

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องแนวทางสู่การพัฒนากระบวนระบบพลังงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติเพื่อนำระบบพลังงานสัมพันธ์ในระดับสถานประกอบการพัฒนาไปสู่รูปแบบที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ รวมถึงลดข้อขัดแย้งทางด้านแรงงาน และทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีคุณภาพ โดยผ่านการวิเคราะห์จากรูปแบบและกลไกของระบบพลังงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการที่ดี รวมทั้งศึกษาหาปัจจัยและเงื่อนไขที่พอจะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาที่ดีของระบบพลังงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

การให้ความสนใจต่อการพัฒนาระบบพลังงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ก็เนื่องมาจากการเล็งเห็น และตระหนักดีว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างและตัวแทนลูกจ้างภายในสถานประกอบการ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อรองรับบริบทใหม่ของความเป็นโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้เลือกศึกษาในสถานประกอบการที่มีระบบพลังงานสัมพันธ์จัดอยู่ในเกณฑ์ดี 2 บริษัท คือ บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติอเมริกัน โดยดำเนินธุรกิจในการผลิตยางเป็นหลัก กับบริษัทไทยยาซากิ (และในเครือ) จำกัด ที่เป็นบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่มีฐานการผลิต และสาขากว่า 20 ประเทศทั่วโลก โดยดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตสายไฟ และเทปพี.วี.ซี สำหรับพันสายไฟ การหลอมและการผลิตลวดทองแดง รวมทั้งการผลิตสายโทรคมนาคมและท่อร้อยสาย

วิธีที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะอาศัยการพูดคุยสัมภาษณ์บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องของระบบพลังงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการเป็นอย่างดี รวมทั้งการเยี่ยมชมและสังเกตการณ์บรรยากาศภายในองค์กร และการใช้แบบสอบถาม (เพื่อยืนยันข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์)

จากการศึกษาและผลที่ได้นำเสนอมาแล้ว ทำให้พอที่จะหาบทสรุปเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของระบบพลังงานสัมพันธ์ของตัวอย่างสถานประกอบการที่นำมาศึกษา รวมถึงปัจจัยและเงื่อนไขอันเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะเป็นตัวสนับสนุนให้ระบบพลังงานสัมพันธ์ดังกล่าวดีได้ ตามลำดับ ดังนี้

6.1 ลักษณะเด่นที่ดีของระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ

6.1.1 ลักษณะเด่นของระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัท กู๊ดเยียร์ ได้แก่

1) ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการมีพัฒนาการที่ดีอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการของระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด แสดงให้เห็นถึงความเจริญงอกงามของสายสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน และสภาพแรงงานแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ยิ่งทั้งสองฝ่ายได้ร่วมมือกันฟันฝ่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็ยิ่งทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีการสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานและสภาพแรงงานได้สำเร็จ โดยที่ฝ่ายจัดการได้แสดงให้เห็นจากนโยบายที่ให้การยอมรับพนักงานและสภาพแรงงานอย่างเต็มที่ ขณะที่ฝ่ายสหภาพฯ เองก็แสดงเจตนารมณ์อย่างเปิดเผยในการที่จะให้การยอมรับและร่วมมือกับทางฝ่ายบริหารของบริษัทในทุกๆ เรื่อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับทั้งสองฝ่าย

2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง และสภาพแรงงาน โดยกำหนดเป็นนโยบายอย่างจริงจัง ที่จะให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมปรึกษาหารือ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมาย ที่ว่า ใช้กำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

เอกสารของฝ่ายสหภาพแรงงานกู๊ดเยียร์ ระบุว่า การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานในบริษัทมี 2 มิติ คือ การมีส่วนร่วมตามข้อตกลงกับการมีส่วนร่วมจากการยอมรับ ซึ่งระบบการให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบริษัท แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มุ่งปรองดองผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ บริษัทยอมรับว่าสภาพแรงงาน คือ ตัวแทนของลูกจ้างทั้งหมด บริษัทมุ่งประกันรายได้ สร้างสวัสดิการที่ดี มาตรฐานในการทำงานและความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง ในขณะที่เดียวกันลูกจ้างก็ให้ความร่วมมือในด้านการผลิต การขาย และการบริหารงานของบริษัทอย่างเต็มที่ ทำให้ผลิตภาพแรงงานของลูกจ้างอยู่ในระดับสูง ขณะเดียวกันสินค้าของบริษัทก็มีคุณภาพดี และมีมาตรฐานสูงด้วย

3) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ถือว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นพื้นฐานของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ช่วยสร้างทัศนคติ ลดข้อขัดแย้งหรือความเข้าใจผิด ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้าง และกลุ่มตัวแทนลูกจ้าง โดยจัดให้มีเครื่องมือและกลไกในการสื่อสารมากมายเพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถติดต่อกันได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อทางเดียว หรือการติดต่อสื่อสารสอง

ทาง อาทิเช่น การติดป้ายประกาศแจ้งข่าวสารให้พนักงานรับรู้ การจัดนิทรรศการต่างๆ การออกวารสาร การประชุม และการพบปะพูดคุยของผู้บริหารกับพนักงาน เป็นต้น

4) การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการปรับปรุงวิธีการรับพนักงาน การฝึกพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการบริหารค่าจ้าง อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร ด้วยการให้การฝึกอบรม และให้การศึกษแก่พนักงาน เพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญของลูกจ้าง โดยไม่ได้เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษ นอกจากนี้ในแง่ของแรงงานสัมพันธ์แล้วนั้น บริษัทยังพยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ฝึกอบรม และศึกษาค้นคว้าความรู้ เพื่อนำกลับมาช่วยกันสร้างสรรค์ระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น ดูได้จากการให้เงินสนับสนุนสหภาพแรงงานในการจัดสัมมนา และฝึกอบรมในเรื่องของแรงงาน และในบางโอกาสบริษัทก็เป็นฝ่ายริเริ่มที่จะจัดอบรมความรู้ดังกล่าวให้กับเหล่าพนักงานโดยตรง

5) กระบวนการจัดการแก้ไขข้อร้องทุกข์ ฝ่ายจัดการของบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้จัดให้มีระบบการร้องทุกข์ของลูกจ้าง โดยผ่านทั้งทางปัจเจกบุคคล และทางสหภาพแรงงาน ดังที่ฝ่ายจัดการได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรถึงพนักงานทุกคนว่า

"ที่ไหนมีคนทำงานที่นั่นย่อมมีทุกข์ แม้ว่านายจ้างจะพยายามขจัดข้อเรียกร้องอย่างดีที่สุดแล้วก็ตาม หลายๆ กรณี ความทุกข์เกิดมาจากความเข้าใจผิด และไม่จำเป็นต้องใช้เงินๆ ทองในการแก้ข้อร้องทุกข์ ดังนั้นจะต้องจัดให้มีระบบร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นเครื่องช่วยระบายความทุกข์ จุดสำคัญที่จะทำให้ระบบร้องทุกข์มีประสิทธิภาพ ก็คือ จะต้องทำให้ลูกจ้างเห็นว่า การร้องทุกข์ด้วยตัวเองจะไม่มีพิษภัย และข้อร้องทุกข์นั้นได้รับความสนใจ และการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม" (ชำนาญ พิมลรัตน์, ม.ป.ท.)

จากการแสดงความแน่วแน่ในการที่จะขจัดข้อร้องทุกข์ของพนักงาน บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดกระบวนการในการร้องทุกข์จนถึงการแก้ไขข้อร้องทุกข์ดังกล่าว ไว้อย่างชัดเจน ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกปลอดภัย และมั่นใจว่าเมื่อเกิดข้อคับข้องใจใดๆ ขึ้นมา แล้วนั้นความทุกข์ดังกล่าวได้รับการถ่ายทอด และแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พนักงานของบริษัทจะไม่ได้ได้รับความกดดัน และเก็บบกที่เกิดจากการมีข้อร้องทุกข์ที่ไม่สามารถจะบอกกล่าว และแก้ไขได้ ดังนั้นพนักงานทุกคนก็จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ด้วยความสบายใจ

