ามกัน กลยุทธ์พื้นฐานสำหรับวิธีที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 วิธี คือ วิธีการชนะ-แพ้ วิธีการแพ้-แพ้ และวิธีการชนะ-ชนะ ซึ่งวิธีการแบบสุดท้ายจะเป็นวิธีที่นำไปสู่แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ วิธีการที่ลูกจ้างเอาชนะความขัดแย้งที่มีกับนายจ้างเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ก็คือ การจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น เพื่อใช้สิทธิในการเจรจาต่อรองและใช้การนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือบีบบังคับนายจ้าง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเจรจาต่อรองร่วมกันเกิดขึ้นและดำรงอยู่ได้นั้นมีอยู่ 2 ประการ ประการแรก ลูกจ้างที่เข้า

ร่วมในการเจรจาต่อรองต้องมีการรวมตัวกันอย่างพอเพียง ซึ่งนั่นหมายความว่า ลูกจ้างต้องมีสิทธิและเสรีภาพในการรวมตัวและการจัดตั้งสหภาพแรงงานเพื่อการเจรจาต่อรองอย่างเป็นอิสระจากนายจ้างและการควบคุมของรัฐ ประการที่สอง นายจ้างจะต้องยอมรับสหภาพแรงงานว่ามีวัตถุประสงค์ที่ต้องการต่อรองหลังจากที่สหภาพแรงงานมีการรวมตัวโดยนายจ้างให้การยอมรับแล้วยังมีปัจจัยเกี่ยวกับคู่เจรจาต่อรอง คือ นายจ้างกับผู้แทนสหภาพแรงงานที่จะต้องมีการต่อรองด้วยความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และยอมรับข้อตกลงที่จะผูกพันตามข้อตกลงนั้น แต่แน่นอนว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจเสนอให้ยุติข้อตกลงหรือขอเปลี่ยนแปลงข้อตกลงใหม่ได้

สำหรับการนัดหยุดงานนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานที่จะใช้บังคับนายจ้างให้ยินยอมตามความต้องการของฝ่ายตน การนัดหยุดงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการเจรจาต่อรอง เพราะทำให้ฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงานมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น การนัดหยุดงานนั้นก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างนั้นสูญเสียค่าจ้าง ส่วนนายจ้างก็สูญเสียรายได้และอาจเกิดความเสียหายโดยสูญเสียธุรกิจให้กับคู่แข่ง ในบางกรณีการนัดหยุดงานอาจทำให้สถานประกอบการต้องเลิกกิจการไปทำให้ลูกจ้างต้องสูญเสียงานและนายจ้างสูญเสียการลงทุน อย่างไรก็ตาม หากกระบวนการเจรจาต่อรองได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การนัดหยุดงานก็อาจหลีกเลี่ยงได้

ในส่วนของทฤษฎีด้านแรงงานสัมพันธ์ การศึกษานี้เป็นไป ทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ ดันลอป (J.T. Dunlop, 1958) ที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ คือ นายจ้าง ลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน และรัฐบาล ซึ่งดันลอปได้มองสหภาพแรงงานเป็นหน่วยย่อยในระบบแรงงานสัมพันธ์ และอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งกรณีประเทศไทยก็คือพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 นั้นเอง และทฤษฎีพหุนิยม (Pluralism) (Clegg, 1989) ซึ่งให้การยอมรับ การเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) ว่าเป็นเครื่องมือในการจัดข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

วิธีการศึกษา

แนวทางในการศึกษาวิจัย เพื่อสร้างแนวทางแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์นั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องแบบเจาะลึก โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างมุ่งผลให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาวิจัยตามที่กำหนดไว้ โดยได้มีสัมภาษณ์ผู้แทนลูกจ้าง นายจ้าง เจ้าหน้าที่ของรัฐ และนักวิชาการจำนวน 10 กลุ่ม กลุ่มละ 3 รวม 30 คน คือ

- | | | |
|---|---|----|
| 1. ลูกจ้างในกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงานที่มีโช้วหน้างาน | 3 | คน |
| 2. ลูกจ้างในกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงานที่เป็นโช้วหน้างาน | 3 | คน |
| 3. ผู้นำสหภาพแรงงานในระดับบริษัท | 3 | คน |

