

การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

ก. ความหมายของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ (Workers' Participation in Management)

๑. การเข้าไปมีส่วนร่วม

คำว่า "การเข้าไปมีส่วนร่วม" (participation) ในคำภาษามีความหมายกว้างมาก เพราะไต่คำนี้ไปใช้ให้เป็นที่ยอมรับทั้งทางวัฒนธรรม จริยธรรม การเมือง ความนึกคิด และค่านิยมทางศาสนาของแต่ละสังคม ซึ่งทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคมมีพฤติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับ "การเข้าไปมีส่วนร่วม" แต่ในคำนี้เนื้อหาแนวความคิดทางอุตสาหกรรมและประชาธิปไตยทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับการเข้าไปร่วมในการแก้ไขปัญหาด้านการผลิตตามระบบอุตสาหกรรมของลูกจ้างแล้ว คำว่า "การเข้าไปมีส่วนร่วม" มีความหมายอย่างกลาง ๆ ว่า "เข้าไปร่วมใน" (taking part in)^๑

ส่วนกรณีที่ให้ความหมายการเข้าไปมีส่วนร่วมว่า "การร่วมกันทั้งสองฝ่าย หรือ การแบ่งส่วน" (mutuality or sharing) โดยมุ่งถึงประเภทของการร่วมปฏิบัติการ (co-operation) นั้น เป็นคำจำกัดความที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะนอกจากจะเป็นการให้ความหมายที่กว้างแล้ว การร่วมปฏิบัติการที่ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมในหน้าที่ทางการจัดการอย่างแท้จริงหรือไม่ เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาจากพยานหลักฐานตามความเป็นจริงที่ปรากฏและความเท่าเทียมของลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ มิใช่พิจารณาเพียงการให้ความหมายตามคำจำกัดความเท่านั้น และการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างก็ไม่จำเป็นต้องเป็นการร่วมปฏิบัติการเสมอไป อาจเป็นเรื่องของการขัดแย้งกับวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของลูกจ้างก็ได้

^๑ Kenneth F. Walker, Workers' Participation in Management : a comparative study, Management & Productivity, The Bullitin of ILO Management Development Branch (English, 1973), p. 3

๒. ธรรมชาติของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง เป็นแบบแผนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้างในวงการผลิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของประชาธิปไตยโดย ธรรมชาติ จึงรวบรวมคุณสมบัติที่ดีของประชาธิปไตยหรือไม่ก็พยายามทำให้มีแนวความคิด หรือขอบข่ายเช่นเดียวกับประชาธิปไตย เพราะฉะนั้นเป้าหมายสำคัญของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง คือ การสร้างประชาธิปไตยให้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง ลูกจ้างในสังคม

ศาสตราจารย์ เคนเน็ท เอฟ วอล์กเกอร์ (Kenneth F. Walker) นักการ แรงงานสัมพันธ์ ได้อธิบายแนวความคิดการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างว่ามี ๒ ลักษณะ คือ^๑

ก) ภายในขอบเขตของตำแหน่งในกิจการ ฝ่ายจัดการและลูกจ้างอยู่ใน ฐานะเป็นกลุ่มประชาชนเช่นเดียวกัน โดยมีพื้นฐานความแตกต่างระหว่างตำแหน่งทาง การจัดการและการปฏิบัติงาน กล่าวคือฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ อยู่ใต้งค์บัญชา ในขณะที่ลูกจ้างรับผิดชอบเฉพาะการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้ สามารถแยกความแตกต่างระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างได้จากตำแหน่ง โดยเฉพาะการ ปฏิบัติงานที่ระดับสูงสุดและต่ำสุดในกิจการที่ปกครองตามลำดับชั้น แต่ก็มีปัญหาที่ลูกจ้าง ระดับกลางซึ่งรับผิดชอบทั้งการปฏิบัติงานของผู้ใต้งค์บัญชาและการปฏิบัติงานของตน เองด้วย จึงเป็นการยากที่จะถือว่าลูกจ้างนั้นเป็นฝ่ายจัดการหรือไม่

ข) ขอบเขตซึ่งลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมในหน้าที่ทางการจัดการ (managerial functions) ทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงและโดยผ่านตัวแทน ซึ่งขอบเขตนี้แตกต่าง กับขอบเขตที่ลูกจ้างอาจก้าวสู่ตำแหน่งทางการจัดการของกิจการตามลำดับชั้น แนวความ คิดนี้มีปัญหาว่าลูกจ้างที่ได้รับแต่งตั้งเข้าไปร่วมในการจัดการนั้น จะถูกลดหรือจำกัดสิทธิ

^๑ ibid ..., p. 3 and Kenneth F. Walker, Workers' Participa- tion in Management : concepts and reality, Industrial Relations and the Wider Society aspects of interaction, (London : Cassell & Collier Macmillan Publishers Ltd, 1975), p. 435

จากการ เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานหรือตัวแทนสหภาพแรงงานหรือไม่ ซึ่งถ้าหากลูกจ้าง ถูกจำกัดแล้วลูกจ้างที่เข้าไปอยู่ในลำดับแถวการจัดการก็มีลูกจ้างของกิจการต่อไป

๓. การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างกับหน้าที่ทางการจัดการ

หน้าที่ทางการจัดการ (managerial functions) จะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ ของฝ่ายจัดการ (functions of management) โดยพื้นฐานแล้วหน้าที่ทางการจัดการ นี้ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การกระตุ้นเร่งเร้า และการควบคุม การกระทำ หรือปฏิบัติการ เช่นนี้เป็นโครงสร้างสภาพการทำงานโดยการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุผลตาม ขอบเขตหรือเงื่อนไขการปฏิบัติที่เป็นการค้า เป็นการและผลตอบแทนการทำงานเมื่อเปรียบ เทียบกับการทำหรือการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

ในกิจการที่มีการปกครองตามลำดับชั้น ซึ่งให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบต่อผู้ที่ปฏิบัติ งานในระดับที่ต่ำกว่านั้น หน้าที่ทางการจัดการจะถูกส่งมอบให้เป็นทางฝ่ายจัดการ ขณะที่ ลูกจ้างมักจำกัดอยู่เพียงหน้าที่ทางการปฏิบัติงาน (ซึ่งการแบ่งลักษณะการจัดการกับการ ปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการกับลูกจ้างนี้ เป็นลักษณะเบื้องต้นอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่การปฏิบัติ ทางอุตสาหกรรมและระบบโรงงานใหม่)

การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ คือวิธีการที่พยายามสวนทาง กับวิธีการที่กำหนดให้หน้าที่ทางการจัดการจำกัดอยู่แต่เฉพาะฝ่ายจัดการและการทำงาน จำกัดอยู่เฉพาะแต่ฝ่ายลูกจ้างเท่านั้น นับว่าเป็นการปิดช่องว่างระหว่างฝ่ายจัดการกับ ลูกจ้าง หรือลดล้างความคิดดั้งเดิมนี้ด้วยการ เพิ่มกำลังอำนาจของลูกจ้างขึ้น และ ทำให้ลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงสร้างสภาพการทำงานของลูกจ้างได้ ดังนั้น การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ จะเกิดขึ้นได้เมื่อลูกจ้างในระดับต่ำกว่า ของกิจการที่ปกครองโดยลำดับชั้น เข้าไปมีส่วนในหน้าที่ทางการจัดการของกิจการนั้น^๒

^๑ Rosemary Stewart กล่าวว่า หน้าที่นี้เป็นลักษณะสามัญเกี่ยวกับงานของ การจัดการ ดู R. Stewart, Managers and their Jobs, (London : Pan Books, 1970), p. XII

^๒ Walker, Workers' Participation in Management : concepts and, p. 436

เมื่อพิจารณาถึงความเกี่ยวพันในหน้าที่ทางการจัดการ การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างอาจมีได้ ๒ ทาง คือ

ก) การเข้าไปมีส่วนร่วมในทางสูงขึ้นไป (Ascending Participation) หมายความว่า การที่ลูกจ้างสามารถที่จะใช้อิทธิพลตามหน้าที่ทางการจัดการในระดับที่เหนือกว่าตัวลูกจ้างเอง ลูกจ้างอาจได้รับโอกาสที่จะตัดสินใจในทางการจัดการระดับสูง ได้แก่ การเป็นคณะกรรมการอำนวยการลูกจ้าง (Employee Directors) คณะกรรมการลูกจ้าง (Works Council) และหน่วยงานการเสนอแนะ (Suggestion Scheme)^๑

ข) การเข้าไปมีส่วนร่วมในทางต่ำลงมา (Descending Participation) เกี่ยวพันกับหน้าที่ทางการจัดการตามหลักการปกครองตามลำดับชั้น ลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการปฏิบัติหน้าที่ทางการจัดการในงานของตนให้เสร็จลุล่วงไป ควบคู่การรับจัดการหน้าที่เหนืองานของตนและควบคุมดูแลโครงสร้างสภาพงานของตน ได้แก่ การควบคุมดูแลอย่างเข้าไปมีส่วนร่วม และการเพิ่มพูนงาน (Participative Supervision and Job Enrichment)^๒

