

แนวทางสู่การพัฒนากระบวนงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

นางสาวดวงใจ วงศ์ศรีสกุล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2541

ISBN 974-332-016-4

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**WAYS TO INDUSTRIAL RELATIONS IMPROVEMENT IN WORKPLACE**

**Miss Duangjai Wongsrisakul**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Economics in Economics**

**Department of Economics**

**Graduate School**

**Chulalongkorn University**

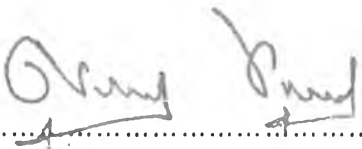
**Academic Year 1998**

**ISBN 974-332-016-4**


หัวข้อวิทยานิพนธ์      แนวทางสู่การพัฒนากระบวนการดำเนินงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ  
โดย                              นางสาว ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล  
ภาควิชา                        เศรษฐศาสตร์  
อาจารย์ที่ปรึกษา            ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังศิต พิริยะรังสรรค์

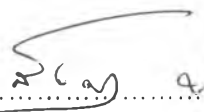
---

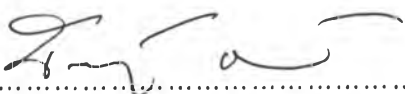
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

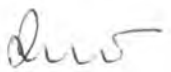
  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ นายแพทย์ สุภวัฒน์ ชูติวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังศิต พิริยะรังสรรค์)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชวณิ ชัยพันธุ์)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ เจริญเลิศ)

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล : แนวทางสู่การพัฒนาาระบบแรงงานสัมพันธ์ Industrial Relations Improvement ในสถานประกอบการ (WAYS TO Industrial Relations Improvement.IN WORKPLACE) อ.ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. สังคีต พิริยะรังสรรค์, 199 หน้า. ISBN 974-332-016-4.

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้เรื่อง แนวทางสู่การพัฒนาาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ คือ ศึกษาถึงลักษณะและกลไกที่ดีของระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ อะไรเป็นปัจจัยและเงื่อนไขที่พอจะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาที่ดีของระบบแรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งเสนอแนะแนวปฏิบัติบางประการที่ช่วยส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการพูดคุยสัมภาษณ์ เชื่อมชมและสังเกตการณ์ รวมทั้งจากแบบสอบถามที่ใช้ยืนยันข้อมูลข้างต้น จากตัวอย่างสถานประกอบการที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งได้แก่ บริษัทก๊วยเคียว (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และบริษัทไทยชากิ (และในเครือ) จำกัด

ผลการศึกษาาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการทั้งสองกิจการพบว่า แต่ละบริษัทต่างก็มีลักษณะของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่เน้นไปในทางความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายจัดการและลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้าง ซึ่งในที่นี้ หมายถึง สหภาพแรงงาน อันเป็นกลุ่มตัวแทนลูกจ้างที่มีบทบาทและความสำคัญมากที่สุดนั่นเอง ลักษณะเด่นที่ดีของระบบแรงงานสัมพันธ์ของทั้งสองสถานประกอบการ อาทิเช่น ความไว้วางใจกันระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานและสหภาพแรงงาน การมีการติดต่อสื่อสารที่ดี การมีส่วนร่วมของลูกจ้างและสหภาพแรงงาน และการไม่เห็นกฎหมายมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านแรงงาน เป็นต้น เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดพัฒนาการที่ดีสำหรับระบบแรงงานสัมพันธ์ซึ่งนำมาสู่ผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานประกอบการ สำหรับสาเหตุอันเป็นปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ระบบแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการดีได้นั้น อย่างน้อยที่สุดน่าจะมาจากปรัชญาด้านแรงงานสัมพันธ์แบบใหม่ของนายจ้างที่เน้นการให้ข้อมูลข่าวสาร การปรึกษาหารือ การร่วมมือ และเจรจาต่อรองร่วม การมีส่วนร่วมของลูกจ้างภายในสถานประกอบการ การเปิดเผยข้อมูลแก่ตัวแทนลูกจ้าง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรสหภาพแรงงานก็เป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน

ภาควิชา ..... ๒๕๔๑  
สาขาวิชา ..... ๒๕๔๑  
ปีการศึกษา ..... ๒๕๔๑

ลายมือชื่อนิสิต ..... ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

## C860110 : MAJOR ECONOMICS  
KEY WORD: *Industrial Relations* / WAYS / WORKPLACE

DUANGJAI WONGSRISAKUL : WAYS TO *Industrial Relations* Improvement. IN WORKPLACE.  
THESIS ADVISOR : ASSIST. PROF. SANGSIDH PIRIYARANGSAN, Ph.D. 199 pp. ISBN 974-332-016-4.