4. ผู้นำสหภาพแรงงานในระดับชาติ	3	คน
5. นายจ้างในกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงาน	3	คน
6. ผู้นำสภาองค์การนายจ้าง	3	คน
7. ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	3	คน
8. ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการไตรภาคี	3	คน
9. เจ้าหน้าที่ของรัฐ	3	คน
10. นักวิชาการ	3	คน

หัวข้อให้การสัมภาษณ์จะมีลักษณะเป็นคำถามแบบเปิด ดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์อย่างไร และท่านคิดว่าแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ควรเกี่ยวข้องกับเรื่องใดบ้าง
2. แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์จะเป็นประโยชน์ต่อลูกจ้าง สหภาพแรงงาน นายจ้างและสถานประกอบการ สังคมและประเทศชาติ อย่างไร
3. ปัญหาและอุปสรรคในการใช้แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์คืออะไร
4. ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร
5. แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ควรเป็นอย่างไร

การสัมภาษณ์เชิงลึกในงานวิจัยนี้ ได้ดำเนินการในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม 2552 โดยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรวม 30 คน ครบทั้ง 10 กลุ่ม

ในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม และใช้แนวทางในการตรวจสอบข้อมูลแบบหลายทิศทางตลอดเวลา (Patton, 1990) เพื่อดำเนินการจนข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Creswell, 1998) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยอาศัยแนวคิดวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพของ Mile and Huberman (1994)

ผลของการวิจัยนี้ นอกจากผู้วิจัยจะนำไปใช้สร้างเป็นทฤษฎีแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ในประเทศไทยแล้ว ผู้วิจัยยังนำไปใช้ทดสอบกับกรณีศึกษา โดยมีการศึกษากิจการที่ได้รับรางวัลแรงงานสัมพันธ์ดีเด่น ในกิจการบริการ และกิจการการผลิต ได้แก่ บริษัทกรุงเทพธุรกิจบริการ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการในอุตสาหกรรมบริการ และ บริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการในอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อวิเคราะห์ความถูกต้องของผลที่ค้นพบกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2552

ผลของการศึกษา

ผลของการศึกษาปรากฏว่า ในประเด็นความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องในเรื่องแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ที่ถูกล้มล้างกันทั้ง 10 กลุ่ม มีความเห็นพ้องต้องกันว่า แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์หมายถึง แรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างและลูกจ้างมีความไว้วางใจกัน มีความร่วมมือ ความเสียสละต่อกัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อกัน มีการประนีประนอมเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ไม่ขยายความขัดแย้ง ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา มีการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับสถานภาพซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันประโยชน์อย่างเป็นธรรม และมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

ในแง่ของประโยชน์จากการมีแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์นั้น ทุกกลุ่มเห็นว่าทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ โดยส่วนลูกจ้างได้ประโยชน์ คือ ทำงานได้เต็มที่ ได้อยู่ร่วมกับนายจ้างอย่างมีความสุข ได้รับรู้ปัญหานายจ้าง ได้พูดคุยกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับความเป็นธรรม มีความสุขในการทำงาน ได้รับการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและเหมาะสม สำหรับประโยชน์ที่นายจ้างได้รับ คือ การผลิตไม่หยุดชะงัก ได้ผลงานที่ดี ลูกค้าเชื่อถือ ผลการประกอบกิจการดี ส่งผลผลิตให้ลูกค้าได้ตามกำหนด คุณภาพสินค้าดีขึ้น มีการทำงานที่ต่อเนื่อง ลูกจ้างรักองค์การ และเป็นการเพิ่มผลผลิต

สหภาพแรงงานได้ผลงาน ไม่เกิดความขัดแย้งกับนายจ้าง ไม่ต้องปะทะกับนายจ้าง ได้ช่วยเหลือลูกจ้าง ได้ทำหน้าที่ตัวแทนลูกจ้างอย่างเต็มที่ และสหภาพแรงงานมีการเติบโตอย่างมั่นคง ส่วนประโยชน์ที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ ก็คือ ไม่มีความขัดแย้งในสังคม เกิดความสงบสุข ชื่อเสียงประเทศดี และไม่ทำให้ประชาชนเดือดร้อน