6) การใช้ระบบการปรึกษาหารือร่วมแทนการเผชิญหน้า นับเนื่องจากเหตุการณ์การนัดหยุดงาน (ช่วงปี 2516-2518) เรื่อยมาจนกระทั่งการร่วมกันฟันฝ่าวิกฤตทางเศรษฐกิจ (ในปี 2530) ทำให้ทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้างเรียนรู้ถึงประโยชน์ของการหันหน้าเข้า

ปรึกษาหารือ พร้อมกับผลเสียที่เกิดจากการเผชิญหน้าด้วยความไม่เป็นมิตร ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงพึงใช้การปรึกษาหารือร่วมกัน ทุกครั้งที่เกิดปัญหา เนื่องจากระบบดังกล่าวมักจะก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ และยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างและตัวแทนลูกจ้าง (สหภาพแรงงาน) ภายในองค์กรอีกด้วย

7) การมีกลุ่มตัวแทนลูกจ้าง (สหภาพฯ) ที่มีประสิทธิภาพ สหภาพแรงงานคนทำงานฯ ถือเป็นสหภาพที่มีความรับผิดชอบสูง และมีประสบการณ์ด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีบทบาทที่จะช่วยป้องกัน แก้ไขหรือผ่อนคลายนปัญหาต่างๆ ด้านแรงงานได้เป็นอย่างดี

8) การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 9002 บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับมาตรฐาน ISO 9002 อันเป็นเรื่องของการรับรองระบบคุณภาพของทั้งองค์กร ให้นำไปสู่การยอมรับในระดับสากล ดังนั้น ระบบแรงงานสัมพันธ์อันเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการดำเนินงานของบริษัท ย่อมต้องมีคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลดังกล่าว ซึ่งถือเป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของแรงงานสัมพันธ์ในบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

6.1.2 ลักษณะเด่นของระบบแรงงานสัมพันธ์บริษัท ไทยยาซากิ (และในเครือ) (จำกัด) ได้แก่

1) การให้ความจริงจังต่อกันระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างและสหภาพแรงงาน ประสบการณ์ความขัดแย้งด้านแรงงานในอดีต ทำให้ทุกฝ่ายเรียนรู้ว่า ระบบแรงงานสัมพันธ์จะไม่สามารถนำไปในทางที่ดีได้เลย หากปราศจากการให้ความจริงจังต่อกัน ดังนั้นทั้งฝ่ายจัดการ และลูกจ้าง จึงแปรเปลี่ยนท่าที และหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความจริงใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยังผลให้เกิดการสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้าง หรือตัวแทนลูกจ้างได้อย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน

2) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บริษัท ไทยยาซากิ (และในเครือ) จำกัด ได้จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทุกระดับ โดยแยกลักษณะการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- การสื่อสารทางเดียว โดยเป็นประกาศ คำสั่ง จากบริษัท ซึ่งทุกครั้งบริษัทจะต้องทำสำเนาให้แก่ทางสหภาพแรงงานด้วย

- การสื่อสารสองทาง มีทั้งที่ไม่เป็นทางการ เช่น สื่อสารกันด้วยวาจา และ
 อย่างเป็นทางการ เช่น มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง
 ผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน มีการสำรวจความต้องการของสมาชิก
 สหภาพฯ ประจำปี โดยกรรมการสหภาพนำข้อมูลที่สรุปแล้วเข้าปรึกษา
 หรือร่วมกับผู้บริหารระดับโรงงาน เพื่อฟังความคิดเห็นและนำความคิด
 เห็นและข้อสรุปร่างเป็นข้อเรียกร้องฉบับเข้าปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหาร
 ระดับสูงต่อไป