ข. ความเป็นมาของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

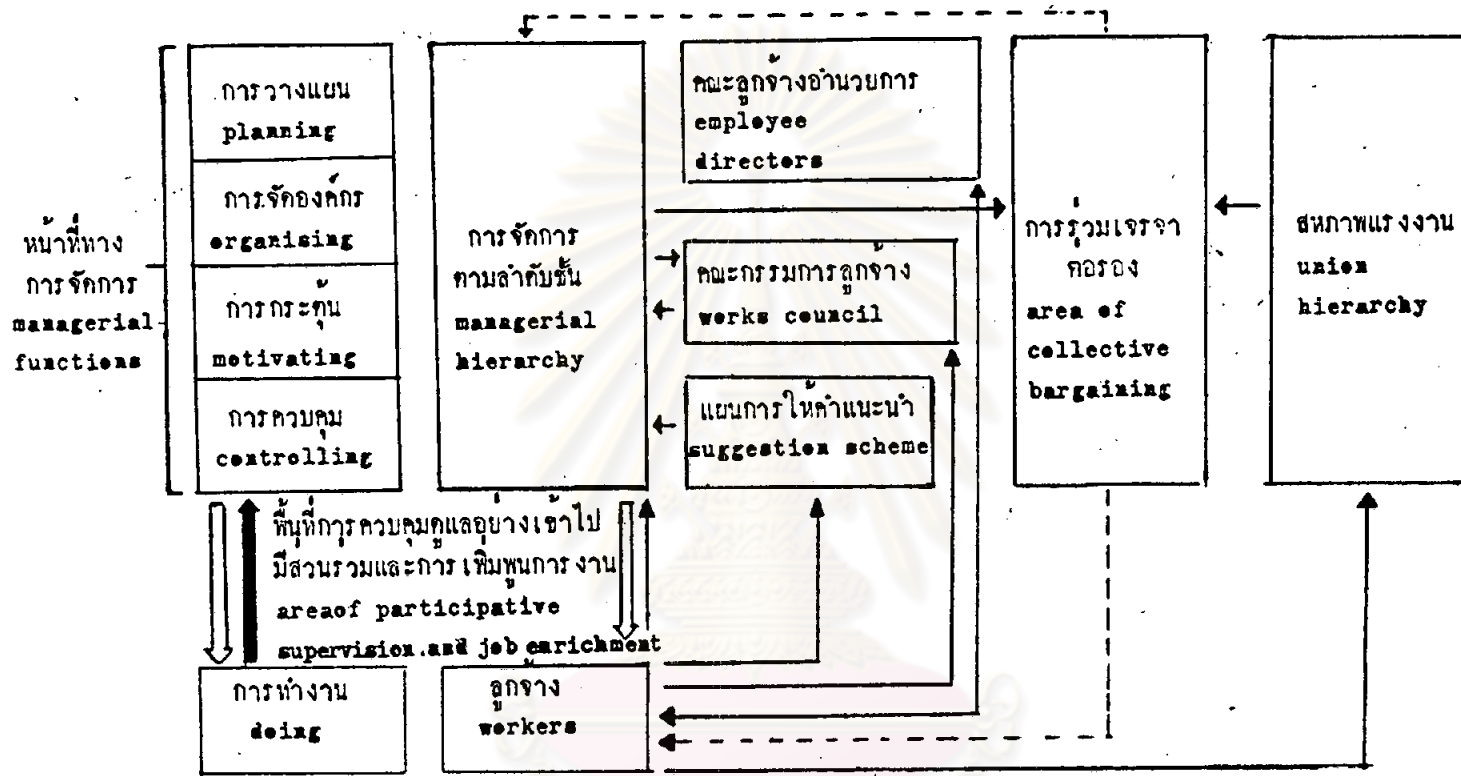
๑. ทฤษฎีประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม (Industrial Democracy Theory)

ผู้นำของทฤษฎีนี้ คือ ซิดนีย์ เวบบ์ และ บีอาทริส เวบบ์ (Sidney and Beatrice Webb) สองสามีภริยาชาวอังกฤษ ซึ่งเป็นนักค้นคว้า นักการเมือง ได้เขียนหนังสือ ชื่อ ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม ในปี ค.ศ. ๑๘๘๗ ซึ่งถือว่าเป็นคัมภีร์ของระบบสหภาพแรงงาน และในปัจจุบันนี้ยังคงใช้เป็นหลักในการแถลงวัตถุประสงค์และวิธีการของระบบแรงงาน^๓

ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมเริ่มพัฒนาในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๒ โดยการพยายามขยายแนวความคิดด้านการปกครองระบอบประชาธิปไตยทางรัฐสภาออกไปสู่ทางด้านแรงงาน ตามคำขวัญที่ว่า "ประชาธิปไตยไม่

^๑ และ ^๒ รูปหน้า ๕๗

^๓ เมธี คุณยจินดา, ดร., แรงงานสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๑๔), หน้า ๗๖ - ๗๗



รูปที่ • แสดงการเข้ามามีส่วนร่วมของลูกจ้างในหน้าที่ทางการจัดการ
 Workers' Participation in Managerial Function

ที่มา : K.F. Walker, "Workers' Participation in Management : Concepts and Reality,"
 Industrial Relations and the Wider Society aspects of interaction, Cassell &
 Collier Macmillan Publishers Ltd., London, 1975, หน้า 437

หยุดที่ประตูโรงงาน" (Democracy must not stop at the factory gate) เพื่อให้ลูกจ้างมีสิทธิในการจัดการโดยลูกจ้างเอง เช่นเดียวกับระบอบประชาธิปไตยที่รัฐบาลมาจากประชาชน โดยการให้พลังอำนาจของลูกจ้างมีเท่ากับฝ่ายจัดการ แทนที่เพียงแต่จะยอมรับว่าลูกจ้างมีสิทธิออกเสียง เฉพาะการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างเท่านั้น ความสำคัญของแนวความคิดนี้ คือ ประสงค์ที่จะเปลี่ยนโครงสร้างพลังอำนาจของฝ่ายลูกจ้าง โดยการเพิ่มพลังอำนาจของลูกจ้าง อิทธิพลในกิจการ การตัดสินใจทำการใช้อำนาจของฝ่ายจัดการ^๑

ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมเป็นคำที่ใช้ทั่วไปสำหรับมาตรการและนโยบายที่เจตนาเพิ่มพูนการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างและสิทธิออกเสียงของลูกจ้างในการตัดสินใจทางการจัดการ^๒ และบางท่านก็กล่าวว่า เป็นวิถีทางที่ทำให้ลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวกับกิจการอุตสาหกรรมและมีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจการ ซึ่งก่อให้เกิดผลต่อลูกจ้าง^๓ แล้วนักกลไกซึ่งลูกจ้างมีโอกาที่จะเสนอปัญหาและข้อร้องทุกข์ของตน และได้รับการพิจารณาจากฝ่ายจัดการอย่างเพียงพอมาใช้แทน การพัฒนาของการร่วมเจรจาต่อรองก็ได้รับการพิจารณาจากหลายฝ่ายว่าเป็นการจัดหากลไก ซึ่งประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมจะพัฒนาไป^๔

^๑Johannes Schregle, "Industrial Democracy in Asia Problems and Prespects" Industrial Democracy in Asia, (Bangkok : Union offest limited Partnership, ILO, FES, 1980), p. 22

^๒Hano Johannsen, G. Terry Page, International Dictionary of Management : a practical guide, (Great Britain, 1974), p. 174

^๓Trevor Owen, The Management and Industrial Relations, (Great Britain : Fakenham Press Limited, Fakenham, Norfolk, 1979), p. 110

^๔B.N. Datar, Promotion of Industrial Democracy in Asia : a background paper, Industrial Democracy in Asia, (Bangkok : Union offest limited Partnership, ILO, FES, 1980), p. 418

ทฤษฎีประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมสามารถพิจารณาถึงความผูกพันด้าน
แรงงานได้ ๒ ทาง กว้าง ๆ คือ^๑

ก) ความเคลื่อนไหวของสมาคมองค์กรฝ่ายนายจ้างและสหภาพแรงงาน
ในการวางแผนสังคม เศรษฐกิจของชาติ ความเกี่ยวพันนี้เป็นความเกี่ยวพันในระดับชาติ
กล่าวคือ การที่ห้องกรรฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างเข้าไปมีส่วนในการกำหนดหรือวางแผน
สังคมเศรษฐกิจของชาติ

ข) ความสัมพันธ์ในการจัดการด้านแรงงาน (labour - management
relationship) เป็นความเกี่ยวพันในระดับกิจการ มี ๒ ลักษณะ คือ การเข้าไปมี
ส่วนร่วมของลูกจ้างในการตัดสินใจของกิจการลักษณะหนึ่ง และการร่วมเจรจาต่อรอง
อีกลักษณะหนึ่ง