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการนำแนวคิดแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ไปใช้ในสถานประกอบการในประเทศไทยนั้น ทุกกลุ่มเห็นปัญหาและอุปสรรคสอดคล้องกัน คือ การที่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างขาดความจริงใจต่อกัน ไม่ยอมรับกัน มีความหวาดระแวงกัน ไม่รับฟังกัน ขาดการสื่อสารที่ดี ไม่เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน นายจ้างไม่เข้าใจปัญหาลูกจ้าง นายจ้างไม่ยอมรับตัวแทน ใช้ความเป็นนายเอาเปรียบ ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ นายจ้างไม่เปิดเผยข้อมูลข้อมูลที่เปิดเผยไม่ใช่ข้อมูลจริง นายจ้างกลัวเสียค่าใช้จ่าย/ไม่ยอมลงทุน นายจ้างมุ่งแต่กำไร/ไม่สนใจคน นายจ้างต่อต้านสหภาพแรงงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ส่วนลูกจ้างก็มีปัญหาไม่รู้จักกฎหมาย ลูกจ้างไม่ร่วมมือ ลูกจ้างไม่มีส่วนร่วมในการเลือกตัวแทน ไม่รักษาสัญญา นายจ้างลูกจ้างมองปัญหาคนละด้าน สหภาพแรงงานมีทัศนคติในทางลบกับนายจ้าง มีการแทรกแซงจากภายนอก และไม่ใช้การประนีประนอมแก้ไขข้อขัดแย้ง

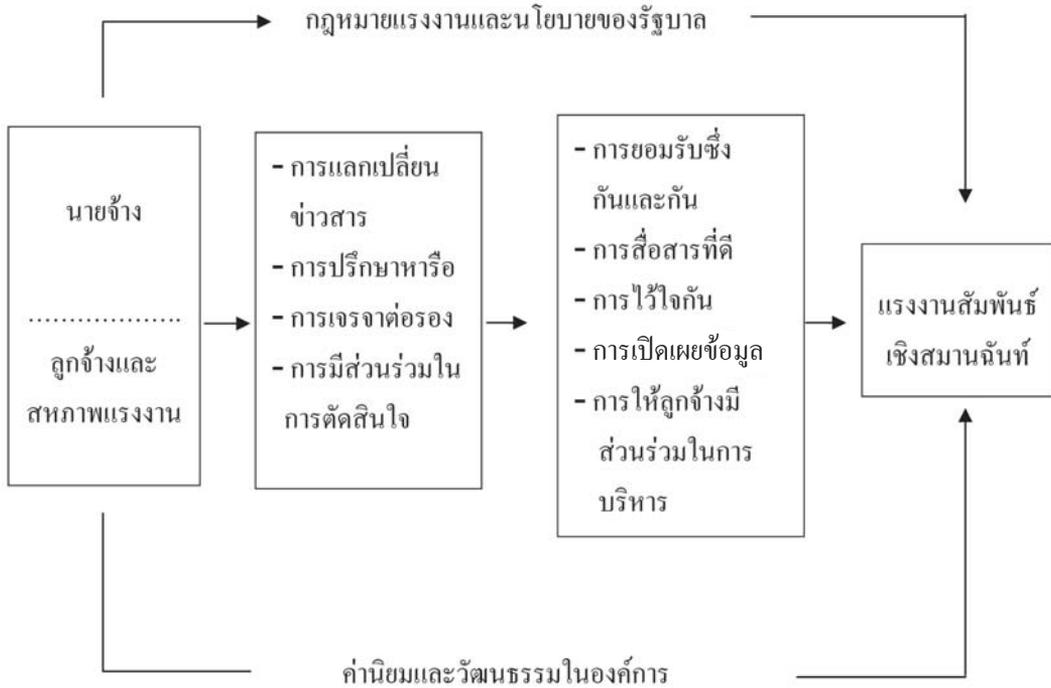
ส่วนประเด็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ทุกกลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่า นายจ้างต้องเลิกทัศนคติแบบศักดิ์นา ต้องให้การยอมรับลูกจ้างและสหภาพแรงงาน มีทัศนคติทางบวกต่อสหภาพแรงงาน มีการพูดคุยกันเป็นประจำทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารที่ชัดเจน นายจ้างต้องรับฟังความเห็น/มีการประชุมชี้แจง มีการสร้างความเข้าใจต่อกัน ไม่เอาเปรียบกันและ

มีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลของสถานประกอบการที่แท้จริง ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผู้บริหารต้องให้นโยบายชัดเจนในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ยอมรับกับการเจรจาต่อรอง ส่วนสหภาพแรงงานต้องใช้เหตุผลในการเจรจาต่อรอง และมีจัดอบรมสมาชิกและกรรมการสหภาพแรงงานให้เข้าใจการทำงานที่ถูกต้อง

ในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์นั้นทุกกลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่า นายจ้างต้องให้การยอมรับสหภาพแรงงาน ยกเลิกวัฒนธรรมอุปถัมภ์ศักดินานิยม มีทัศนคติทางบวกต่อสหภาพแรงงาน ไม่มองเป็นศัตรู ใช้หลักเมตตาธรรม มีแนวคิดประนีประนอม มีการสื่อความที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ ยอมรับข้อมูลกัน มีการปรึกษาหารือกัน แก้ปัญหาร่วมกัน มีการเปิดเผยข้อมูล มีการทำให้ลูกจ้างไว้วางใจ ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการจัดการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อลูกจ้าง กำหนดเป็นนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่วนลูกจ้างก็ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติการทำงานของตนไปในทางบวก มีตัวแทนลูกจ้างที่มีบทบาทสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนายจ้าง และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งโดยระบบชี้ขาดแทนการนัดหยุดงาน สำหรับรัฐบาลต้องมีบทบาทให้การส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ มีการเผยแพร่หลักแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ ส่งเสริมระบบทวิภาคี และปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

การสร้างทฤษฎีแนวทางการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์

จากผลของการศึกษาวิจัยดังกล่าว เมื่อได้มีการนำข้อมูลที่ได้มาผ่านกระบวนการจำแนกข้อมูลโดยการรวมกลุ่มคำที่มีความหมายสอดคล้องกันและกำหนดรหัสแล้ว สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีแนวทางการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ในสถานประกอบการได้ โดยสรุปได้ว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่นายจ้างและลูกจ้างต้องปฏิบัติต่อกัน 5 ประการ คือ การยอมรับซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดี การไว้วางใจกัน การเปิดเผยข้อมูลต่อกัน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งสรุปเป็นแบบจำลองได้ ดังนี้



ภาพที่ 1: แบบจำลองแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์

จากแบบจำลองดังกล่าวเห็นได้ว่า กลไกแรงงานสัมพันธ์แต่เดิมจะมีกลไกที่สำคัญ คือ

1) การแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นกลไกที่มุ่งสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข่าวสารจากฝ่ายนายจ้างจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับกิจการ การรับพนักงานใหม่ นโยบายของบริษัท กิจกรรมของพนักงาน การจัดสวัสดิการ การออกข้อบังคับใหม่ การเพิ่มค่าจ้าง การโยกย้ายพนักงาน และอื่น ๆ โดยมีรูปแบบของข่าวสาร อาจเป็นการตีตประกาศ การกระจายข่าวทางเครื่องขยายเสียง การออกข่าวสารภายใน หรือการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสารก็ได้ ทางฝ่ายลูกจ้างนั้น ถ้ามีการจัดตั้งองค์การลูกจ้าง เช่น สหภาพแรงงานขึ้นด้วย ก็มักออกข่าวสารเพื่อสะท้อนความต้องการของลูกจ้างด้วย ข่าวสารจากฝ่ายลูกจ้าง มักเป็นการเสนอให้ปรับปรุงค่าจ้าง สวัสดิการการแก้ไขข้อบังคับที่ไม่เป็นธรรม ปัญหาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้อร้องทุกข์ และกิจกรรมอื่น ๆ ของสหภาพแรงงาน โดยการให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานต่อนายจ้างด้วย