3) ฝ่ายจัดการจะเปิดกว้างต่อสหภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัวแทนลูกจ้างทั้งหมด ในทัศนะของสหภาพแรงงานฯ เห็นว่าฝ่ายจัดการของบริษัทให้โอกาสกับทางสหภาพแรงงานค่อนข้างมาก มีการพูดคุยให้การบริการ และรับฟังความคิดเห็นของสหภาพแรงงาน นอกจากนี้ยังให้สิทธิและอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องแก่สหภาพแรงงาน หากมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้นจะมีการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน คุยกัน และหาข้อสรุปอันเป็นที่พอใจสำหรับทุกฝ่ายออกมา ฝ่ายจัดการให้ความสำคัญแก่ลูกจ้างและสหภาพแรงงาน โดยตลอด ไม่เอาแต่ใจตัวเองเกินไป เคารพในกติกาแรงงานสัมพันธ์ มีวินัย มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน และปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมนุษย์ ไม่ใช่อย่างเครื่องจักร รวมทั้งการนึกถึงใจเขาใจเรา เหล่านี้ล้วนเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความสงบสุขและสมานฉันท์ด้านแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการของบริษัท ไทยยาซากิ (และในเครือ) จำกัด

4) การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง บริษัท ไทยยาซากิ (และในเครือ) จำกัด เห็นว่าสหภาพแรงงานจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นบริษัทจึงริเริ่มให้สหภาพฯ เข้ามามีส่วนร่วมก่อนเพื่อที่จะเป็นตัวกลางสื่อไปถึงฝ่ายลูกจ้างต่อไป โดยเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบริษัทมากขึ้น เป็นลำดับ ทั้งในแง่ของการรับพนักงานใหม่ การอบรมพนักงาน และการร่วมพิจารณาในการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดความผิดร่วมกับฝ่ายจัดการ นอกจากนี้ยังให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาหารือและข้อเสนอแนะ รวมทั้งการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายที่ทางบริษัทร่างขึ้นมาก่อนใช้ปฏิบัติจริง

5) การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร บริษัท เห็นว่า การจะพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ให้มีความเจริญเติบโตได้นั้นจะต้องมีการปลูกฝังและให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรของบริษัท ทั้งในเรื่องของทักษะในการทำงาน การศึกษา และแรงงานสัมพันธ์ เพราะหากปราศจากความรู้ ความเข้าใจในสิ่งดังกล่าวแล้วยากที่จะพัฒนาให้บุคลากรของบริษัทมีประสิทธิภาพได้

6) ไม่เน้นการใช้กฎหมายในการแก้ไขปัญหาแรงงาน ทั้งฝ่ายจัดการ และฝ่ายลูกจ้างมีประสบการณ์ร่วมกันว่า การสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีนั้น ไม่ควรเริ่มต้นจากการใช้บรรทัดฐานของกฎหมายแรงงานมาเป็นตัวกำหนดกติกาในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากผลที่ได้รับจากการใช้กฎหมายนั้นไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดตามที่คาดหวัง

7) การไม่พยายามนำคนนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขข้อขัดแย้ง จากเหตุการณ์ความขัดแย้งด้านแรงงานในปี 2529 ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้เรียนรู้ว่าการนำบุคคลภายนอกซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษากฎหมาย ซึ่งไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรมาเข้าร่วมในการแก้ไขข้อขัดแย้งภายในสถานประกอบการนั้นมิได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางที่ดี ตรงกันข้ามกลับกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดปัญหามานปลายมากยิ่งขึ้น ประสบการณ์ที่ได้รับดังกล่าวทำให้ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงที่จะนำบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องภายในสถานประกอบการ โดยทั้งสองฝ่ายหันมาให้ความร่วมมือในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ ก็สร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง

8) ฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการภายหลังการประชุมระหว่างประธานบริษัทกับกรรมการสหภาพฯ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับทราบปัญหาที่ยังอาจจะตกค้าง รวมทั้งยังสร้างความเป็นกันเอง เพื่อช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

9) กลุ่มตัวแทนลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานที่มีประสิทธิภาพ สหภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัวแทนของพนักงานทั้งหมด ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากฝ่ายจัดการเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นปากเป็นเสียงให้กับพนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจากประสบการณ์และบทบาทในการทำหน้าที่ของกลุ่มสหภาพแรงงาน ทำให้เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ร่วมกับฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่อง และให้ผลเป็นที่น่าพอใจสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6.2 ปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนให้เกิดระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ

จากการศึกษาและผลที่ได้พอที่จะสามารถสรุปได้ว่า ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการนั้น อย่างน้อยที่สุดแล้วน่าจะเกิดจากปัจจัยและเงื่อนไขที่พอจะเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) **ปรัชญาค่านางงานสัมพันธ์ของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายจัดการ** ที่เน้นการให้ข่าวสาร ข้อมูล การปรึกษาหารือ การร่วมมือ และการเจรจาต่อรองร่วมแบบมีเหตุผล โดยที่ฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางความคิด และแถลงนโยบายสื่อสารกับลูกจ้างอย่างเปิดเผย ถึงความสำคัญของระบบแรงงานสัมพันธ์กับพนักงานและตัวแทนลูกจ้าง

แรงงานสัมพันธ์ที่ดีจะต้องก่อให้เกิดความสันติสุขและความมีประสิทธิภาพภายในสถานประกอบการควบคู่กันไป ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ดังกล่าว ฝ่ายจัดการจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือ การสร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความยุติธรรม การเปิดเผยอย่างจริงใจ ความมั่นคงในการทำงาน คุณภาพชีวิตของพนักงาน ความเท่าเทียมกัน รวมทั้งกระบวนการร้องทุกข์ และแก้ไขข้อร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ การปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วม

2) **การรู้จักหน้าที่ของตนเองของทั้งฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน** ทั้งสองฝ่ายจะต้องต่างรู้หน้าที่ของตน รู้จักวางตัวให้เหมาะสม ไม่ล่วงล้ำในอำนาจหน้าที่ของกันและกัน และต้องยึดมั่นในกติกาที่ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด และอยู่ในกฎเกณฑ์ ไม่พยายามบิดเบือน หรือออกนอกกรอบของแรงงานสัมพันธ์ที่ได้วางไว้ รวมทั้งต้องเคารพ และให้เกียรติ พยายามเปิดใจให้กว้าง ไม่มองปัญหาใดๆ เพียงด้านเดียว หรือมุ่งแต่จะเอาผลประโยชน์ให้ฝ่ายตนเองเพียงอย่างเดียว ยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3) **การนำประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์** กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หากพิจารณาเห็นแล้วว่า สิ่งใดดี ก็ควรจะพยายามรักษาและนำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสิ่งใดที่ไม่ดีก็ควรหลีกเลี่ยง และพยายามปรับเปลี่ยนให้ไปสู่ในด้านดี

4) **การมีส่วนร่วมของลูกจ้างภายในสถานประกอบการ** เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ รูปแบบของการมีส่วนร่วมดังกล่าวมีด้วยกันหลายรูปแบบ อาทิเช่น การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดขึ้น (เช่น กิจกรรม QC, 5ส, ความปลอดภัย) การเสนอแนะความคิดเห็น การเข้าร่วมในคณะกรรมการต่างๆ ของตัวแทนลูกจ้าง การร่วมพิจารณาลงโทษพนักงาน เป็นต้น

5) **การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน และตัวแทนลูกจ้างทั้งในลักษณะของการสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง การติดต่อสื่อสารมีส่วนช่วยทำให้ระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการพัฒนาไปในทางที่ดี เนื่องจากการให้ข้อมูลข่าวสารแก่กันและกัน อย่างเปิดเผยและชัดเจน ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจ

เนื้อเชื่อใจต่อกันได้มาก ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร มีด้วยกันมากมายหลายประเภท อาทิเช่น ใบปลิว, ประกาศ, วารสาร, นิตยสาร, การกระจายเสียง รวมทั้งการพบปะพูดคุยของทั้ง 2 ฝ่าย ในลักษณะที่ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ฯลฯ

6) **การส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร** ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของแรงงานสัมพันธ์แก่บุคคลทุกฝ่าย ดังนั้นพนักงานทุกระดับในองค์กรจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในเรื่องต่างๆ เช่น การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ฯลฯ เพื่อที่จะทำความเข้าใจกับระบบแรงงานสัมพันธ์ที่เน้นการปรึกษาหารือ การร่วมมือกัน และเพื่อที่จะให้เกิดทัศนคติร่วมกันทางด้านแรงงานสัมพันธ์