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมกับการเข้าไปมี
ส่วนร่วมของลูกจ้าง โดยทั่วไปและทางอักษรแล้วทั้งสองคำนี้ใช้สลับเปลี่ยนและแทนกันได้^๒
ส่วนทางปฏิบัติอาจใช้แตกต่างกันได้ เช่นในประเทศทางยุโรป ประเทศฝรั่งเศสพิจารณา
การเข้าไปมีส่วนของลูกจ้างจำกัดในทางเศรษฐกิจโดยมีการแบ่งผลประโยชน์ แต่ใน
สหรัฐอเมริกาเห็นว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม
พร้อมทั้งปัจจัยอื่น เช่น การเป็นตัวแทน สิทธิและโอกาสเท่ากัน สิทธิในการขัดแย้งและ
การปฏิบัติหน้าที่^๓

^๑ Industria Democracy in Asia, (Bangkok : Union offest
limited Partnership, ILO, FES, 1980), p. 9

^๒ Johannes Schregle, "Industrial Democracy in Asia :
Problems and Prespects, ... op. cit , p. 22

^๓ Charlotte Gold, Employer-employee committees and worker
participation, New York State School of Industrial and Labour
Relations, A Statutory College of the State University, Ithasa,
New York, 1976, p. 3

๒. แนวความคิดและความรู้สึกของฝ่ายลูกจ้างนายจ้าง

แนวความคิดและความรู้สึกของฝ่ายลูกจ้างนายจ้างในการพัฒนาประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ได้วิวัฒนาการในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ระยะ^๑ นับตั้งแต่ระบบทาสในอุตสาหกรรมสมัยดั้งเดิมจนมาถึงประชาธิปไตยในทางอุตสาหกรรมสมัยปัจจุบัน ระยะที่เป็นประชาธิปไตยในทางอุตสาหกรรม คือ ระยะที่ ๔ นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ ๒ ถึงปัจจุบัน ประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างก้าวหน้ามีลักษณะความสัมพันธ์แบบใหม่ซึ่งรวมปฏิบัติการระหว่างกลุ่มลูกจ้างในฝ่ายจัดการกับลูกจ้าง ทั้งสองกลุ่มมีสถานะอย่างเดียวกันจะแตกต่างกันเฉพาะหน้าที่เท่านั้น ลักษณะความสัมพันธ์แบบนี้ผู้จัดการไม่ใช่เจ้าของธุรกิจและผู้ลงทุนของกิจการแต่เป็นลูกจ้างซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล โดยได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการควบคุมกิจการ ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นผู้จัดการอาชีพ (professional manager) และมีผู้เรียกตัวเองว่าเจ้าของกิจการในฐานะที่เป็นผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น แต่บุคคลเหล่านี้ก็ไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการ แต่งตั้งหรือเลิกจ้างลูกจ้างอื่น ๆ ได้ สิทธิความเป็นเจ้าของกิจการมีเพียงได้รับเงินปันผล หรืออัตรานึงผู้ถือหุ้นมิใช่ นายทุนผู้ควบคุมกิจการของตนเองอีกต่อไป ในระยะที่ ๔ นี้ฝ่ายจัดการจะกระทำเพื่อการแสวงหากำไรมิใช่เพื่อประโยชน์ของเจ้าของทุนเท่านั้น แต่กระทำเพื่อประโยชน์ของลูกจ้างและผู้บริหารโลกด้วย ลูกจ้างก็เปรียบเหมือนหุ้นส่วนของกิจการ มิใช่เพียงกำลังแรงงานหรือกรรมาชีพอีกต่อไป

ค. จำนวนของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

จำนวน (amount) ของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสภาพต่าง ๆ มีผลมาจากปัจจัยทางค่านิยม (scope) ระดับ (degree) และขอบเขต

^๑ Kunio Odaka, Toward Industrial Democracy : management and workers in modern Japan, (Cambridge .. Massachusetts : Harvard University Press, 1975), p.p. 164 - 171

(extent) ของการเข้าไปมีส่วนร่วม^๑

๑. ขอบข่ายของการเข้าไปมีส่วนร่วม กล่าวถึง ลำดับชั้นของหน้าที่ทางการจัดการที่ลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องใดได้บ้าง อาจจะมีขอบข่ายที่กว้างมาก เช่น ระบบของประเทศยูโกสลาเวีย หรือมีขอบข่ายที่จำกัด เช่น ระบบของประเทศฝรั่งเศส และประเทศอังกฤษ เป็นต้น

๒. ระดับของการเข้าไปมีส่วนร่วม หมายถึง อิทธิพลของลูกจ้างด้านหน้าที่ทางการจัดการมีไ้มากน้อยเพียงใด ระดับของการเข้าไปมีส่วนร่วมนี้อาจเปลี่ยนแปลงจากการควบคุมของฝ่ายจัดการฝ่ายเดียวอย่างเต็มที่ด้านหนึ่ง ไปสู่การควบคุมของฝ่ายลูกจ้างฝ่ายเดียวอย่างเต็มที่อีกด้านหนึ่ง ดังนี้

ฝ่ายจัดการตัดสินใจได้ฝ่ายเดียว โดยไม่ต้องแจ้งให้ลูกจ้างทราบก่อน

ฝ่ายจัดการตัดสินใจได้ฝ่ายเดียว แต่ต้องแจ้งให้ลูกจ้างรับทราบก่อน

ฝ่ายจัดการตัดสินใจได้ หลังจากฟังความคิดเห็นของลูกจ้าง

การตัดสินใจโดยการเจรจาตกลง แต่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้

ถ้าไม่มีการตกลงกัน

การตัดสินใจโดยการเจรจาตกลง และจะไม่มี การดำเนินการ

ถ้าปราศจากการตกลงกัน

ลูกจ้างตัดสินใจได้ฝ่ายเดียว

๓. ขอบเขตของการเข้าไปมีส่วนร่วม หมายถึง สัดส่วน (proportion) ของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วม การเข้าไปมีส่วนร่วมแทรกเข้าไปในกำลังแรงงาน (work force) ของกิจการในทางต่าง ๆ ไ้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ขอบเขตนี้ยังขึ้นอยู่กับข้อสำคัญที่ว่าลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม

^๑Kenneth F. Walker, Workers' participation in management problems, practice and prospects, International Institute for Labour Studies Bulletin. No. 12, Geneva, Switzerland, 1974, p. 8

ผ่านตัวแทนหรือไม่ เพราะการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยทางอ้อมเป็นการจำกัดขอบเขตของลูกจ้างมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรง

ง. ลักษณะของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

ลักษณะของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการอาจแบ่งได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ^๑

๑. การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการแนะนำ (Participation by suggestion) เป็นรูปแบบลักษณะซึ่งลูกจ้างแต่ละคนหรือมีจะนั้นก็แยกจากกันเป็นส่วนใหญ่พยายามที่จะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางการจัดการโดยทำคำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมตนเองให้ดีขึ้น วิธีดำเนินการที่ชัดเจนของลักษณะนี้ได้แก่ แผนการแนะนำ (suggestion scheme) การกำหนดให้การเสนอแนะ (spread-up program)^๒ การสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้าง (employee opinion surveys)^๓

๒. การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการปรึกษาหารือ (Participation by consultation) เป็นวิธีการซึ่งลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้าง เข้าปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาของตนหรือตัวแทนฝ่ายจัดการอื่นตามระยะเวลา เกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมาย รวมทั้งแก้ไขปรับปรุงและปฏิรูปเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในโรงงานหรือกิจการทั้งหมด แม้วางกรณีลูกจ้างไม่มีสิทธิในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่ลูกจ้างก็มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางการจัดการโดยมีอิสระในความคิดเห็น ความต้องการ และการวิพากษ์วิจารณ์ตัวอย่างของลักษณะนี้ได้แก่ ที่ประชุมโรงงาน (Workshop

^๑Odaka, Toward Industrial Democracy . . ., p.p. 179 - 191

^๒ดู ข้อ ง.๑ หน้า ๖๘

^๓การสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้าง อาจจะไม่ใช่วิธีที่ลูกจ้างเข้าไปร่วมในการตัดสินใจทางการจัดการโดยตรง แต่เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นสำหรับระบบการสร้างสถาบันการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ดู Odaka, Toward Industrial Democracy . . ., p. 181

Conferences) ๑ คณะกรรมการลูกจ้าง (Works Council) ๒ และระบบของลูกจ้าง
อำนวยการ (Employee Directors) ๓

๓. การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการร่วมตัดสินใจ (Participation by co-determination) เป็นวิธีซึ่งลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้างร่วมปรึกษาหารือกับฝ่ายจัดการและร่วมตัดสินใจการกำหนดเวลาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติของโรงงานหรือกิจการทั้งหมด ในกรณีนี้ ลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้างไม่เพียงเข้าไปร่วมในการตัดสินใจทางการจัดการ แต่รวมถึงรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติของลูกจ้างและตัวแทนนั้นด้วย