2) การปรึกษาหารือ เป็นกลไกที่ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างได้มีโอกาสร่วมประชุมกันเป็นประจำเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ระบบการปรึกษาหารืออาจเป็นระบบที่นายจ้างจัดขึ้นเอง เช่น จัดตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation Committee-JCC) ที่ประกอบด้วยผู้แทนลูกจ้างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำปัญหาและข้อเสนอแนะแจ้งให้ฝ่ายนายจ้างทราบเพื่อพิจารณา หรือเป็นกลไกที่ฝ่ายลูกจ้างจัดตั้งตามกฎหมายในรูปแบบของคณะกรรมการ

ลูกจ้าง หรือมีข้อตกลงให้ผู้แทนสหภาพแรงงานเข้าพบปะปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ กลไกการปรึกษาหารือทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถขจัดข้อขัดแย้งเสียตั้งแต่ต้นมือ และลดปัญหาที่อาจเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ระบบการปรึกษาหารือไม่มีสภาพบังคับให้นายจ้างต้องปฏิบัติ ความสำเร็จของระบบนี้ จึงอยู่ที่ความจริงใจของนายจ้างที่จะรับพิจารณาข้อเสนอด้วยความ เป็นธรรม และความมีเหตุผลต่อกัน

3) การเจรจาต่อรอง ถือเป็นกลไกของทวิภาคีแบบหนึ่งที่เกิดจากการเรียกร้องของลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานฝ่ายหนึ่ง หรือนายจ้างหรือสมาคมนายจ้างอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อมีการเรียกร้องแล้ว ก็จะมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุข้อตกลงสภาพการจ้าง หากเจรจาต่อรองกันแล้วไม่อาจตกลงกันได้ก็เข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย หากไม่ตกลงกันได้ก็อาจเข้าสู่การชี้ขาดหรือสหภาพแรงงานอาจใช้ การนัดหยุดงาน และนายจ้างอาจใช้วิธีปิดงาน เพื่อบีบบังคับอีกฝ่ายหนึ่งให้ยินยอมตกลงตามข้อเรียกร้องและการเจรจาต่อรองได้ กลไกการเจรจาต่อรองถือเป็นกลไกทวิภาคีที่สำคัญในปัจจุบัน เพราะมี พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ให้การรับรองสิทธิของลูกจ้างและสหภาพแรงงาน ในการเรียกร้องและเจรจาต่อรองไว้ ทั้งมีขั้นตอนในการระงับข้อพิพาทแรงงานเมื่อทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ผ่านกระบวนการไกล่เกลี่ยและชี้ขาดก่อนไปถึงการนัดหยุดงานหรือปิดงาน

4) การเข้ามีส่วนร่วมการบริหาร นายจ้างอาจเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้ามีส่วนร่วมในการ บริหารงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยอาจแต่งตั้งผู้แทนลูกจ้างหรือผู้แทนสหภาพแรงงานเข้า เป็นคณะกรรมการของสถานประกอบการ เพื่อกำหนดนโยบายหรือเข้าเป็นผู้บริหารในด้านที่ เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ หรือเป็นที่ปรึกษาในด้านที่ต้องปฏิบัติกับลูกจ้างได้ ในกิจการที่มีการขาย หุ่นแก่บุคคลทั่วไป ลูกจ้างอาจเข้าถือหุ้นและรวมกลุ่มกันเป็นอำนาจต่อรองในการประชุมผู้ถือหุ้นก็ได้