The objective of the study on Ways to Industrial Relations Improvement in Workplace is to investigate the characteristics and mechanism of "sound" industrial relations in the enterprises, factors and conditions leading to efficient industrial relation development. The study goes further to offer suggestion on approaches enhancing industrial relations within the workplace. Based on data gathered through interview, plant visit, observation and questionnaires, the study is conducted, using Goodyear (Thailand) Co., Ltd. and Thai Yazaki (and all subsidiaries) Co., Ltd. as case study.

The result of the investigation in both workplaces reveals that each corporate has its own characteristics of industrial relation, emphasizing on co-operation between management and employees or their representative which in this case is labor union, a group of employees' representatives with most important role. The positive and prominent points of industrial relation in both companies in the case study are high reliability and trust between management and labor union, effective communication, participation of employees and labor union and abstinence of strict legal imposition on solving labor problems, etc. These factors all contribute to positive evolution of industrial relation, bringing in return the highest possible benefits to all parties involved. The cause functioning as condition favorable for implementation of industrial relation is probable originated from new philosophy of employers who have adopted policies on disseminating information, consultancy, co-ordination, joint-negotiation, employee participation, revealing information to employee representatives and efficient communication. Furthermore, training and personnel development including strengthening the labor unions are all favorable factors to industrial relations development.

ภาควิชา.....เศรษฐศาสตร์  
สาขาวิชา.....เศรษฐศาสตร์  
ปีการศึกษา..... 2541

ลายมือชื่อนิสิต..... ดวงใจ มัคคีศักดิ์กุล  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไปมิได้ หากปราศจากคำแนะนำและข้อเสนอแนะจาก ผศ.ดร. ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.วราวิทย์ เจริญเลิศ และ รศ.ดร.ชัยวุฒิ ชัยพันธุ์ กรรมการวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.สังคิต พิริยะรังสรรค์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อคุณอรรรคพล ทองดีเลิศ ประธานสหพันธ์แรงงานปีโตรเลียม และเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย คุณประชา กิจนุสนธ์ ที่ปรึกษาบริษัทไทยยาซากิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด คุณจงรักษ์ สุพลจิตร ประธานสหภาพแรงงานสายไฟฟ้าไทยยาซากิ และในเครือ และ บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกท่านทั้งจากบริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และบริษัทไทยยาซากิ (และในเครือ) จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์และเชื่อเพื่อข้อมูลในการทำการศึกษาครั้งนี้มาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คุณณัชชา แดงอินทวัฒน์ จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่ให้ ข้อชี้แนะและความร่วมมือบางประการ ขอขอบคุณ คุณวิษณุ วงศ์สินศิริกุล ที่ช่วยประสานงาน อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณ คุณอัมพร ชัยไมตรี คุณสุดาพร มะหะหมัด และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือ รวมถึงบุคคลต่าง ๆ ที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้

สุดท้ายนี้ขออุทิศวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แทนคำขอบพระคุณทั้งมวลต่อคุณพ่อ คุณแม่ และ พี่น้องทุกคนในบ้านที่ผลักดันและสนับสนุน รวมทั้งเป็นกำลังใจอย่างดีเยี่ยมมาโดยตลอด นับตั้งแต่ เริ่มต้นจนวิทยานิพนธ์ชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
มกราคม 2542

## สารบัญ

### หน้า

|   |    |
|---|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | จ  |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | ฉ  |
| สารบัญตาราง.....  | ฅ  |
| สารบัญภาพประกอบ.....  | ฎ  |
| บทที่ 1 บทนำ  |    |
| ปัญหาและความสำคัญ.....  | 1  |
| วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....                                    | 4  |
| ขอบเขตของการศึกษา.....  | 5  |
| วิธีการศึกษา.....   | 5  |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                  | 9  |
| บทที่ 2 แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                        |    |
| แนวความคิดการบริหารแบบมนุษย์สัมพันธ์.....                       | 14 |
| แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในฝ่ายจัดการ.....     | 16 |
| ปรัชญาและกรอบความคิดใหม่ด้านแรงงานสัมพันธ์.....                 | 18 |
| ผลงานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง.....                         | 21 |
| บทที่ 3 ระบบแรงงานสัมพันธ์                                      |    |
| ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ.....                     | 39 |
| การร่วมมือในสถานประกอบการ.....                                  | 50 |
| ตัวอย่างประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์..... | 56 |