วิธีดำเนินการร่วมตัดสินใจอาจแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ การร่วมตัดสินใจโดยตัวแทนฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้าง และการร่วมตัดสินใจโดยสมาชิกทั้งหมดของโรงงานรวมทั้งผู้บังคับบัญชา

การร่วมตัดสินใจโดยตัวแทนในทางปฏิบัติ ระบบที่รู้จักกันคือ การจัดการแบบหุ้นส่วน (partnership management) เช่น ระบบของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันที่เรียกว่า "Partnerschaftsbetrieb" ระบบนี้ตัวแทนลูกจ้างมีอำนาจที่ร่วมตัดสินใจนโยบายทางการจัดการของกิจการทั้งหมดจริง ๆ

๔. การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการปกครองตนเอง (Participation by self-government) เป็นรูปแบบซึ่งสมาชิกของกลุ่มการทำงาน มีอำนาจที่ปกครองตนเองในการทำและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติของกลุ่มของตน ในระดับสูงมีการส่วนในการตัดสินใจทางการจัดการ ซึ่งโดยปกติโครงสร้างนโยบายทั่วไปในการแบ่งหน้าที่ของกลุ่มการทำงาน ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยฝ่ายจัดการที่ระดับสูงกว่า และเพียงหัวหน้าของกลุ่มการทำงานเท่านั้นที่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วม สำหรับรายละเอียดการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่มภายใต้การนำของหัวหน้ากลุ่ม คือส่งเสริมให้ร่วมตัดสินใจและทำให้

๑ ดู ขอ จ.๒ หน้า ๒๔

๒ ดู ขอ จ.๓ หน้า ๒๔

๓ เป็นรูปแบบหนึ่งของตัวแทนลูกจ้างในคณะกรรมการ ซึ่งลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการโดยผ่านตัวแทนลูกจ้าง ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors)

สำเร็จตามความรับผิดชอบของตน ลักษณะการเข้าไปมีส่วนร่วมนี้ลูกจ้างสามารถมีโอกาสที่แท้จริงที่ปกครองตนเองในสถานประกอบการ วิธีการนี้ไคแก่ คณะจัดโครงการ (Project Teams)^๑ ระบบปกครองตนเองกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ (The Autonomous Group System)^๒

จ. รูปแบบต่าง ๆ ของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

รูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ มีอยู่มากมายตามแต่นำมาใช้ในลักษณะและในประเทศต่าง ๆ กัน ผู้เขียนจะขอนำรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างมากล่าวแต่เพียงบางรูปแบบและโดยสังเขป ดังนี้

๑. การกำหนดให้การเสนอแนะ (Speak-up Program) เป็นวิธีการเสนอแนะของลูกจ้างระดับล่างโดยตรง ซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือส่งเสริมตัวลูกจ้างเอง ขอร้องทุกข์เกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงานแก่ฝ่ายจัดการระดับสูง วิธีการที่คล้ายคลึงกับวิธีการนี้ คือ การสนับสนุนให้ลูกจ้างพูดจาโดยตรงต่อฝ่ายจัดการระดับสูงเกี่ยวกับขอร้องทุกข์และความต้องการของตน ฝ่ายจัดการจะเชื่อเชิญลูกจ้างระดับล่างแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระในเรื่องเหล่านี้ วิธีการนี้เรียกว่า "การเปิดประตูนโยบาย" (open-door policy)^๓

๒. ที่ประชุมโรงงาน (Workshops Conferences). เป็นวิธีการที่ใช้ปฏิบัติทั่วไปในประเทศอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ รูปแบบของที่ประชุมโรงงานอาจเริ่มจากการประชุมสั้น ๆ ประจำวัน ๆ ละ ๑๕ นาที และการพบปะกันระหว่างสมาชิกในหน่วยงานเล็ก ๆ ของตนทุกเข้าก่อนทำงานจนถึงการประชุมเป็นเวลา ๒ ชั่วโมง ภายหลังเลิกงาน บางครั้งการพบปะในการรับประทานอาหารกลางวันเป็นครั้งคราวตามคำเชิญ

^๑ คณะจัดโครงการ (Project Teams) เป็นกลุ่มลูกจ้างที่ปกครองตนเอง โดยจัดตั้งเป็นองค์กรชั่วคราว มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการโครงการใหม่หรืองานเฉพาะอย่างให้สำเร็จลุล่วงไป บางครั้งก็เรียกว่า "คณะทำงาน" (Task Forces)

^๒ ดู ข้อ จ.๖ หน้า ๖๗

^๓ Odaka, Toward Industrial Democracy, p.p. 180-181

ของหัวหน้าส่วน ก็เรียกได้ว่าเป็นที่ประชุมโรงงาน เจื่อนไขสำคัญของ การเข้าไปมีส่วนร่วม
รวมของลูกจ้าง คือ หัวหน้าโรงงานควรเรียกลูกจ้างทั้งหมดประชุมอย่างน้อย ๒ ครั้ง
ต่อเดือน ปัญหาการประชุมควร เกี่ยวกับการแก้ปัญหาของผู้ที่เข้าร่วม ควรให้เวลาแก่
ลูกจ้างระดับล่างที่จะออกความคิดเห็นด้วย และไม่ควรรีบประชุมเป็นกลไกในการร้อง
ทุกข์ เพราะการร้องทุกข์เป็นวิธีการของฝ่ายบุคคลและสามารถเยียวยาโดยผ่านขั้นตอน
ต่าง ๆ ใ้คืออยู่แล้ว และการดำเนินการของที่ประชุมโรงงานที่ได้ผล คือ ให้ลูกจ้าง
ถกเถียงปัญหาที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้าง ซึ่งทำให้ลูกจ้างสนใจ
ปัญหาเหล่านั้นโดยอัตโนมัติ

๓. คณะกรรมการลูกจ้าง (Works Council, Employees Committee)
เป็นวิธีการที่ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมโดยผ่านทางคณะกรรมการ องค์การกรรมการลูกจ้าง
นี้มีขึ้นเพื่อจุดประสงค์ในการกำหนดประสิทธิภาพในการทำงาน วางแผนปฏิรูปองค์กร
ปรับปรุงสวัสดิการของลูกจ้าง ส่วนมากแล้วคณะกรรมการจะประกอบด้วยสมาชิกจำนวน
จำกัดที่เลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากลูกจ้างที่มีคุณสมบัติตามกำหนด อำนาจหน้าที่ของคณะ
กรรมการลูกจ้างอย่างกว้าง ๆ คือ สิทธิให้ความรู้และปรึกษาคำนเศรษฐกิจศาสตร์ และ
การจัดการธุรกิจของกิจการและมีส่วนในการจัดการ คำนสังคมต่าง ๆ สวัสดิการและ
ปัญหาคำนบุคคล ซึ่งเป็นอำนาจของคณะกรรมการลูกจ้างโดยตรง กฎระเบียบการทำงาน
และวินัยการลงโทษโดยทั่ว ๆ ไป เป็นการจัดการร่วมกับฝ่ายจัดการในบางกรณีการ
กำหนดราคา มาตรฐานการผลิตและประเด็นข้อร้องทุกข์ของกลุ่มลูกจ้างอาจได้รับการ
โต้เถียงกับฝ่ายจัดการ ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องคณะกรรมการลูกจ้างนี้จะได้อีก
ในบทต่อ ๆ ไป

๔. การร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) ความสำคัญ
ของการร่วมเจรจาต่อรองก็เหมือนเป็นรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างใน
การจัดการ ตามที่ นายเอเฟน คอลดาวา (Efren Cordava) หัวหน้าทางกฎหมาย
แรงงาน และสาขาแรงงานสัมพันธ์ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้
กล่าวว่า การร่วมเจรจาต่อรองเป็นทั้งรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมและทางที่จะเลือก

ได้ของรูปแบบอื่นของการเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับกิจการหรือระดับโรงงาน การรวม
เจรจาต่อรองมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างบางรูปแบบ
ในการตัดสินใจทำการบริหารหรือระหว่างผู้เจรจาตกลง และขั้นตอนการเข้าไปมีส่วน
ร่วมในระหว่างการเตรียมเพื่อทำการเรียกร้อง ระหว่างวิธีการทำความตกลง และ
การให้สัตยาบันในข้อตกลงร่วม^๑

เมื่อเทียบกับลักษณะความเคร่งครัดทางกฎหมาย การจัดการมีลักษณะเป็น
อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง ตามข้อตกลงในการจ้างงาน แต่จากวิวัฒนาการทาง
ประวัติศาสตร์จะเห็นว่าความร่วมมือเจรจาต่อรองได้เพิ่มการแทรกแซงเข้าไปในหน้าที่ทาง
การจัดการ และแม้กระทั่งในปัจจุบัน ก็มีแนวโน้มที่แสดงว่าความร่วมมือเจรจาต่อรองได้
ก้าวเข้าไปสู่การมีส่วนร่วมในหน้าที่ทางการจัดการสูงขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จาก