แนวทางแรงงานสัมพันธ์ดังกล่าว แม้ว่าจะเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้างขึ้นมาได้ในลักษณะของทวิภาคี แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะเกิดขึ้นได้ยาก เพราะ ต่างฝ่ายต่างมองแต่ประโยชน์ของตนเอง เช่น ในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร นายจ้างจะมุ่งการกำหนด นโยบายของตนเอง แล้วบังคับให้ลูกจ้างปฏิบัติ โดยไม่รับฟังความเห็นของลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน ประกอบ ที่สหภาพแรงงานก็จะมุ่งแสดงถึงความต้องการของตนเองโดยไม่สนใจความสามารถ ในการจ่ายของนายจ้าง กรณีของการปรึกษาหารือก็มักเป็นการดำเนินการเพียงรูปแบบ หรือตามที่ กฎหมายบังคับ โดยไม่มีความจริงใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกันอย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถทำให้เกิด แรงงานสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ สำหรับการเจรจาต่อรองนั้น สหภาพแรงงานก็จะมุ่งให้ได้ผลตามข้อ เรียกร้องของฝ่ายตน ขณะที่นายจ้างก็มุ่งรักษาประโยชน์ของตน ซึ่งมักจะเป็นสาเหตุของความ ขัดแย้งต่อกัน จนถึงขั้นที่มีการนัดหยุดงาน หรือการปิดงาน นอกจากนี้ นายจ้างมักไม่ยินยอมให้ ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และกีดกันลูกจ้างออกไปจากการได้รับรู้ข่าวสารที่สำคัญของ บริษัท สาเหตุดังกล่าวทำให้การสร้างความสัมพันธ์ในแนวทางทวิภาคีไม่ประสบความสำเร็จ

ผลจากการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่า การใช้แนวทางทวิภาคีดังกล่าวต้องเริ่มจากทั้งนายจ้างและลูกจ้างต้องมีการยอมรับซึ่งกันและกันเสียก่อน มีการสื่อสารที่ดีต่อกันจนเกิดความไว้วางใจ จากนั้นจึงมีการเปิดเผยข้อมูลต่อกันในกลไกการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการปรึกษาหารือ แม้สภาพแรงงานจะให้การเจรจาต่อรองก็ยังคงอยู่บนพื้นฐานของการมองประโยชน์ร่วมกัน และการหาทางออกร่วมกันแบบชนะ-ชนะ มากกว่าการเอาแพ้เอาชนะกัน และเมื่อลูกจ้างได้รับความไว้วางใจจากนายจ้างแล้ว ลูกจ้างก็จะมีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความร่วมมือแทนความขัดแย้งด้วย

การอภิปรายผล

จากผลของการศึกษาวิจัยที่สรุปปัจจัยที่สำคัญที่นายจ้างและลูกจ้างต้องปฏิบัติต่อกัน 5 ประการ เพื่อให้เกิดแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ คือ การยอมรับซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดี การไว้วางใจกัน การเปิดเผยข้อมูลต่อกัน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร นั้น เห็นได้ว่า ในขั้นตอนการยอมรับซึ่งกันและกันนั้น นายจ้างต้องให้การยอมรับลูกจ้าง และสภาพแรงงานมีทัศนคติทางบวกต่อสภาพแรงงาน ไม่ต่อต้านสภาพแรงงาน ไม่มองเป็นศัตรู ใช้หลักเมตตาธรรม มีแนวคิด แก้ปัญหาร่วมกัน มองลูกจ้างเป็นทุนมนุษย์ ไม่ใช่ความเป็นนายเอาเปรียบ ไม่ใช่กฎหมายเป็นเครื่องมือ ไม่คิดว่าตัวเองเป็นผู้มีบุญคุณ และมีความเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ในขั้นตอนการสื่อสารที่ดีนั้น นายจ้างและลูกจ้างต้องมีการสื่อสารกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการพูดคุยกับบ่อย ๆ รับฟังความเห็นลูกจ้าง เมื่อมีความขัดแย้งต้องมาคุยกัน จัดกิจกรรมร่วมกันทั้งที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงาน ในขั้นตอนการไว้วางใจกันนั้น นายจ้างและลูกจ้างต้องมีความจริงใจต่อกัน ไม่หวาดระแวงกัน ยอมเปิดเผยข้อมูลของกิจการ เห็นลูกจ้างเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ลูกจ้างก็ต้องทำให้นายจ้างไว้วางใจ โดยมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกัน สำหรับขั้นตอนการเปิดเผยข้อมูล นายจ้างต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ที่เป็นข้อมูลจริง โดยเฉพาะข้อมูลด้านการเงิน การลงทุน ไม่ใช่บัญชีหลายเล่ม ไม่ต้องกลัวเสียค่าใช้จ่ายหรือมุ่งแต่กำไร ส่วนขั้นตอนการมีส่วนร่วม ทั้งสองฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ มองประโยชน์ร่วมกัน ไม่มีการแทรกแซงจากภายนอก และใช้การประนีประนอมแก้ไขข้อขัดแย้ง

ผลการศึกษาข้างต้นที่สรุปว่า ปัจจัยที่สำคัญที่นายจ้างและลูกจ้างต้องปฏิบัติต่อกัน 5 ประการในการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ คือ การยอมรับซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดี การไว้วางใจกัน การเปิดเผยข้อมูลต่อกัน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Harbison & Coleman (1951) ที่เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ามาร่วมมือกันต้องมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันในการทำงาน (Labor-Management Cooperation) Mills (1994) เอง ได้ชี้ว่า แรงงานสัมพันธ์ที่ดี (Good Labor Relations) ต้องประกอบด้วย การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

โดยนายจ้างต้องไม่มุ่งทำลายสหภาพแรงงาน และสหภาพแรงงานก็ไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง ทั้งนายจ้างและลูกจ้างมีความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันด้วย De Silva (ILO, 1996) ได้ระบุว่า เงื่อนไขการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากนายจ้างต้องให้การยอมรับสหภาพแรงงานแล้ว ทั้งสองฝ่ายยังต้องมีการเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจต่อกัน (Good Faith) มุ่งประนีประนอมเพื่อหาทางออกร่วมกัน รวมถึงการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ และขจัดความเข้าใจผิดต่อกันด้วย โชคชัย สุทธาเวศ (2539: 45-53) เสนอในงานวิจัย การปฏิรูปแรงงานสัมพันธ์ไทยว่า ควรมีการปรับปรุงระบบการปรึกษาหารือและระบบการเจรจาต่อรองในรูปแบบประเพณีปฏิบัติแบบไทย เพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในกิจการ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับ แนวคิดการจัดการแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ของโชคชัย สุทธาเวศ (2545: 32-33) โดยเฉพาะการให้นายจ้างยอมรับการมีสหภาพแรงงานและบทบาทของสหภาพแรงงาน การสื่อข้อความที่ดี (ถูกต้อง เพียงพอ และทันสมัย) ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและสหภาพแรงงาน การมีความเป็นหุ้นส่วน การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและร่วมตัดสินใจ งานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของสังคิต พิริยะรังสรรค์ (2540) ที่ได้ข้อสรุปว่า บทบาทของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายจัดการเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ทั้งนี้ นายจ้างต้องเน้นการให้ข่าวสารข้อมูล การปรึกษาหารือ การร่วมมือ และการเจรจาต่อรองร่วมแบบมีเหตุผล โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ลูกจ้างได้ทราบ ให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของบริษัท และยังคงเสนอด้วยว่ารัฐบาลต้องมีบทบาทในการเสนอแนะและวางแนวทางแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคีที่มีสันติสุขด้วย

ผลของการศึกษาวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการแก้ไขข้อขัดแย้งด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2548) ที่เน้นให้นายจ้างยอมรับในการจัดตั้งองค์การของลูกจ้าง การไม่เลือกปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การยึดหลักการแรงงานสัมพันธ์มากกว่าหลักกฎหมาย และเป็นไปตามผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม (บริษัทพีนิคซ์ คอนซัลติงกรุ๊ป จำกัด, 2549) ซึ่งได้สรุปถึงบทบาทของสถานประกอบการว่า ควรมีการให้คุณค่าแก่พนักงานว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและทรงคุณค่า การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกันของพนักงานในการอยู่ร่วมกัน และการส่งเสริมความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

กล่าวโดยสรุปผลของการศึกษาวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ได้มีมาก่อนหน้านี้ โดยเฉพาะการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การเปิดเผยข้อมูล และการให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าว เห็นได้ว่าแต่ละฝ่ายต่างมีบทบาทในการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นได้ โดยมีองค์การที่สำคัญเกี่ยวข้อง คือ นายจ้าง สหภาพแรงงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะเพื่อการสร้างสรรค์แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ในสถานประกอบการ ดังนี้

บทบาทของนายจ้างที่สำคัญมี 7 ประการ คือ

1. ทำให้ลูกจ้างไว้วางใจ
2. มีการยอมรับสหภาพแรงงาน และทัศนคติทางบวกต่อสหภาพแรงงาน ไม่มองเป็นศัตรู
3. มีการสื่อสารที่ดี
4. มีการเปิดเผยข้อมูล โดยไม่ซ่อนเร้น
5. มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน
6. เปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน
7. การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย แต่ไม่ใช้กฎหมายเอาเปรียบลูกจ้าง

ส่วนลูกจ้างก็ต้องดำเนินการโดย

1. การมีสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง
2. มีตัวแทนลูกจ้างที่มีบทบาทสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนายจ้าง
3. ทำให้นายจ้างไว้วางใจ และเชื่อถือ โดยเฉพาะเมื่อได้รับทราบข้อมูลจากนายจ้างว่าจะ

ไม่ใช่ข้อมูลไปในทางที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง

4. มีการแก้ปัญหาร่วมกับนายจ้าง แบบพวกเดียวกัน และมองประโยชน์ร่วมกันและแก้ไข

ความขัดแย้งแบบ win-win situation

5. เปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อนายจ้างและทัศนคติการทำงานของตนไปในทางบวก
6. ยอมรับบทบาทของนายจ้างในการบริหารงาน
7. มีการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ

สำหรับรัฐบาลต้องมีบทบาท

1. ให้การส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์
2. มีการเผยแพร่หลักแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์
3. ส่งเสริมระบบทวิภาคี
4. ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

สำหรับหลักการเพิ่มเติมที่ทุกฝ่ายควรนำมาใช้เพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ ได้แก่

1. นายจ้างควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีแผนปฏิบัติเพื่อมุ่งไปสู่แรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์
2. รัฐบาลต้องจัดฝึกอบรมนายจ้างลูกจ้างด้านแรงงานสัมพันธ์ และจัดเวทีด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น สัปดาห์แรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ โดยอิงประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียง จัดให้มีการศึกษาดูงาน Best Practice ด้านแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
3. ส่งเสริมการปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงานไทย (มรท.8001) อย่างต่อเนื่อง
4. มีการปฏิบัติตามแนวทางของอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศฉบับที่ 87 และฉบับที่ 98

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2551). *สถานการณ์แรงงาน ปี 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงแรงงาน.
- โชคชัย สุทธาเวศ. (2539). *แรงงานสัมพันธ์ไทย: การสร้าง-พัฒนาทฤษฎีและการปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).
- โชคชัย สุทธาเวศ. (2545). *ตัวแบบการจัดการแรงงานสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศ สำหรับสังคมไทย*, กรุงเทพฯ: มูลนิธินิคม จันทรวิฑูร.
- บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (2548). *การพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.
- บริษัทฟินิกซ์ คอนซัลติง กรุ๊ป จำกัด. (2549). *การพัฒนาระบบการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม*. กรุงเทพฯ: กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.
- วิจัย โกลสูรรณจินดา. (2545). *แรงงานสัมพันธ์: ภูเขาแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2545). *แนวคิดด้านแรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพีริตริช เอแบรท.
- สังคิต พิริยะรังสรรค์. (2540). *การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ.
- Clegg, H. (1989). *The Union under Collective Bargaining*. Oxford: Basil Blackwell.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- De Silva, S. (1996). *Collective Bargaining Negotiations*. Geneva: International Labour Office.

- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. London: Henry Holt and Company. Inc.
- Harbison, F. and Coleman, J. (1951). *Goals and Strategy in Collectively Bargaining*. New York: Harper.
- Miles M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mills, K (1994). *Labour-Management Relations*. 5th ed. New York: Mc Graw-Hill..
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park: Sage. California.