7) **การให้การยอมรับและสนับสนุนกลุ่มตัวแทนลูกจ้าง (สหภาพแรงงาน)** ของฝ่ายจัดการ หากไร้ซึ่งการยอมรับว่าสหภาพแรงงาน คือ ตัวแทนของลูกจ้างทั้งหมด และเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และไร้ซึ่งการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายจัดการแล้วนั้นก็ยากที่กระบวนการทางด้านแรงงานจะพัฒนาไปในทางที่ดีได้ องค์กรของลูกจ้างภายในสถานประกอบการ จะไร้ซึ่งความสามารถและอำนาจในการต่อรองที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานขึ้นมาได้ นั่นอาจจะเป็นหนทางไปสู่การเกิดความขัดแย้งและปัญหาหลากหลายทางด้านแรงงานสัมพันธ์

8) **การให้การยอมรับและศรัทธาในปรัชญาด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เน้นการร่วมมือของฝ่ายพนักงานและสหภาพแรงงาน** ฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงานจะต้องยอมรับต่อแนวคิดด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เน้นการร่วมมือดังกล่าว นอกจากนี้จะต้องพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้และทักษะอย่างกระตือรือร้น ไม่คำนึงถึงแต่สิทธิและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หากแต่ต้องให้ความร่วมมือ และสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจของฝ่ายนายจ้าง และส่งเสริมผลิตภาพให้เกิดอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

9) **การยึดหลักการเจรจาต่อรองแบบชนะ-ชนะ** หากพิจารณากันอย่างผิวเผินแล้วจะเห็นว่า จุดมุ่งหมายของฝ่ายนายจ้าง และลูกจ้างนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป นายจ้างเองต้องการทำอะไรให้ได้มาก ขณะที่ลูกจ้างเองก็ต้องการที่จะมีรายได้ที่สูงขึ้น กระนั้นก็ตามหากพิจารณากันให้ถ่องแท้แล้ว ทั้งสองฝ่ายนั้นสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้อย่างดีมาก หากต่างฝ่ายต่างก็คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้ร่วมกัน และหันหน้าเข้าร่วมมือกัน โดยอาศัยการเจรจาแบบชนะ-ชนะ ซึ่งเป็นกลไกในการสื่อสารอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยเชื่อมโยงประสานผลประโยชน์ของกันและกันได้

หลักการที่สำคัญของการเจรจาดังกล่าว จะต้องไม่คำนึงถึงตัวบุคคลหรือบุคลิกภาพของผู้เจรจา และจะต้องมุ่งสู่ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก แทนที่จะเน้นในจุดยืนของแต่ละฝ่ายเป็นสำคัญ ทั้งนี้จะต้องพยายามหาทางบรรลุถึงผลประโยชน์ร่วมกัน โดยปราศจากการยื้อแย่ง และ

ใช้กำลังบีบบังคับให้ยอมรับ นอกจากนี้การเจรจาของฝ่ายจัดการและตัวแทนลูกจ้างจะประสบความสำเร็จและลงเอยแบบที่ทั้งสองฝ่ายได้รับชัยชนะได้ ก็ต่อเมื่อได้มีการวางแผนเจรจาอย่างรอบคอบ และค่อยพูดค่อยจาในเชิงปรึกษาหารือกันแทนที่จะใช้วิธีเผชิญหน้า ช่มชู้ หรือเจรจาแบบแตกหัก (เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรหัวหน้างานกับการบริหารบุคคล, 2539)

6.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและผลที่ได้รับสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติบางประการที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่น ๆ ได้รับรู้และเลือกนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละองค์กร นอกเหนือไปจากนั้นแล้วผู้ศึกษายังใคร่จะขอเสนอแนะข้อคิดเห็นบางประการทั้งที่เป็นมุมมองของผู้ศึกษาเองและมุมมองของผู้ที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้ที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้สังเกตเห็นและตระหนักในบทบาทของตนเองในการที่ช่วยกันสนับสนุนและผลักดันให้ก่อเกิดความเจริญก้าวหน้าในระบบแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรธุรกิจมีความเติบโตต่อไปในอนาคต

ทั้งนายจ้าง ลูกจ้างและตัวแทนลูกจ้าง (สหภาพแรงงาน) รวมทั้งรัฐบาลควรที่จะช่วยกันส่งเสริมระบบการแรงงานสัมพันธ์ในการประกอบการให้มีประสิทธิภาพได้โดย