ก) ขอบเขตของการร่วมเจรจาต่อรองได้ก้าวสู่การตัดสินใจของฝ่ายจัดการ
ทางเทคโนโลยี และวิธีการทำงาน เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นมากในสหราชอาณาจักร เรื่อง
การเจรจาตกลงใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ในอุตสาหกรรม สหภาพแรงงานต้องการให้
มีการบริหารหรือสหภาพแรงงานก่อนที่จะนำวิธีการทำงานใหม่นี้มาใช้ แทนายจ้าง
เรียกร้องสิทธิที่จะเปลี่ยนวิธีการก่อน โดยจะปรึกษาถึงผลลัพธ์ของลูกจ้างภายหลังการ
ใช้วิธีนี้ และ

ข) การขยายขอบเขตการร่วมเจรจาต่อรองไปสู่ระดับโรงงาน โดยใน
ประเทศที่แต่เดิมมีการร่วมเจรจาต่อรองจำกัดเพียงระดับชาติและอุตสาหกรรมส่วนใหญ่
แสดงแนวโน้มจะก้าวไปสู่การเจรจาต่อรองในระดับโรงงาน^๒

๕. ตัวแทนลูกจ้างในคณะกรรมการ (Workers' Representative on
the Board) เป็นรูปแบบซึ่งให้ตัวแทนลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในคณะ

^๑ International Labour Organisation, 1978. Labour
Management Relations Series 56, "Collective Bargaining in
Industrialised Countries", 1978, p. 84 และ B.N. Datar, Promotion
of Industrial Democracy in Asia, p. 404

^๒ Walker, Workers' Participation in Management, p.5



กรรมการของกิจการอันเป็นกรรมการในคณะกรรมการใดคณะกรรมการหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการของกิจการนี้โดยทั่วไปได้แก่ คณะกรรมการควบคุมดูแล (Supervisory Board) หรือ คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors) ลูกจ้างจึงเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการของกิจการได้โดยผ่านตัวแทนลูกจ้างนั้น ความสำคัญของรูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับจำนวนของตัวแทนลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนในคณะกรรมการมากน้อยเพียงใด เช่น ในประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ซึ่งได้แก้ไขวิธีการตามกฎหมายตลอดมา จนกระทั่งปี ค.ศ. ๑๙๗๖ กิจการต่าง ๆ จะต้องมีตัวแทนลูกจ้าง ๑ ใน ๒ ของสมาชิกในคณะกรรมการควบคุมดูแล^๑

๖. การจัดการด้วยตนเอง (Self Management) เป็นวิธีการที่ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการอย่างเต็มที่ โดยการดำเนินกิจการด้วยตัวลูกจ้างเอง อาจแบ่งได้เป็น ๒ ระบบ คือ ระบบจัดการด้วยตนเองกลุ่มเล็ก และระบบจัดการด้วยตนเองกลุ่มใหญ่^๒

ก) ระบบจัดการด้วยตนเองกลุ่มเล็ก เป็นหน่วยงานหลักที่จัดการธุรกิจ ในห้างร้าน (shop floor) ประจำวัน ประกอบด้วยสมาชิกไม่เกินกว่า ๒๐ คน ซึ่งได้รับเลือกจากกลุ่มลูกจ้างที่มีลักษณะเช่นเดียวกันภายใต้การนำของหัวหน้ากลุ่ม หน่วยงานนี้มีอำนาจร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับรายละเอียดในการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มตน แม้ว่าโครงสร้างนโยบายกว้าง ๆ ใ้รับการตัดสินใจก่อนโดยฝ่ายจัดการระดับสูงขึ้นไปแล้วก็ตาม แต่หัวหน้ากลุ่มก็มีส่วนในการตัดสินใจในการจัดการได้ ในแต่ละกลุ่มจะประชุมโต้เถียงและตัดสินใจซึ่งกลุ่มควรทำเกี่ยวกับจุดประสงค์การผลิตประจำเดือน ตารางเวลาทำงาน การควบคุมคุณภาพ การควบคุมบริษัทและอสังหาริมทรัพย์ ความปลอดภัยและความสะดวกด้านสุขภาพ และอาจมีการประชุมร่วมกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ กัน นอกจากนี้ทุกกลุ่มได้รับสิทธิที่ปกครองตนเองโดยการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการขาดงาน การมาสาย การลอบหลีก การทำงานล่วงเวลา วันพักผ่อนประจำปีและอื่น ๆ เป็นต้น

^๑Co-determination Act 1 July 1976. The Federal Republic of Germany.

^๒Odaka, Toward Industrial Democracy, p.p. 190-191

ข) ระบบจัดการด้วยตนเองกลุ่มใหญ่ ในทางทฤษฎีแล้วระบบจัดการด้วยลูกจ้างเองนี้สามารถขยายการทำงานเป็นกลุ่มใหญ่ โดยจัดเป็นส่วนหรือแผนกของกิจการ ซึ่งบ่อยครั้งอ้างว่าเป็น "คณะผู้แทนของกำลังอำนาจ" (Delegation of Power) แต่ตามสภาพที่เป็นจริง กลุ่มใหญ่ที่กำลัังอำนาจที่ห้าแทนลูกจ้างระดับล่าง เป็นเพียงกำลังอำนาจส่วนน้อยที่ให้แก่วุเป็นหัวหน้า ดังนั้นระบบจัดการตนเองกลุ่มใหญ่นี้ทำให้ความห่างเหินทางสังคมระหว่างหัวหน้ากับลูกจ้างระดับล่างมีมากขึ้น การติดต่อและการร่วมปฏิบัติการระหว่างทั้งสองฝ่ายก็แตกต่างกันมากขึ้น เมื่อเกิดความแตกต่างเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มให้เล็กลงเป็นคณะทำงานย่อย ๆ และสร้างขอบข่ายงานของแต่ละคณะตามหลักที่กล่าวมาแล้วในระบบจัดการด้วยตนเองกลุ่มเล็ก

จ. ปัจจัยที่กำหนดจำนวน ขอบเขต และรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

ปัจจัยที่กำหนดจำนวน ขอบเขต และรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ อาจแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ปัจจัยด้านสภาพภาพ (Situational Factors) หมายถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการที่สามารถเป็นไปได้ในกิจการ หรือขีดความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation Potential) ซึ่งแยกพิจารณาได้จากสิ่งเหล่านี้

ก) การปกครองตนเองในกิจการ (enterprise autonomy) ถึงแม้ว่าเราจะรู้สึกว่าจะไม่มีกิจการใดที่ให้ลูกจ้างปกครองตนเองอย่างเต็มที่ เพราะเป็นการบีบบังคับทางสิ่งแวดล้อมของกิจการตามปกติ และการตัดสินใจที่แน่นอนต่าง ๆ อาจทำในระดับเหนือกว่ากิจการ ทำให้ขีดความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกจ้างถูกจำกัด แต่ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตไปในทางให้กิจการปกครองตนเองโดยลูกจ้างสามารถเข้าร่วมตัดสินใจทางการจัดการเพิ่มขึ้น ไม่ว่าในกิจการเอกชน

"International Institute for Labour Studies, Workers' Participation in the Federal Republic of Germany, Reprinted from IILS Bulletin No.6, June 1969, p. 10-16 และ Kenneth F. Walker, Workers' Participation in Management : concepts and reality..., p.p. 446-451

หรือสาธารณะและในประเทศสังคมนิยมหรือไม่ใช่สังคมนิยมก็ตาม

ข) เทคโนโลยี การทำงาน เงื่อนไขการทำงานและความเป็นอยู่

เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อขีดความสามารถของลูกจ้างในการเข้าไปมีส่วนร่วมในทางค่าลงมา (ดูข้อ ข. หน้า ๕๖) โดยมีผลกระทบตอขอบเขตความสามารถปฏิบัติงานของลูกจ้าง และจำกัดความสามารถในการควบคุม การตัดสินใจ ความต้องการทางเทคโนโลยี และวิธีการเข้าร่วมบริหารงานของลูกจ้าง

ส่วนเทคโนโลยีแบบง่าย ๆ แสดงว่ามีขอบเขต (scope) ให้ลูกจ้างที่จะสนับสนุนการตัดสินใจทางการจัดการโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในทางสูงขึ้นไปอย่างมาก (ดู ข้อ ก. หน้า ๕๖)

นอกจากนี้ ธรรมชาติของงานที่ทำในกิจการ เงื่อนไขการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ ทั้งในขอบข่าย ระดับ ขอบเขต และรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย

ค) ขนาดของกิจการ

ขนาดของกิจการอาจกระทบกระเทือนขีดความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วมได้ ๒ ทาง คือ

๑) การร่างกฎหมาย บางประเทศต้องการรูปแบบการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างที่แน่ชัด ยกเว้นในกิจการเล็ก ๆ ในกรณีนี้ ขนาดของกิจการมีผลกระทบต่อขีดความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วมตามลักษณะโครงสร้างองค์กรของกิจการ

๒) จำนวนของลูกจ้างในกิจการอาจกระทบต่อขีดความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี และการทำงาน โดยกิจการเล็ก ๆ จะมีการบริหารงานและวิธีดำเนินการทำงานที่เคร่งครัดน้อยกว่าและการควบคุมที่ไม่เจาะจงน้อยกว่ากิจการใหญ่ ๆ^๑

^๑ดู G.K. Ingham, Size of Industrial Organisation and Worker Behaviour, (London : Cambridge University Press), 1970.