|   |     |
|---|-----|
| บทที่ 4 ผลการศึกษา : ระบบแรงงานสัมพันธ์ บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย)<br>จำกัด (มหาชน) |     |
| ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการ.....   | 84  |
| สภาพแรงงาน.....   | 93  |
| ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ.....   | 98  |
| บทที่ 5 ผลการศึกษา : ระบบแรงงานสัมพันธ์ บริษัทไทยยาซากิ<br>(และในเครือ) จำกัด         |     |
| ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการ.....   | 122 |
| สภาพแรงงาน.....   | 130 |
| ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ.....   | 140 |
| บทที่ 6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ   |     |
| ลักษณะเด่นที่ดีของระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ .....                          | 162 |
| ปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนให้เกิดระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี.....                       | 166 |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 169 |
| รายการอ้างอิง.....  | 172 |
| ภาคผนวก   |     |
| ตารางประกอบการศึกษา.....  | 177 |
| แบบสอบถาม.....  | 182 |
| ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานสากล ISO 9002.....  | 196 |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 199 |



## สารบัญญัตราสาร

|                          | หน้า  |
|--------------------------|---|
| ตารางที่ 1.1             | จำนวนสหภาพแรงงานทั่วประเทศ พ.ศ. 2534-2538..... 10   |
| 1.2                      | จำนวนองค์การแรงงานที่ราชอาณาจักร<br>เดือนกุมภาพันธ์ 2539..... 11  |
| 1.3                      | การเรียกร้อง การพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงานและ<br>การปิดงาน พ.ศ. 2534-2538..... 12  |
| 1.4                      | ข้อขัดแย้งและการนัดหยุดงานโดยไม่ถูกต้องตามกฎหมาย<br>พ.ศ. 2534-2538..... 13  |
| 4.1                      | จำนวนสมาชิกสหภาพแรงงานเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงาน<br>ทั้งหมดของบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด<br>ปี 2530-2541 ..... 94 |
| 5.1                      | จำนวนสมาชิกสหภาพแรงงานเปรียบเทียบกับจำนวน<br>พนักงานทั้งหมดของบริษัทไทยยาซากิ (และในเครือ)<br>จำกัด ปี 2525-2540..... 132 |
| ตารางประกอบการศึกษาที่ 1 | การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง<br>กับฝ่ายจัดการ..... 177  |
| 2                        | การหยุดงานหรือปิดงาน ปี 2536-2540..... 177  |
| 3                        | กลุ่มตัวแทนลูกจ้างในสถานประกอบการ..... 177  |
| 4                        | ฝ่ายจัดการประเมินความสัมพันธ์กับผู้แทน<br>สหภาพฯ อย่างไร..... 178   |
| 5                        | ความถี่ที่สหภาพแรงงานพบปะกับผู้จัดการ<br>ระดับสูง..... 178  |
| 6                        | ระดับฝ่ายจัดการที่สหภาพแรงงานเข้า<br>ปรึกษาหารือได้..... 178  |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 7  | กิจกรรมที่สหภาพฯ ทำร่วมกับฝ่ายจัดการ.....       | 179 |
| 8  | ข้อมูลที่ฝ่ายจัดการให้แก่พนักงาน.....           | 179 |
| 9  | วิธีที่สหภาพฯ แจ้งข่าวสารแก่สมาชิก.....         | 179 |
| 10 | กิจกรรมที่สหภาพฯ ทำเพื่อสมาชิก.....             | 180 |
| 11 | วิธีที่สหภาพฯ รับทราบปัญหาจากสมาชิก.....        | 180 |
| 12 | ประโยชน์ของสหภาพแรงงานใน<br>สถานประกอบการ.....  | 181 |
| 13 | ความถี่ในการจัดฝึกอบรมของ<br>สถานประกอบการ..... | 181 |

## สารบัญภาพประกอบ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพประกอบที่ 4.1   |      |
| การจัดโครงสร้างบริหาร บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย)<br>จำกัด (มหาชน)..... | 88   |
| 4.2  |      |
| โครงสร้างการบริหารงานของสหภาพแรงงานคนทำยาง<br>แห่งประเทศไทย.....         | 97   |
| 5.1  |      |
| แผนผังแสดงความสัมพันธ์ขององค์กร (บริษัทในเครือ<br>ไทยยาสากิ).....        | 126  |
| 5.2  |      |
| โครงสร้างการบริหารงานของสหภาพแรงงาน<br>สายไฟฟ้าไทยยาสากิและในเครือ.....  | 137  |
| 5.3  |      |
| สหภาพแรงงานสายไฟฟ้าไทยยาสากิ และในเครือ<br>กับขบวนการแรงงานภายนอก.....   | 138  |