6.3.1 ฝ่ายนายจ้าง

- นโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์แบบปรึกษาหารือและการร่วมมือควรเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายบริษัท และควรประกาศอย่างเปิดเผยต่อพนักงานทั่วไป
- ฝ่ายจัดการควรริเริ่มกำหนดกรอบและทิศทางที่จะร่วมมือกับลูกจ้าง
- ฝ่ายจัดการควรจัดตั้งงบประมาณ เพื่อใช้ลงทุนในด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์กับฝ่ายลูกจ้าง
- ฝ่ายจัดการและหัวหน้างานทุกระดับจะต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบายกรอบและทิศทางการทำงานใหม่ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัท
- ฝึกอบรมทักษะการเป็นฝ่ายจัดการและหัวหน้างานที่ดีให้แก่หัวหน้างานทุกระดับ

- ฝึกอบรมฝ่ายจัดการและหัวหน้างานทุกระดับชั้นในเรื่องแรงงานสัมพันธ์แบบปรึกษาหารือและการร่วมมือ
- ยอมรับและให้เกียรติพนักงานทุกระดับ
- ให้โอกาสพนักงานที่จะมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่องานและสภาพการทำงานของพนักงาน
- สร้างเงื่อนไขที่จะให้พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะและศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ในการพัฒนาสถานประกอบการ
- สร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจต่อกัน โดยการแสดงความจริงใจที่มีลูกจ้าง
- ฝ่ายจัดการควรให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญของบริษัทที่ถูกต้องและทันการณ์แก่ลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้าง
- หากฝ่ายนายจ้างเป็นผู้ริเริ่มผลักดันและลงมือปฏิบัติเอง โอกาสของความสำเร็จในการร่วมมือกันของแต่ละฝ่ายย่อมสูง

6.3.2 ฝ่ายลูกจ้างและตัวแทน (สหภาพแรงงาน)

- สหภาพแรงงานจะต้องไม่คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของลูกจ้างเพียงด้านเดียว แต่ควรที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรธุรกิจด้วย การเรียกร้องใดๆก็ตามควรจะอยู่ในเหตุผลและมีความเป็นไปได้กับสถานประกอบการของตน
- สหภาพแรงงานควรส่งเสริมระเบียบวินัยการทำงาน และจริยธรรมในการทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง
- ลูกจ้างควรต้องยอมรับระบบการปรึกษาหารือและร่วมมือ เพื่อช่วยกันผลักดันให้องค์กรธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้
- ผู้นำของฝ่ายลูกจ้างควรที่จะมีความรับผิดชอบและสามารถชี้แจงสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นจริงให้แก่บรรดาลูกจ้างได้ โดยไม่ปล่อยให้พวกเขามีความคาดหวังอย่างผิด ๆ ต่อสถานการณ์ของบริษัท
- ลูกจ้างควรที่จะตระหนักและชวนชวนหาความรู้ในเรื่องของระบบแรงงานสัมพันธ์ในอันที่จะนำไปเกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

- สภาพแรงงานจะต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้ฝ่ายจัดการเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและยอมรับ

6.3.3 ฝ่ายรัฐบาล

- ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการปฏิบัติเรื่องการสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์แบบที่มีสันติสุข โปร่งดอง และสมานฉันท์แก่สถานประกอบการทั่วไป
- จัดตั้งกองทุนพัฒนาการศึกษาและฝึกอบรมด้านการปรีกษาหารือและการร่วมมือในระดับสถานประกอบการ
- ปรับปรุงกฎหมายแรงงานเพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดระบบการร่วมมือในระดับสถานประกอบการที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
- รัฐบาลควรสร้างแรงจูงใจให้แก่สถานประกอบการที่จัดอบรมด้านการแรงงานสัมพันธ์ เช่น การลดหย่อนภาษี เป็นต้น
- จัดประชุม สัมมนา และอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ ให้กับองค์กรนายจ้างและลูกจ้างในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
- จัดหาผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคของฝ่ายรัฐบาล เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำและฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องแรงงานสัมพันธ์ให้กับองค์กรธุรกิจทั่วไป