ขนาดของกิจการที่แน่นอน มีอิทธิพลต่อรูปแบบของขอบเขตที่เป็นไปได้ของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างอย่างไม่มีข้อสงสัย เช่น ในกิจการใหญ่ ๆ เป็นไปไม่ได้ที่ลูกจ้างทั้งหมดสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในการตัดสินใจ จะต้องมียุทธวิธีแบบเข้าไปมีส่วนร่วมโดยทางอ้อมผ่านตัวแทนลูกจ้าง

ง) โครงสร้างองค์กรของกิจการ โครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบของกิจการ มีอิทธิพลสำคัญตามปัจจัยที่กล่าวแล้ว ขอ ก) ถึง ค) ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในความต้องการทางกฎหมายที่ก่อให้เกิดองค์กรที่มีรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

ขอบเขตซึ่งโครงสร้างองค์กรของกิจการกำหนดจำนวนและรูปแบบที่แน่นอนของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในพื้นที่ที่จำกัดของฝ่ายจัดการ มีอิทธิพลต่อโอกาสที่ลูกจ้างจะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างไรก็ตาม การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างที่เป็นจริงไม่จำเป็นต้องจำกัดเพียงการเข้าไปมีส่วนร่วมที่กำหนดเป็นโครงสร้างเท่านั้น ลูกจ้างอาจมีอิทธิพลต่อโครงสร้างที่มีรูปแบบของกิจการโดยการกระทำทางการเมือง ซึ่งทำให้กระทบกระเทือนต่อกฎระเบียบของบริษัท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรทางการเมืองของลูกจ้างและความมั่นคงและสถานการณ์ทางการเมืองของประเทศด้วย

๒. ปัจจัยด้านมนุษยภาพ (Human Factors) หมายถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างเป็นไปได้อย่างไรและมากน้อยเพียงใด โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านจิตใจของมนุษย์ ซึ่งอาจกำหนดได้จากความพอใจของลูกจ้าง (workers' propensity) ที่เข้าไปมีส่วนร่วม และการยอมรับของฝ่ายจัดการ (managements' acceptance) ในการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

ก) ความพอใจของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วม

แนวความคิดในเรื่องนี้ กล่าวถึงจำนวนของความพยายาม ซึ่งลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ และบทบาทของความพยายามของลูกจ้างนั้น

จำนวนของความพยายามนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วมและกำลังอำนาจที่เป็นธรรมชาติสำหรับลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วม ลูกจ้างซึ่งประสงค์เข้าไปมีส่วนร่วมมากเมื่อพิจารณาเห็นว่าไม่สามารถรวมตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการในขอบเขตต่าง ๆ ก็จะไม่ใช้ความพยายามให้มากขึ้นในการเข้าไปมีส่วนร่วม ในขณะที่เกี่ยวกับลูกจ้างซึ่ง

ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมน้อยก็อาจจะไม่ใช้ความพยายามเลย แม้จะคิดว่าคุณสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการใดก็ตามประสงค์ที่จะทำ ดังนั้นความพยายามของลูกจ้างจะเกิดขึ้นอย่างสูงสุดก็ต่อเมื่อลูกจ้างมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมและเชื่อว่าตนมีอำนาจที่จะทำการตัดสินใจทางการจัดการใดก็ตาม

บทบาทความพยายามของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความสามารถที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม โดย "ความสามารถที่เข้าไปมีส่วนร่วม" (capacity of participation) หมายถึงความรู้ของลูกจ้างทางการจัดการและความสามารถที่จะปฏิบัติงานในโครงสร้างขององค์กร เช่น ตัวแทนลูกจ้างไม่เพียงต้องการเข้าใจถึงการตัดสินใจทำ แต่ยังต้องการความสามารถที่แสดงผลประโยชน์และเครื่องล่อใจด้วยตนเองด้วย

ความพอใจของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วมจึงต้องพิจารณาจากปัจจัยเหล่านี้ คือ

๑) ทัศนคติของลูกจ้าง (workers' attitudes) สถาบันที่ขาดทัศนคติของลูกจ้างจะทำให้เกิดความเฉื่อยชาและความไม่สมประสงค์ แต่จำเป็นต้องแยกทรรศนะขององค์กรลูกจ้างออกจากทัศนคติของลูกจ้างด้วย ลักษณะทัศนคติของลูกจ้างที่จำเป็นต่องานหนึ่ง คือ ความคิดของลูกจ้างที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางการจัดการ รูปแบบในการเข้าไปมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ของลูกจ้างในการเข้าไปมีส่วนร่วม เป็นต้น

ทัศนคติของลูกจ้างที่จะเชื่อถือแน่ชัดต้องนำมาจากที่ลูกจ้างได้แสดงหรือกล่าว (อาจได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้าง) แต่ลูกจ้างอาจเกิดความไม่พอใจจากการขาดการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการกระทำที่ออกมาในรูปของการเอาใจใส่ต่องานน้อยกว่าปกติ การขาดความสนใจในคุณภาพของงาน การไม่เอาใจใส่ต่องานทำให้เกิดความเสียหาย

ขอบเขตความต้องการของลูกจ้างที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในประเทศต่าง ๆ ปรากฏว่าลูกจ้างเห็นชอบกับความคิดที่ให้ลูกจ้างมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจัดการ^๑

^๑Walker, Workers' participation in management-problems, practice and prospects, p. 14

และจากสถาบันซึ่งมีการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ จากพยานหลักฐาน แสดงว่า ลูกจ้างส่วนใหญ่มีความต้องการอย่างสูงที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการทำงานของตนและเงื่อนไขการจ้าง

ในประเทศส่วนใหญ่ ความรู้ของลูกจ้างในเรื่องการปฏิบัติของสถาบันการเข้าไปมีส่วนร่วมปรากฏว่ามีไม่มาก^๑ แม้ในที่ซึ่งพยายามส่งเสริมรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วม แต่ข้อนี้ก็ไม่ใช้สิ่งแสดงว่าลูกจ้างไม่สนับสนุนความคิดหรือสถาบันการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้น เพราะการขาดความรู้ เช่นนี้ก็ไม่แตกต่างไปจากที่ประชาชนส่วนใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับเรื่องรัฐบาลและนโยบายของรัฐทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องรายละเอียดเสียมากกว่า

ทัศนคติของลูกจ้างเกี่ยวกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการเข้าไปมีส่วนร่วมก็มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือกลุ่มประเทศ ซึ่งอาจแบ่งรูปแบบโดยอาศัยค่านิยม อุดมคติ อายุ เพศ ความชำนาญ การศึกษาและการมีประสบการณ์ เป็นต้น และบางกลุ่มอาจมีการคัดค้านการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างที่เป็นรูปแบบแน่นอน นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันว่าทัศนคติของลูกจ้างอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ไม่คงที่ตามเงื่อนไขนโยบายและเศรษฐศาสตร์ที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของลูกจ้างด้วย

๒) ความเข้าใจในกำลังอำนาจที่เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Workers' perceived power) ความเข้าใจในกำลังอำนาจของลูกจ้างก็เป็นปัญหาสำคัญเพราะลูกจ้างส่วนใหญ่ที่ประสงค์เข้าไปมีส่วนร่วมจะพยายามสร้างกำลังอำนาจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้างเชื่อว่ารูปแบบการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างไม่ได้อาศัยกำลังอำนาจในการต่อสู้กับหน้าที่ทางการจัดการในขอบเขตซึ่งตนประสงค์ ก็จะไม่

^๑ ตัวอย่างการศึกษาในประเทศยูโกสลาเวีย โดย S. Mozina : The Interests of the Members of Self-management Institutions in Decision-making; doc. prepared for Seminar on Participative Management in Public Enterprises, New Delhi, 1972

^๒ Walker, Workers' Participation in Management-problems, practice and prospects, p. 14

เฉยเมยต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้น หรือเสาะหาการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยวิธีอื่น ปัจจัยสำคัญในเรื่องนี้เป็นความเข้าใจในกำลังอำนาจที่สัมพันธ์กัน (relative power) มากกว่าความเท่าเทียมกันของกำลังอำนาจที่เป็นจริง ทำให้ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมเมื่อคิดว่าตนมีกำลังอำนาจเพียงพอ แม้จะไม่อาจพิสูจน์ว่าตนชนะก็ตาม เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการนัดหยุดงาน ทำให้โรงงานหยุดปฏิบัติงาน แม้มวลของการนัดหยุดงานจะไม่สำเร็จเพื่อการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจทางการจัดการตามความประสงค์ของลูกจ้างก็ตาม

๓) ความสามารถของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วม

ความสามารถของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะกระทบถึงระดับความพยายามและวัตถุประสงค์ของความพยายามที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ

ความสามารถของลูกจ้างที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ มีในเรื่องใดได้บ้าง ต้องพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ เช่น ข้อจำกัดการจ้าง กฎระเบียบข้อบังคับ วินัย และการกำหนดสวัสดิการ เป็นที่ยอมรับว่าลูกจ้างสามารถสนับสนุนการตัดสินใจทำได้ เช่น คณะกรรมการลูกจ้างในประเทศสหพันธสาธารณรัฐเยอรมัน ถ้าเป็นกรณีต้องใช้ความชำนาญด้านเทคนิคและความรู้ทางการเงินปกติแล้วต้องให้การฝึกฝนเพื่อลูกจ้างจะได้มีประสบการณ์ในการร่วมตัดสินใจก่อน

๒) การยอมรับของฝ่ายจัดการในการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

ความคิดนี้คำนึงถึงสภาพของฝ่ายจัดการที่แสดงออกต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการว่าเห็นชอบหรือคัดค้านการเข้าไปมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ความเข้าใจของฝ่ายจัดการด้านกำลังอำนาจที่สัมพันธ์กับกำลังอำนาจของลูกจ้างที่มีผลกระทบต่อพฤติการณ์ของลูกจ้างอย่างไร และความสามารถของฝ่ายจัดการที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะกระทบต่ออิทธิพลของฝ่ายจัดการอย่างไร

๑) ทัศนคติของฝ่ายจัดการ (managers' attitudes)

ทัศนคติของฝ่ายจัดการพิจารณาได้จากปรัชญาทางการจัดการ (Managerial Philosophies) ซึ่งกำหนดระดับและรูปแบบต่าง ๆ ของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ลักษณะของปรัชญาทางการจัดการ แบ่งได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ แบบเผด็จการหรือรวมอำนาจ (Dictatorial or Authoritarian) แบบพ่อกับลูก (Paternalistic)

แบบเป็นรูปแบบ (Constitutional) และแบบประชาธิปไตยหรือการเข้าไปมีส่วนร่วม (Democratic of Participation)^๑ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาทางการจัดการ ได้แก่ อุดมคติและค่านิยม ดังนั้นทัศนคติของฝ่ายจัดการก็เช่นเดียวกับทัศนคติของลูกจ้างที่จะแตกต่างกันตามรูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วม

จากการสำรวจความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ ๓,๖๔๑ ราย ใน ๑๔ ประเทศ พบว่า ฝ่ายจัดการจำนวนน้อยที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องการให้มาตรฐานด้านการกระตุ้นบุคคล ความรับผิดชอบและความต้องการให้ลูกจ้างปกครองตนเอง แต่ฝ่ายจัดการก็ยอมรับว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ มีความจำเป็นต่อการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย^๒ แต่ก็ยังคงมีฝ่ายจัดการเป็นจำนวนมากที่ยังคัดค้านการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง^๓

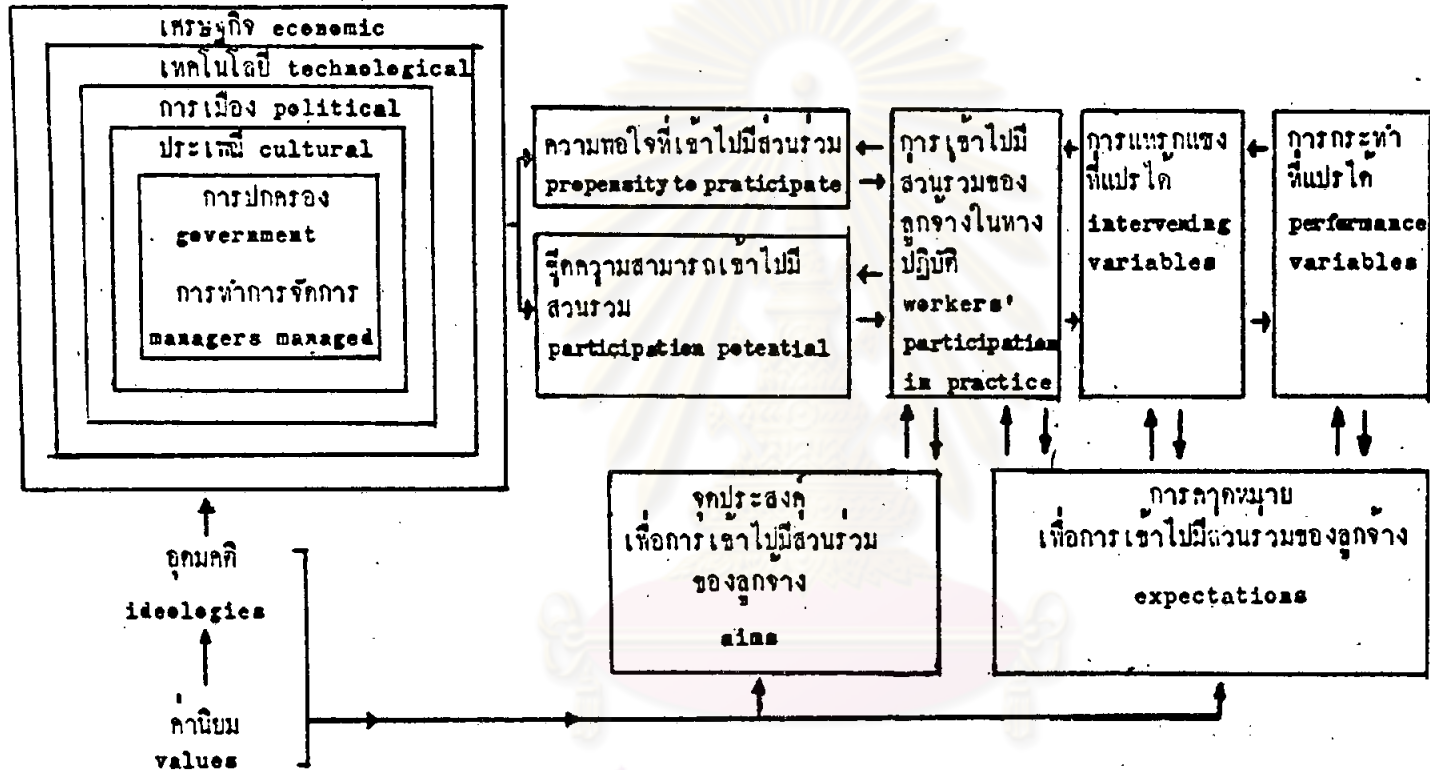
๒) ความเข้าใจของฝ่ายจัดการโดยกำลังอำนาจทางความสัมพันธ์ของฝ่ายจัดการ

ฝ่ายจัดการที่มีทัศนคติไม่เห็นด้วยกับการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างอาจยอมรับการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างได้ ถ้าฝ่ายจัดการพิจารณาถึงความเท่าเทียมของกำลังอำนาจที่ตนมีในการเผชิญหน้ากับลูกจ้างโดยมีผลต่อตน อย่างไรก็ตาม ถ้าฝ่ายจัดการเห็นว่าตนมีกำลังอำนาจที่เหนือกว่าลูกจ้าง ฝ่ายจัดการนั้นก็ยังคงต่อต้านการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการในทางตรงกันข้าม ฝ่ายจัดการที่เห็นด้วยกับการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้าง อาจพบว่าตนเองไม่มีอำนาจที่จะกระทำการใด ๆ ในการเผชิญหน้ากับความไม่สนใจและการคัดค้านของลูกจ้างหรือองค์กรลูกจ้าง

^๑ F. Harbison and C.A. Myers, Management in the Industrial World An Industrial Analysis (New York : Mc. Graw-Hill, 1959), p.p. 40 - 65

^๒ M. Haire, E.E. Ghiselli and L.W. Porter, Managerial Thinking : An International Study, New York, 1966.

^๓ ตัวอย่างจาก L. Greyfie de Bellecombe, "Workers' Participation in Management in France : The Basic Problems", International Institute for Labour Studies Bulletin No.6, June 1969, p.p.54-93



รูปที่ ๗ แสดงโครงสร้างค่านิยมความคิดทั่วไปของการเข้ามามีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

ที่มา : K.F. Walker, "Workers' Participation in Management : Concepts and Reality,"
 Industrial Relations and the Wider Society aspects of interaction, Cassell &
 Collier Macmillan Publishers Ltd., London, 1975, หน้า 450

๓) ความสามารถของฝ่ายจัดการที่จัดการอย่างเข้าไปมีส่วนร่วม

ทัศนคติและความเข้าใจในกำลังอำนาจของฝ่ายจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะส่งเสริมหรือต่อต้านการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ ตามที่กล่าวมาแล้วในข้อ ๑) และ ๒) ข้างต้น แต่ฝ่ายจัดการก็ต้องคำนึงถึงสถานะในระดัความสามารถที่แน่นอนในการจัดการอย่างเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างด้วย เพราะถ้าฝ่ายจัดการมีความสามารถสูงก็จะเพิ่มพูนทัศนคติความเห็นชอบกับการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างได้ ขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการจัดการที่เข้าไปมีส่วนร่วมต่ำ ฝ่ายจัดการก็จะมีทัศนคติที่ไม่เป็นไปตามความประสงค์

ความสามารถของฝ่ายจัดการที่จะปฏิบัติในระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ มีความสำคัญเช่นเดียวกับความสามารถของลูกจ้างที่จะสนับสนุนการตัดสินใจทางการจัดการ แต่ก็ไม่สามารถคาดหวังได้ว่าฝ่ายจัดการจะเปลี่ยนแปลงความสามารถของตนในการจัดการโดยให้ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมได้โดยทันที เพราะฝ่ายจัดการยังขาดความคุ้นเคยเรื่ององค์กร และการตัดสินใจในลักษณะนี้ ดังนั้น การศึกษาและการฝึกฝนของฝ่ายจัดการ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยส่งเสริมความสามารถของฝ่ายจัดการในด้านนี้ได้ต่อไป

๔. ความสำคัญของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

๑. จุดมุ่งหมายของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นำการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการมาใช้ มีเหตุผลสำคัญ ๓ ประการ คือ

ก) เนื่องจากอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในสังคม การผลิตทำให้ลูกจ้างกลายเป็นชนชั้นกรรมาชีพและถูกลดสภาพความเป็นอยู่ให้ต่ำลงราวกับว่าเป็นสินค้าซึ่งอาจซื้อขายกันได้ ดังนั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่กำหนดขึ้น เพื่อจัดส่วนสถานภาพของลูกจ้างที่ต้องสูญเสียไปในภาวะ เศรษฐกิจแบบนายทุน โดยมีแนวความคิดพื้นฐานเพื่อเปลี่ยนโครงสร้างทางกำลังอำนาจ โดยการเพิ่มกำลังอำนาจของลูกจ้างและอิทธิพลในการตัดสินใจ สำหรับการใช้กำลังอำนาจทางการจัดการ^๑

^๑Johannes Schregle, "Industrial Democracy in Asia",

ข) การที่นายจ้างมีอำนาจบังคับบัญชาโดยเด็ดขาดต่อลูกจ้างในทางเศรษฐกิจ เป็นการขัดต่อสิทธิและเสรีภาพของการ เป็นพลเมืองของลูกจ้างในระบบประชาธิปไตย จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างรูปแบบและสถานภาพทางการ เมืองที่เกิดจากการถูก กำหนดบทบาททางเศรษฐกิจดังกล่าว การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการจึงได้รับการพิจารณาว่าเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะลดความขัดแย้งนี้ได้

ค) การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ มุ่งเพื่อเสริมสร้างความผูกพันทางเศรษฐกิจของผู้ผลิตกับผลผลิตชิ้นใหม่ เนื่องจากระบบเครื่องจักรไคท์ทำลาย ความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของนายจ้างกับลูกจ้างในระบบการผลิตแบบ อุตสาหกรรม

๒. ประโยชน์ของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ

ก) การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการช่วยส่งเสริมประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรมที่เปรียบลูกจ้างเหมือน เช่นตัวแทนทางการเมืองที่มีส่วนร่วมในการ ปกครอง ซึ่งช่วยในการป้องกันและส่งเสริมผลประโยชน์ของลูกจ้างโดยสนับสนุนประชาธิปไตยในกิจการในความคิดหลัก ๒ ประการ คือ แสดงว่ารูปแบบของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างเป็นประชาธิปไตยภายในกิจการและแสดงถึงความสามัคคีที่เกิดขึ้นในกิจการนั้น

ข) การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ ช่วยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ให้เป็นประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในกิจการ โดยสนับสนุนให้สภาพของลูกจ้างเป็นเหมือนฝ่ายจัดการ ซึ่งมีผลต่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- ๑) ลูกจ้างอาจมีความคิดซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดการ
- ๒) ลูกจ้างจะยอมรับการตัดสินใจดีกว่าถ้าได้เข้าไปมีส่วนร่วม
- ๓) ลูกจ้างจะทำงานหนักขึ้น ถ้ามีส่วนในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อลูกจ้าง

๔) ลูกจ้างจะทำงานฉลาดขึ้น ถ้าได้ผ่านการ เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งตนได้แสดงเหตุผลและความตั้งใจในการตัดสินใจ

๕) การ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ จะส่งเสริมทัศนคติในการร่วมปฏิบัติการระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานที่ขึ้น และช่วยลดความสูญเสียจากข้อผิดพลาดทางอุตสาหกรรม

๖) การ เข้าไปมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นประสิทธิภาพทางการจัดการ

๗) การ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ ลดความเห็นห่างและส่งเสริมความสามารถด้านบุคคลของลูกจ้าง ทำให้เห็นว่าการ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ ช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง โดยการช่วยให้เกิดมนุษยธรรมให้ลูกจ้างมีส่วนในการปกครองตนเองมากขึ้น และมีส่วนในหน้าที่ทางการจัดการ อันอาจทำให้การทำงานของลูกจ้างมีความหมายขึ้น เป็นการลดผลกระทบของลูกจ้างในการแยกตนออกจากตัวลูกจ้างเอง เพื่อน และธรรมชาติ

การลดหรือจำกัดความเห็นห่างจากตัวเองหรือจากโอกาสที่ได้รับ เป็นการ เสริมสร้างความสามารถด้านบุคคลของลูกจ้าง สนับสนุนความเป็นอยู่ทางศีลธรรมและควบคู่กับสิทธิมนุษยชนดังกล่าวที่ว่า "แรงงานมิใช่สินค้า" (Labour is not a commodity)

๘) การ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการ ช่วยเหลือต่อปัญหาสังคมที่แน่นอน ทั้งทางด้านการเงินและชุมชน และยังเป็นความรับผิดชอบทางสังคมของกิจการซึ่งกำหนดในการที่ลูกจ้าง เข้าไปมีส่วนร่วมได้บ่อยครั้ง เป็นไปเพื่อความต้องการของสังคมและเพื่อสวัสดิการของลูกจ้าง ดังนั้น การ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการบางครั้งอาจเป็นไปตามแผนพัฒนาชุมชนหรือวิธีการแก้ปัญหาชุมชนภายนอกกิจการ นอกจากนี้ อาจช่วยเหลือปัญหาการหาทางปรองดองในรูปแบบของการควบคุมกิจการอันเป็นความรับผิดชอบทางสังคมของกิจการในการป้องกันข้อขัดแย้ง การสนับสนุนการ เข้าไปมีส่วนร่วมของกิจการจึงอาจเป็นการช่วยในการพัฒนาประเทศด้านหนึ่งด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ความสำคัญของการ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการจะมีมาก แต่ในทางปฏิบัติจุดมุ่งหมายหรือประโยชน์ก็อาจมิได้เป็นไปตามที่ได้ตั้งความหวังไว้เสมอ เช่น การ เข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการที่ให้ความหวังว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตอาจกลายเป็นความเสียหายหรือขัดขวางการผลิตก็ได้ ถ้าความ

สามารถของลูกจ้างที่สนับสนุนการตัดสินใจทางการจัดการมีไม่เพียงพอ หรือจากเหตุอื่นที่ไม่สามารถคาดคิดได้ก็ตาม ทำให้การเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการนั้นไร้ผล

สำหรับผู้เขียนเห็นว่าแนวความคิด และหลักการของการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการตามที่กล่าวมาแล้ว เป็นสิ่งที่ดีและควรนำมาใช้ในประเทศไทยได้ เพราะเป็นการนำเอาความคิดหรือจุดประสงค์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง แม้จะไม่ตรงกันมาประสานกันหรือรวมกัน เพื่อผลประโยชน์ที่นำพอใจของทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความสงบในทางอุตสาหกรรมอันเป็นจุดมุ่งหมายหลักของแรงงานสัมพันธ์ได้ แต่ประการสำคัญอยู่ที่ว่าวิธีการใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้นำหลักการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการจัดการมาใช้ในเรื่องคณะกรรมการลูกจ้าง ซึ่งจะได้ทำการวิเคราะห์ในบทต่อ ๆ ไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย