

## บทที่ 4

### การศึกษาการควบคุมแรงงานในช่วงหลัง พ.ศ. 2520

#### 4.1 การพัฒนาอุตสาหกรรมหลังปี พ.ศ. 2520

โครงสร้างอุตสาหกรรมของไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2520 มีการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ๆ หลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออกซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้เป็นอุตสาหกรรมที่มีการผลิตขนาดใหญ่ มีการจ้างคนงานจำนวนมาก และมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตในรูปแบบใหม่ ๆ ในขณะที่อุตสาหกรรมดั้งเดิมที่เคยเป็นโรงงานขนาดเล็กก็ได้มีการขยายตัวกลายเป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ด้วยการเพิ่มทุนคงที่ในด้านเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตโรงงานและมีการขยายขนาดการจ้างงาน ซึ่งส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผลมาจากการส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกของรัฐบาล

การพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยในช่วงแรกด้วยนโยบายที่เน้นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าแม้ว่าจะทำให้เกิดการเติบโตในภาคอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวาง แต่ก็ต้องแลกมาด้วยการสร้างปัญหาต่างๆ ขึ้นหลายด้านด้วยกัน จนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 2 และกำลังจะเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 3 ในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลจึงมีนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตเพื่อส่งออกเพื่อเป็นการแก้ปัญหาเหล่านั้น โดยที่รัฐบาลก็ยังมิได้ยกเลิกการสนับสนุนกิจกรรมการผลิตที่เป็นลักษณะของการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า อย่างไรก็ตามการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกของประเทศไทยในช่วงเริ่มต้นก็ประสบปัญหาต่างๆ มากมาย ทั้งจากปัญหาเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลและปัญหาราคาน้ำมันในตลาดโลก ทำให้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในช่วงแรกของนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกไม่เกิดผลเท่าที่ควร ในปี พ.ศ. 2520 รัฐบาลจึงได้ปรับปรุงกฎหมายส่งเสริมการลงทุนให้ดึงดูดใจนักลงทุนเพิ่มมากขึ้นประกอบด้วยวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและในระดับโลกเริ่มคลี่คลาย การลงทุนในกิจกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกจึงค่อยๆ เพิ่มสูงขึ้นและสัดส่วนมูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมก็เริ่มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.1 สาเหตุที่ทำให้เกิดอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก

##### ก. นโยบายของรัฐบาลไทย

ดังได้กล่าวแล้วว่านโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมแบบทดแทนการนำเข้าได้สร้างปัญหาหลายประการขึ้น ตัวอย่างเช่น

การคุ้มครองอุตสาหกรรมทำให้เกิดการกำหนดราคาแบบผูกขาด

ตลาดระบายสินค้ามีขนาดเล็กทำให้การผลิตไม่สามารถจะใช้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาดได้

การขาดดุลการค้าอย่างต่อเนื่องจากการนำเข้าสินค้าวัตถุดิบและเครื่องจักร

การขยายตัวด้านการจ้างงานมีน้อยเนื่องจากบริษัทต่างๆ เน้นการใช้เครื่องจักรและใช้การผลิตด้วยวิธีประหยัดแรงงาน

เกิดการสิ้นเปลืองการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงสูงจากการใช้เครื่องจักรในการผลิตมากเกินไป

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ รัฐบาลจึงกำหนดให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ.2515-พ.ศ.2519) เป็นแผนฯฉบับแรกที่เริ่มกล่าวถึงการส่งเสริมการส่งออกเพื่อแก้ไขปัญหาคาดดุลการค้า ดุลการชำระเงิน และอัตราการว่างงานในประเทศ

ข. การเคลื่อนย้ายการผลิตที่ใช้แรงงานมากจากประเทศอุตสาหกรรมออกไปสู่ประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานถูกกว่า

ในปี พ.ศ. 2516 เศรษฐกิจของประเทศทุนนิยมศูนย์กลางได้ก้าวเข้าสู่ภาวะวิกฤตสืบเนื่องมาจากการสะสมทุนเกินตัว(Over Accumulation) ซึ่งมีผลทำให้อัตรากำไรทั่วไปตกต่ำ และยิ่งถูกกระตุ้นซ้ำด้วยวิกฤตการณ์น้ำมันในปี พ.ศ. 2517 วิกฤตการณ์นี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากปัญหาของรูปแบบของการควบคุมแรงงานแบบ Fordism ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของ Stagnation คือมีการว่างงานสูงในขณะที่เกิดอัตราเงินเฟ้อสูงควบคู่ไปด้วย<sup>1</sup>

ระบบ Fordism ถูกพัฒนาขึ้นในสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ. 2457 โดยมีเป้าหมายที่จะลดการต่อต้านของแรงงานลงด้วยการผสมผสาน(articulate)กันระหว่างการเพิ่มผลิตภาพของแรงงานกับการเพิ่มขึ้นของค่าจ้าง ด้วยความคิดที่เชื่อว่าการยอมจ่ายค่าจ้างเพิ่มจะเป็นผลให้เกิดผลิตภาพแรงงานสูงขึ้น เนื่องจากคนงานจะตั้งใจทำงานมากขึ้นและต้องพยายามรักษาสุขภาพการเป็นคนงานของบริษัทเอาไว้ เนื่องจากบริษัทให้ค่าจ้างสูงกว่าที่อื่น ๆ วิธีการเช่นนี้ก่อให้เกิดการเติบโตแบบ Virtuous Cycle(วงจรที่ทำให้หลุดพ้นจากความยากจน) ซึ่งการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในกรณีนี้ยังทำร่วมกับการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย และอาจมีการเร่งจังหวะการผลิตในบางช่วง และเมื่อผลิตภาพ

<sup>1</sup> วรวิทย์ เจริญเลิศ, "วิกฤตการณ์เศรษฐกิจโลกกับผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจไทย," วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์ 4 ,2 (มิถุนายน 2529): 33.

สูงขึ้น นายทุนก็จะสามารถแบ่งส่วนกำไรมาให้คนงานได้มากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาคาตลาดภายใน  
ขึ้นได้ เป็นการเพิ่มอุปสงค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าก็คือการปรับแต่ง(regulate) อุปสงค์ให้สอดคล้องกับ  
อุปทาน

แต่แล้วในที่สุดปัญหาของระบบ Fordism ก็เกิดขึ้น เนื่องจากว่าเมื่อคนงานทำงานอย่าง  
เคร่งครัดบนระบบสายพานมาเป็นเวลานาน คนงานก็จะเกิดความเฉื่อยชา จะทำให้ผลิตภาพ  
แรงงานตกลง ในขณะที่ระบบ Fordism ทำให้ค่าจ้างไม่เกิดความยืดหยุ่น(flexible)หรือไม่สามารถ  
ปรับตัวลดลงได้ ประกอบกับการพัฒนาระบบการใช้สินเชื่อก็เป็นตัวเร่งให้เกิดสภาพเงินเฟ้อสูง  
ซึ่งทางออกของประเทศทุนนิยมศูนย์กลางคือการกระจายการลงทุนไปในระดับโลก หรือไปสู่  
ประเทศทุนนิยมรอบนอกใน 2 รูปแบบ

1. การลงทุนแบบให้เงินกู้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ระยะสั้น และอัตราดอกเบี้ยจะถูกผูกติด  
กับอัตราดอกเบี้ยที่ตลาดนิวยอร์ก ซึ่งประเทศทุนนิยมรอบนอกที่กู้เงินเหล่านี้ก็จะนำเงินไปซื้อ  
เครื่องจักรและสินค้าอุตสาหกรรมจากประเทศทุนนิยมศูนย์กลาง จนในที่สุดก็อาจจะกลายเป็น  
การกู้เพื่อใช้หนี้

2. การลงทุนแบบแบ่งส่วนการผลิต(Segmentation) กล่าวคือบริษัทในประเทศทุนนิยม  
ศูนย์กลางจะซอซขึ้นตอนการผลิต โดยเฉพาะในขั้นตอนการผลิตที่ใช้แรงงานมากมายังประเทศทุน  
นิยมรอบนอก เป็นการผนวกประเทศทุนนิยมรอบนอกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจโลก  
ซึ่งก็สอดคล้องกับจังหวะการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกของไทย และกระบวนการผลิต  
แบบแบ่งส่วนการผลิตนี้ทำให้บริษัทต่างชาติสามารถปรับกระบวนการผลิตได้อย่างพลิกแพลง เช่น  
ในบางส่วนการผลิตจะใช้เทคนิคการผลิตแบบใช้แรงงานมาก บางส่วนการผลิตใช้เครื่องจักรมาก  
ทำให้เกิดการหมุนรอบของทุนและแรงงานในอัตราสูง นั่นคือ การให้เครื่องจักรทำงานตลอดเวลา  
ควบคู่กับการจ้างคนงานในวัยหนุ่มสาวเข้ามาทำงานอย่างหนักและปลดออกเมื่อพลังแรงงานนั้น  
เสื่อมคุณภาพลง ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัทบางบริษัทกำหนดการเกษียณอายุคนงานไว้ที่ 50 ปี  
หรือบางแผนกกำหนดให้คนงานต้องมีอายุไม่เกิน 30 ปี

#### 4.1.2 ลักษณะและประเภทของอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก

ในช่วงที่เริ่มมีการส่งเสริมการส่งออก ประเทศไทยประสบปัญหาและอุปสรรคหลาย  
ประการทำให้การส่งเสริมการส่งออกไม่ค่อยได้ผลดีเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น

- เริ่มเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันขึ้นในปี พ.ศ. 2516 ส่งผลให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะงักงันทั่ว  
โลก

- การที่สหรัฐอเมริกาถอนทหารออกจากเวียดนาม และเวียดนามเหนือสามารถยึดเวียดนาม  
ใต้ได้ ทำให้เกิดความวิตกว่าประเทศไทยอาจจะกลายเป็นคอมมิวนิสต์ไปตามทฤษฎีโดมิโน

- ความไม่มั่นคงในเสถียรภาพของรัฐบาล และการเปลี่ยนรัฐบาลหลายครั้งในช่วงปี พ.ศ. 2516- พ.ศ. 2520

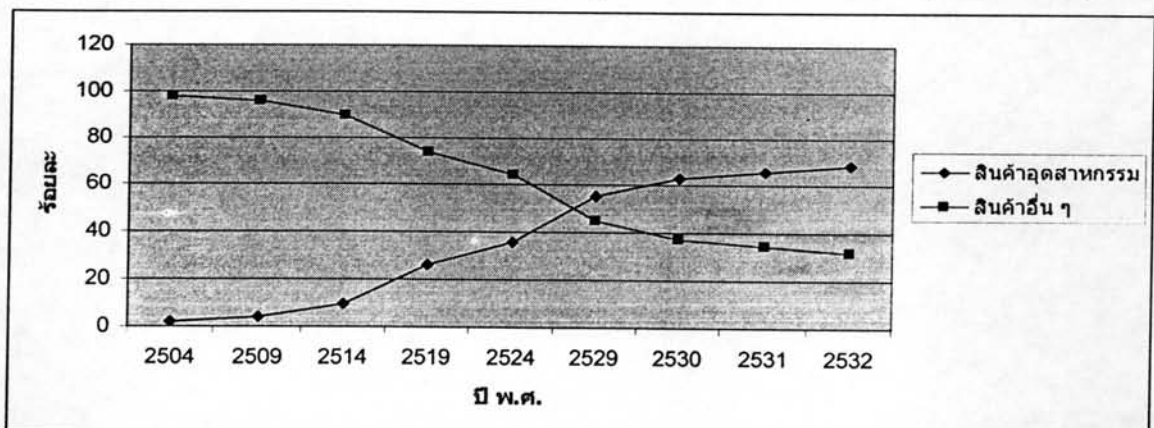
ด้วยเหตุเหล่านี้ทำให้การส่งออกของไทยในช่วงเริ่มต้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในปี พ.ศ. 2514 ก่อนที่จะเริ่มนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก สัดส่วนของการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมของไทยต่อมูลค่าส่งออกรวมมีเพียงแค่ร้อยละ 15.5 จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2520 ซึ่งเป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายส่งเสริมการลงทุนให้ส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออกมากยิ่งขึ้น สัดส่วนการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมก็ยังมีเพียงแค่ร้อยละ 23.5 เท่านั้น อย่างไรก็ตามสัดส่วนนี้ก็ค่อย ๆ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็น ร้อยละ 34.9 ในปี พ.ศ. 2523 และเป็นร้อยละ 41.0 ในปี พ.ศ. 2528 ซึ่งนับเป็นปีแรกที่มีมูลค่าการส่งออกของสินค้าอุตสาหกรรมสูงกว่าสินค้าเกษตรกรรม

ตารางที่ 4.1 สัดส่วนการส่งสินค้าออกของไทย (ร้อยละ)

ประเภท	ปี พ.ศ.								
	2504	2509	2514	2519	2524	2529	2530	2531	2532
เกษตรกรรม	82.7	76.9	62.2	51.8	47.7	34.3	27.9	26.4	23
ประมง	0.4	1.8	2	4.4	4.3	6.4	6.1	5.2	5.5
ป่าไม้	3.3	2.2	1.5	1.7	0.1	0.3	0.3	0.2	0.14
เหมืองแร่	6.6	11.6	13.7	6.7	7.7	2.7	2	1.9	1.6
อุตสาหกรรม	2.4	3.8	10	26	35.8	54.9	63.1	65.4	68.6
อื่น ๆ	4.7	3.9	3.3	9.3	4.3	1.3	0.6	0.9	1.2
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100	100

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

แผนภาพที่ 4.1 สัดส่วนมูลค่าสินค้าส่งออกประเภทอุตสาหกรรมและประเภทอื่น ๆ พ.ศ. 2504-2532



ตารางที่ 4.2 สัดส่วนการส่งออกของสินค้าอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ

ประเภท	ปี พ.ศ.							
	2513	2517	2521	2524	2527	2528	2529	2530
อาหารแปรรูป	26	38.93	28.26	28.99	22.24	21.26	20.19	16.59
สิ่งทอ	20.33	15.82	22.6	14.18	13.13	12.5	11.25	9.39
เสื้อผ้าสำเร็จรูป	0.89	6.32	10.37	12.76	2.69	15.41	16.03	19.31
เครื่องจักรและ อุปกรณ์ไฟฟ้า	0.39	1.82	9.07	12.43	11.71	10	10.9	10.09
อัญมณีและ เครื่องประดับ	17.2	6.77	8.54	9.44	9.86	9.13	10.78	11.08
รวม	64.81	69.66	78.84	77.8	59.63	68.3	69.15	66.46

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

อุตสาหกรรมที่มีบทบาทในการส่งออกเพิ่มขึ้นเป็นลำดับได้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอ ผลิตภัณฑ์โลหะ เครื่องจักรกลไฟฟ้าซึ่งรวมถึงแผงวงจรไฟฟ้า ในทางตรงข้ามอุตสาหกรรมหลายชนิดที่เคยมีบทบาทมากในการส่งออกกลับมีแนวโน้มถดถอยลง เช่น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้

อุตสาหกรรมสิ่งทอ(รวมเสื้อผ้าสำเร็จรูป)เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าส่งออกสูงที่สุด และอุตสาหกรรมสำคัญในการส่งออกห้าอันดับแรกคือ อาหารแปรรูป สิ่งทอ เสื้อผ้าสำเร็จรูป อุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ อัญมณีและเครื่องประดับ รวมมีมูลค่าส่งออกประมาณ 2 ใน 3 ของการส่งออกทั้งหมด

การส่งออกของอุตสาหกรรมสิ่งทอเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่หลังปี พ.ศ. 2503 โดยเป็นการส่งออกเนื่องจากการผลิตเกินความต้องการภายในประเทศในบางช่วง แต่สำหรับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อการส่งออกเริ่มปรากฏการณ์ส่งออกหลังจากปี 2513 โดยในปีพ.ศ. 2514 อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีมูลค่าส่งออก 65 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 264 ล้านบาทในปีต่อมา

ในขณะที่การส่งออกสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และส่วนประกอบเป็นผลเนื่องมาจากการเข้ามาลงทุนของบริษัทข้ามชาติที่มุ่งหวังที่จะใช้ประโยชน์จากแรงงานราคาถูกในการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะชิ้นส่วนแผงวงจรไฟฟ้าที่เรียกว่า IC ซึ่งเป็นการผลิตบนสายพานและเป็นการผลิตแบบจำนวนมาก(mass production) การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนมูลค่าการ

ส่งออกของผลิตภัณฑ์ประเภทนี้เกิดขึ้นอย่างมากหลังปีพ.ศ. 2521 เป็นต้นมา โดยมีมูลค่าการส่งออกประมาณร้อยละ 10 ของมูลค่าส่งออกทั้งหมด

กล่าวโดยสรุปแล้ว อุตสาหกรรมส่งออกของไทยในยุคเริ่มต้นอาจจำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

ก. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป โดยเฉพาะจากสินค้าเกษตรกรรม เช่น ผักและผลไม้ประปอง อาหารทะเลกระป๋อง เป็นต้น

โดยรวมแล้วอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเป็นอุตสาหกรรมที่มีต้นทุนค่าวัตถุดิบสูง และเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น โดยมีเพียงบางอุตสาหกรรมเท่านั้นที่เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทุนเข้มข้น เช่น อุตสาหกรรมผลิตน้ำมันพืช และแป้งมัน ซึ่งก็จะไม่ใช่สินค้าที่เน้นการส่งออก โดยทั่วไปอุตสาหกรรมที่ใช้ทุนเข้มข้นจะมีผลิตภาพแรงงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่าตัวเลขสัดส่วนค่าจ้างแรงงานต่อมูลค่าเพิ่มไม่ได้เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

อุตสาหกรรมที่มีต้นทุนค่าหีบห่อสูงมักจะมีสัดส่วนต้นทุนค่าแรงสูงตามไปด้วย สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะขั้นตอนการหีบห่อเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้คนงานมากเนื่องจากระบบการหีบห่อแบบอัตโนมัติยังมีจำกัดอยู่<sup>2</sup>

โดยภาพรวมแล้วอุตสาหกรรมอาหารมีการจ้างคนงานที่มีการศึกษาสูงในสัดส่วนที่น้อยกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการใช้เครื่องจักรเพื่อทดแทนแรงงานยังมีจำกัดเนื่องจากในขั้นตอนของการเตรียมวัตถุดิบ เช่น ปอกเปลือกกุ้ง ปอกเปลือกสัปะรด เป็นกระบวนการที่ต้องใช้คนงานจำนวนมาก และตำแหน่งงานเหล่านี้ก็เป็นตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือความรู้แต่อย่างใด

- อุตสาหกรรมอาหารทะเลบรรจุประปอง : อุตสาหกรรมอาหารทะเลบรรจุกระป๋องได้รับการส่งเสริมการลงทุนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 เป็นต้นมา จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2527 มีโรงงานไม่น้อยกว่า 50 โรงงาน เป็นโรงงานที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 18 โรงงาน

ในระยะแรก การลงทุนในอุตสาหกรรมอาหารทะเลบรรจุกระป๋องโดยมากจะเป็นการลงทุนกับต่างประเทศ เนื่องจากต้องอาศัยเทคโนโลยีในการแปรรูปอาหารและการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ในจำนวนผู้ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 18 ราย เป็นการลงทุนโดยคนไทยทั้งหมด 6 ราย

ต้นทุนส่วนใหญ่คือค่าวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 61.4 และ เงินเดือนค่าจ้างร้อยละ 8.4

<sup>2</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, การศึกษาสถานะและแนวโน้มการจ้างงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร, (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2539), หน้า 53

- อุตสาหกรรมไก่อแช่แข็ง : เป็นอุตสาหกรรมที่เริ่มมีการส่งออกในปี พ.ศ. 2516 และมียอดส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิจการการผลิตไก่อแช่แข็งแต่เดิมเริ่มมาจากกิจการโรงฆ่าสัตว์ และได้พัฒนาต่อมาเป็นการทำการผลิตในโรงงานขนาดใหญ่ ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย และบริษัทเหล่านี้บางส่วนมีกิจการในเครือที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงไก่เพื่อป้อนวัตถุดิบให้โรงงาน ในระยะแรกของการผลิต ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องอาศัยเทคโนโลยีและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น

ต้นทุนส่วนใหญ่คือค่าวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 85 และเงินเดือนค่าจ้างร้อยละ 5

- อุตสาหกรรมสับประรดกระป๋อง : เริ่มมีการส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2515 การลงทุนในอุตสาหกรรมสับประรดกระป๋องส่วนใหญ่เป็นการลงทุนโดยคนไทย ต้นทุนสำคัญคือค่าวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 65 และ ค่าจ้างเงินเดือนร้อยละ 8

ข. อุตสาหกรรมที่พัฒนามาจากการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ที่เห็นได้ชัดที่สุด คือ อุตสาหกรรมสิ่งทอโดยเฉพาะผ้าฝ้ายทอเส้นใยสังเคราะห์และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่ไม่นับใยสังเคราะห์เป็นเพราะยังมีการส่งออกน้อยมาก และที่ไม่นับเสื้อผ้าสำเร็จรูปแม้ว่าจะมีการส่งออกจำนวนมากเพราะฐานเดิมของการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปไม่ได้เป็นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า

ค. อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมากซึ่งลงทุนโดยบริษัทข้ามชาติ ซึ่งได้แก่ประเทศ สหรัฐอเมริกา ประเทศในกลุ่มยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งประเทศเหล่านี้ต้องการใช้ประเทศไทยเป็นแหล่งแรงงานราคาถูก การผลิตจะใช้การนำเข้าวัตถุดิบและเทคโนโลยีจากภายนอกประเทศ เช่น แผงวงจรไฟฟ้า ตลับลูกปืน และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

ในภาพรวม กระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นการผลิตที่ต้องใช้ทั้งทักษะฝีมือและเป็นการผลิตที่ต้องใช้ทุนหนาแน่น แต่การผลิตเพียงแคบบางขั้นตอนหรือบางส่วนกลับเป็นการผลิตแบบง่าย ๆ ที่อาศัยการฝึกฝนคนงานเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำได้ ดังนั้นบริษัทข้ามชาติจึงอาศัยประโยชน์จากจุดนี้เคลื่อนย้ายการผลิตบางส่วนจากประเทศที่พัฒนาแล้วมาสู่ประเทศกำลังพัฒนา

ในกรณีของประเทศไทย การผลิตชิ้นส่วน integrated circuits (ICs) เป็นการผลิตที่ใช้แรงงานหนาแน่น เนื่องจากการผลิตเฉพาะส่วนที่มีขนาดเล็กทำให้ไม่สามารถจะใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรได้เต็มที่ บริษัทต่างชาติเหล่านี้จึงหวังที่จะใช้ประโยชน์จากคนงานท้องถิ่น โดยเฉพาะคนงานหญิงเป็นส่วนใหญ่<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Voravidh Charoenloet, Factory Management, Skill Formation and Attitudes of Women Workers in Thailand : A Comparison between an American Owned Electrical Factory and a Japanese Owned Electrical Factory, (Institute for Population and Social Research Mahidol University, 1991), p.13.

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยเริ่มได้รับการส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2516 สี่ในห้าของบริษัทในช่วงนั้นเป็นบริษัทที่มีคนอเมริกันเป็นเจ้าของ จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2526 มีผู้ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 6 ราย เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูงมาก ต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่เป็นต้นทุนค่าวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 89 และค่าจ้างแรงงานร้อยละ 4.5

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมอย่างมากจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOI) เพราะรัฐบาลคาดหวังที่จะให้เป็นแหล่งของการจ้างงาน และการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานรวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามวัตถุดิบของอุตสาหกรรมนี้ส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศแม่ของบริษัทเหล่านี้ รวมถึงผลผลิตที่ผลิตได้เกือบทั้งหมดก็จะถูกส่งออกไปยังประเทศแม่ด้วยเช่นกัน

ประเทศไทยได้เริ่มผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสารกึ่งตัวนำอย่างจริงจังในช่วงปี พ.ศ. 2527 ในปีที่บริษัท AMD ได้เริ่มเปิดดำเนินการในประเทศไทย หลังจากนั้นในปี 2531 บริษัทโซนี่ก็เริ่มผลิตสินค้าแบบเดียวกัน โดยเป็นการผลิตเพื่อส่งไปยังประเทศแม่และประเทศที่สาม

จากการสำรวจในปี พ.ศ. 2531 พบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ต่างชาตินิยมสูงมาก มีบริษัทที่เป็นของคนไทยเพียงร้อยละ 25 ของบริษัททั้งหมดในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และประเทศที่นิยมบทบาทสูงมากในอุตสาหกรรมนี้คือ ญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยกับต่างชาติจะมีฝ่ายไทยถือหุ้นมากกว่า แต่นโยบายและการจัดการเรื่องทางเทคนิค รวมถึงเรื่องแรงงานสัมพันธ์มักจะเป็นการจัดการโดยผู้บริหารชาวต่างชาติ และการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการชาวไทย ญี่ปุ่น และสหรัฐก็มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ โรงงานของไทยจะมีการผลิตที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการผลิตและประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้ในครัวเรือน และอุปกรณ์สื่อสาร ในขณะที่ญี่ปุ่นจะเน้นผลิตสินค้าสำหรับครัวเรือน ในขณะที่สหรัฐจะอยู่ในอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ และชิ้นส่วนสำคัญในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง อย่างไรก็ตามในภาพรวมแล้วพบว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยยังเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีไม่สูงมาก และเป็นอุตสาหกรรมในลักษณะประกอบชิ้นส่วน(Assembly)เป็นหลัก และมักเป็นโรงงานที่รับผลิตให้กับผู้ผลิตอื่น ๆ โดยไม่มีตราสัญลักษณ์ของตนเอง ที่เรียกว่าเป็นการผลิตแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer)

ในกรณีของโรงงานต่างชาติ โรงงานเหล่านี้จะใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตในอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนที่ถูกส่งมาจากประเทศอื่น เป็นฐานการผลิตที่ใช้แรงงานเข้มข้น เน้นการประกอบชิ้นส่วนที่ถูกส่งมาจากฐานการผลิตในประเทศอื่น ๆ และเนื่องจากว่าโรงงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นการลงทุนจากต่างชาติ ดังนั้น ลักษณะความเป็นเจ้าของและ



สัญชาติของเจ้าของจึงมีส่วนอย่างมากในการกำหนดนโยบายและลักษณะการผลิตต่าง ๆ ของโรงงานนั้น ๆ

### ง. อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมากและใช้ทุนจากนักลงทุนท้องถิ่นหรือกลุ่มประเทศ

อุตสาหกรรมใหม่ อุตสาหกรรมเหล่านี้มักจะใช้เทคโนโลยีไม่สูงมากนัก เช่น ดอกไม้พลาสติก ของเล่น รองเท้ากีฬา อัญมณี เสื้อผ้าสำเร็จรูป

- อุตสาหกรรมอัญมณี : อุตสาหกรรมอัญมณีเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนมาช้านาน จนกระทั่งเริ่มมีการขยายตัวอย่างมากจนกลายเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก โดยเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2519 ดัชนีทุนการผลิตส่วนใหญ่เป็นค่าวัตถุดิบ คิดเป็น 66% ค่าจ้างเงินเดือน 29.6% ซึ่งนับเป็นสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ เนื่องจากกระบวนการผลิตต้องการแรงงานที่มีฝีมือสูง การลงทุนส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนกับต่างชาติ

- อุตสาหกรรมของเด็กเล่น : เป็นอุตสาหกรรมเกิดใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2515 และได้รับการส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2520 โรงงานที่ทำการผลิตมีทั้งแบบที่เป็นโรงงานขนาดเล็กและขนาดใหญ่ แต่การผลิตเพื่อการส่งออกจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่เป็นการร่วมทุนกับต่างชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น ฮองกง ไต้หวัน

- อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป : เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูงมาก เริ่มมีการส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2515 แล้วถูกระงับการส่งเสริมเป็นบางช่วงตามสถานการณ์ตลาดและกำลังการผลิต ดัชนีทุนค่าวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 62 ค่าจ้างเงินเดือนร้อยละ 20.6 นับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีต้นทุนด้านค่าจ้างเงินเดือนสูงกว่าในอุตสาหกรรมส่งออกประเภทอื่น ๆ

ในปี พ.ศ. 2524 มีโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จดทะเบียน 646 โรงงาน เป็นผู้ได้รับการส่งเสริม 15 ราย ผลิตสินค้าคิดเป็น 30% (จำนวนชิ้น) ของการผลิตโดยรวม แสดงให้เห็นว่าโรงงานที่ได้รับการส่งเสริมเป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการผลิตจำนวนมาก การลงทุนในโรงงานที่ได้รับการส่งเสริมส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมทุนกับต่างชาติ โดยเฉพาะกับไต้หวัน ญี่ปุ่น และฮองกง

ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผลิตได้ทั้งสิ้นนั้น โดยปกติประมาณร้อยละ 75-80 จะถูกส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ สำหรับปี พ.ศ. 2527 สามารถส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้ทั้งสิ้นประมาณ 210 ล้านชิ้น เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2525 และ 2526 ซึ่งส่งออกได้ 144 ล้านชิ้นและ 167 ล้านชิ้น

ปัญหาสำคัญในการผลิตของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปคือเครื่องจักรส่วนใหญ่มักเป็นเครื่องจักรเก่า ทำให้เกิดการสูญเสียในขั้นตอนการผลิตสูง

ตารางที่ 4.3 รายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้รับการส่งเสริม ในปี พ.ศ. 2526

โรงงาน	กำลังผลิต (พันชิ้น)	สัดส่วนการถือหุ้น		
		ไทย(%)	ต่างชาติ(%)	สัญชาติ
Thai Garment Export	10560	71	29	Hong Kong
Asia Garment	43000	100	-	-
Rama Garment	8640	100	-	-
Thai Jang Dah Synthetic Tentiles	4500	51	49	Taiwan
Thai Man Industries	1800	63	37	Taiwan
British Thai Synthetic Tentiles	3480	51.4	47.1	U.K.
			1.5	Taiwan
Standard Garment	5600	52	48	Taiwan
Lian Thai Textile Industries	5480	55	17	Malaysia
			25.5	Taiwan
			2.5	Singapore
Oversea Rayon Industries	853.8	75	25	Taiwan
Thai Durable	1200	81.5	0.5	Portugal
			18	Taiwan
Thai Yung Synthetic Tentiles Industries	3600	100	-	-
Star of Siam	1080	100	-	-
Thai Iryo	7320	51	49	Japan
General Knits(Thailand)	200	52.5	47.5	Hong Kong
Thai Acrylic	67	80.3	19.7	Taiwan

ที่มา : คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

#### 4.1.3 การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมีบทบาทสำคัญอย่างมากที่ทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา

ในช่วงแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมซึ่งเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้า การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมักจะอยู่ในอุตสาหกรรมประเภท สิ่งทอ เคมี เครื่องใช้ไฟฟ้า และยานยนต์ เจ้าของทุนเหล่านี้มักเป็นคนสัญชาติสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น

อุตสาหกรรมเหล่านี้มักจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีการใช้เครื่องจักรทันสมัย รวมถึงใช้เทคโนโลยีที่มีแนวโน้มการใช้ทุนสูงกว่าที่ควรจะเป็น ณ ระดับราคาปัจจัยการผลิตที่เป็นอยู่ เหตุผลที่บริษัทต่างชาตินิยมใช้เทคโนโลยีแบบใช้ทุนเข้มข้นเป็นเพราะ บริษัทเหล่านี้ไม่ต้องการปรับกระบวนการผลิตของตนเองมากนัก อีกทั้งยังมีความกังวลในประเด็นเรื่อง คุณภาพสินค้าที่ทำการผลิตออกมาและ ความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.4 ลักษณะของบริษัทที่มีคนต่างชาติเป็นเจ้าของกับบริษัทที่มีคนไทยไทยเป็นเจ้าของ

รายการ	บริษัทไทย	สหรัฐฯ	ญี่ปุ่น
จำนวนกิจการ	96	20	45
อัตราส่วนทุนต่อแรงงาน(พันบาท)	116.9	150	208.6
อัตราส่วนค่าจ้างเฉลี่ยต่ออัตราดอกเบี้ย(ร้อยบาท)	13.5	36.6	20.3
ค่าจ้างเฉลี่ย(พันบาท)	16.9	29.2	25.7

ที่มา :จිරศักดิ์ พงษ์พิชญพิจิตร, การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและนโยบายของรัฐบาลไทย, คำนวณจาก แบบสอบถามของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนปี2519

จากการศึกษาของจිරศักดิ์ พงษ์พิชญพิจิตร<sup>4</sup> พบว่าบริษัทเครือข่ายต่างชาติใช้อัตราส่วนปัจจัยทุนต่อแรงงานในการผลิตสูงกว่าบริษัทไทยอย่างมีนัยยะสำคัญ และจะมีการจ้างแรงงานที่เป็นแรงงานมีฝีมือเป็นสัดส่วนต่อแรงงานทั้งหมดสูงกว่าบริษัทไทยด้วย และด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัทเครือข่ายต่างชาติเหล่านี้จ่ายค่าจ้างโดยเฉลี่ยสูงกว่าบริษัทของไทย ซึ่งผลการศึกษา<sup>5</sup>เป็นการสนับสนุนผลการวิจัยของ จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยาและเคจิ ไทระ<sup>5</sup> ที่สรุปว่าบริษัทของคนไทยจะจ่ายค่าจ้างต่ำกว่าบริษัทยุโรปและญี่ปุ่นในตำแหน่งงานเดียวกัน และงานวิจัยดังกล่าวยัง

<sup>4</sup> จිරศักดิ์ พงษ์พิชญพิจิตร, การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและนโยบายของรัฐบาลไทย (กรุงเทพฯ: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2528)

<sup>5</sup> Chirayu Isarangkun na Ayuthaya and Keji Taira, "Foreign Investment and Labour in Thailand," in Reading in Thailand's Political Economy, ed. Vichitvong na pombhejara (Bangkok Printing Enterprise, 1978), p. 247.

ชี้ให้เห็นว่าผลจากการจ่ายค่าจ้างที่สูงกว่าโดยเฉลี่ยนี้เองทำให้คนงานในบริษัทต่างชาติมีความมั่นคงมากกว่า กล่าวคือบริษัทญี่ปุ่นและยุโรปมีอัตราการเข้าออกจากงานต่ำมากเพียงร้อยละ 6.9 และ 2.8 เท่านั้น ในขณะที่บริษัทไทยอยู่ที่ร้อยละ 11.5

ในช่วงของการส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออก การลงทุนโดยตรงจากต่างชาติมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น คือนอกจากจะมีการลงทุนในกิจกรรมการผลิตเพื่อใช้ในประเทศในอุตสาหกรรมประเภทเดิมแล้ว ความต้องการแรงงานราคาถูกยังทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานหนาแน่น ที่เห็นได้ชัดเจนคือในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะการประกอบแผงวงจรไฟฟ้าหรือ IC รวมไปถึงมีการลงทุนจากกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่(NICs) เช่น ฮองกง สิงคโปร์ ไต้หวัน ในอุตสาหกรรมการผลิต รองเท้ากีฬา ดอกไม้ประดิษฐ์ ของเล่น ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นเช่นเดียวกัน แต่มีขนาดโรงงานเล็กกว่าและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยน้อยกว่า

ตารางที่ 4.5 การลงทุนโดยตรงจากต่างชาติแบ่งตามอุตสาหกรรม (ล้านบาท)

อุตสาหกรรม	2514-2518	2519-2523	2524-2528
อาหาร	364.2 (72.84)	251.9 (50.96)	607.3 (121.46)
สิ่งทอ	1216.5 (243.6)	688 (137.6)	889.8 (177.96)
อุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ	332.9 (66.56)	1245 (249)	3010 (602)
เครื่องจักรและบริภัณฑ์ขนส่ง	52.7 (10.54)	345.5 (69.1)	930.4 (186.08)
รวม	2640 (528)	3319 (663.6)	10813 (2162)

ที่มา :ธนาคารแห่งประเทศไทย อ้างใน Manufacturing ; Somsak Tambunlertchai

ตัวเลขในวงเล็บคือค่าเฉลี่ยต่อปี

ดังได้กล่าวแล้วว่านับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา การผลิตจากภาคอุตสาหกรรมเริ่มมีบทบาทสำคัญต่อมูลค่าการส่งออกของประเทศเป็นอย่างมาก นั้นหมายความว่าเกิดการขยายตัวอย่างมากของอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งทั้งหมดในอุตสาหกรรมเหล่านั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้การผลิตแบบใช้แรงงานเข้มข้น เป็นโรงงานขนาดใหญ่ และเป็นบริษัทร่วมทุนหรือมีเป็นบริษัทข้ามชาติจากตะวันตก

อย่างไรก็ตามในการพิจารณาความสำคัญของการลงทุนจากต่างประเทศ สิ่งสำคัญที่จะต้องระลึกถึงก็คือ แม้ว่าจะเป็นการร่วมลงทุนกับคนไทยโดยคนไทยเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ แต่

บริษัทเหล่านี้ก็ต้องพึ่งพาเงินทุนและเทคโนโลยีจากต่างชาติ ดังนั้นชาวต่างชาติจะเป็นผู้มืบทบาทในการบริหารและการดำเนินการของบริษัทสูงมาก แม้ว่าจะมีสัดส่วนการถือหุ้นที่น้อยกว่าคนไทย

#### 4.1.4 การขยายตัวของโรงงานขนาดใหญ่

ดังได้กล่าวแล้วว่าในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2504 คนงานส่วนใหญ่ถูกจ้างงานอยู่ในโรงงานขนาดเล็ก จากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี พ.ศ. 2507 พบว่า คนทำงานในภาคอุตสาหกรรมประมาณร้อยละ 73 อยู่ในสถานประกอบการที่มีการจ้างงานต่ำกว่า 20 คน แต่เมื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมดำเนินไปเรื่อย ๆ สัดส่วนของคนงานที่ทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ซึ่งมีการจ้างงานจำนวนมากก็เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเข้าสู่ยุคของการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก

จากการรวบรวมข้อมูลของแสง สวงนเรือง<sup>6</sup> คาดว่า ในปี พ.ศ. 2517 กิจการที่มีขนาดต่ำกว่า 50 คนลงมา มีส่วนก่อให้เกิดการจ้างงานประมาณร้อยละ 40-ร้อยละ 50 ของการจ้างงานในสาขาการผลิตทั้งหมด ซึ่งก็จะเห็นได้ว่าตัวเลขนี้ต่ำกว่าตัวเลขในปี พ.ศ. 2507 ที่สำนักงานสถิติแห่งชาติทำการสำมะโนอุตสาหกรรมแล้วพบว่าสัดส่วนคนงานที่ทำงานในโรงงานที่มีขนาดต่ำกว่า 50 คน มีถึงร้อยละ 80 แสดงให้เห็น โรงงานขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญต่อการจ้างงานมากขึ้น

ตารางที่ 4.6 ร้อยละของคนงานที่ถูกจ้างงานในโรงงานที่มีการจ้างงานมากกว่า 50 คน

ปี พ.ศ.	ร้อยละ
2507 <sup>7</sup>	20
2517 <sup>8</sup>	50-60
2530 <sup>9</sup>	69
2533 <sup>10</sup>	76

<sup>6</sup> แสง สวงนเรือง, “การพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดย่อมในประเทศไทย” วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ 27,4 (ตุลาคม 2530): 631.

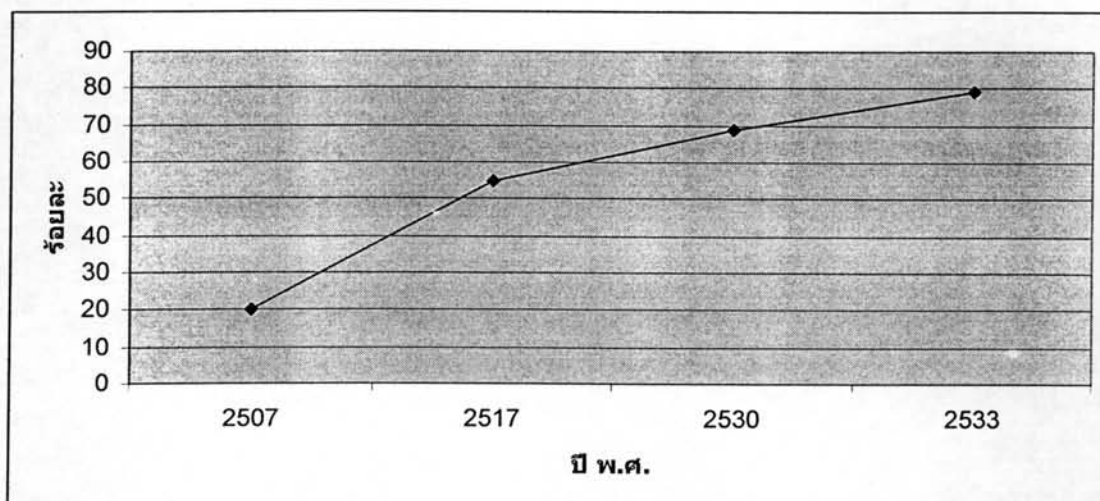
<sup>7</sup> คำนวณจาก สำมะโนอุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2507 สำนักงานสถิติแห่งชาติ

<sup>8</sup> แสง สวงนเรือง, “การพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดย่อมในประเทศไทย”

<sup>9</sup> อารยะ ปรีชาเมตตา, “อุตสาหกรรมขนาดย่อมของไทย : ผลกระทบจากนโยบาย,” เอกสารประกอบการสัมมนาประจำปี 2535 มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เรื่อง โครงสร้างเศรษฐกิจ: เส้นทางสู่ความสมดุล เสนอที่ โรงแรมแอมบาสเดอร์จอมเทียน วันที่ 12-13 ธันวาคม 2535. (เอกสาร ไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

<sup>10</sup> เรื่องเดียวกัน

แผนภาพที่ 4.2 ร้อยละของพนักงานที่ทำงานในโรงงานที่มีขนาดมากกว่า 50 คน



จากตารางจะเห็นว่า สัดส่วนของพนักงานที่ทำงานในโรงงานขนาดใหญ่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเริ่มจะเกินครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมดหลังจากปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา ซึ่งก็เป็นช่วงที่กำลังเริ่มดำเนินนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก

อย่างไรก็ตามข้อมูลที่น่าเสนอนี้มีลักษณะเป็นปีที่ไม่ค่อยต่อเนื่องกันเป็นช่วงที่แน่นอนและเป็นข้อมูลที่มีที่มาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ กัน จึงอาจมีความคลาดเคลื่อนอยู่บ้าง

#### 4.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมแรงงาน

การเปลี่ยนแปลงลักษณะของอุตสาหกรรมในด้านต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไปส่งผลต่อที่มาของกำไรของนายทุน ซึ่งก็หมายความว่านายทุนจะต้องมีรูปแบบการควบคุมแรงงานแบบใหม่มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปนั้น เพื่อให้สามารถหากำไรสูงสุดจากการจ้างงานได้ ดังที่วรวีทย์ เจริญเลิศสรุปว่าการผนึกประเทศเข้ากับระบบการแบ่งงานทำในระดับโลกด้วยนโยบายส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าและการผลิตเพื่อการส่งออกแม้จะมีความแตกต่างกันในลักษณะของการสะสมทุน แต่ก็เป็นครกทุนนิยมอยู่ดีคือ การผลิตมูลค่าส่วนเกินผ่านระบบแรงงานรับจ้าง<sup>11</sup>

<sup>11</sup> วรวีทย์ เจริญเลิศ, "วิกฤตการณ์เศรษฐกิจโลกกับผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจไทย," วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์ 4,2(มิถุนายน 2529): 66.

#### 4.2.1 การเปลี่ยนแปลงลักษณะโดยรวมของอุตสาหกรรม

การพัฒนาอุตสาหกรรมในช่วงหลังจาก ปี พ.ศ. 2520 ทำให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีลักษณะการผลิตแบบใช้แรงงานเข้มข้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตเพื่อส่งออก ได้แก่ การผลิตอุปกรณ์ขนส่ง เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เสื้อผ้าสำเร็จรูป และรองเท้า ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมเหล่านี้คือเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติหรือการร่วมทุนกับคนไทย เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น โรงงานมีขนาดใหญ่ มีการจ้างคนงานจำนวนมากเข้ามาร่วมทำการผลิตในโรงงานเดียวกัน ผลิตสินค้าจำนวนมาก(mass production) ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยร่วมกับระบบการผลิตแบบเทย์เลอร์หรือการแบ่งงานเป็นส่วนย่อย และใช้การจัดการแบบวิทยาศาสตร์(scientific management)เพื่อให้เกิดการไหลอย่างต่อเนื่องของสายการผลิต

การเปลี่ยนแปลงลักษณะการผลิตเหล่านี้ทำให้คุณสมบัติของกำลังแรงงานที่เป็นที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือการทำงานร่วมกับเครื่องจักรบนสายการผลิตทำให้งานถูกแบ่งรายละเอียดมากขึ้นและถูกจัดให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น คนงานที่แต่เดิมใช้แรงกายหรือใช้แรงงานในลักษณะของงานฝีมือ ได้ถูกเปลี่ยนมาเป็นการคุมเครื่องจักรหรือหยิบชิ้นส่วนง่าย ๆ บนสายพาน ทำให้โรงงานต้องการคนงานที่มีความรู้พื้นฐาน มีความสามารถในการปรับตัวและอดทนต่องานที่มีความซ้ำซากจำเจได้ ดังนั้นจึงพบว่าโรงงานต้องการคนงานในสายการผลิตหรือคนงานคอปกน้ำเงินที่มีการศึกษาสูงขึ้น

นอกจากนี้การเข้ามาลงทุนของบริษัทต่างชาติดังมิได้หมายความว่าได้หมายความว่าเทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่เข้ามา แต่ยังคงรวมถึงการนำเอาระบบแรงงานสัมพันธ์แบบใหม่ที่เน้นการให้คนงานมีส่วนร่วมหรือการกระตุ้นด้วยรางวัลมากกว่าจะเป็นการกดหรือการปราบปรามคนงาน ซึ่งในที่สุดแล้วการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของอุตสาหกรรมเหล่านี้จะส่งผลร่วมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทางด้าน นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการควบคุมแรงงานในที่สุด

#### 4.2.2 การเปลี่ยนแปลงของการควบคุมแรงงาน

##### ก. ด้านค่าจ้างและเวลาทำงาน

จากการศึกษาของอารยะ ปรีชาเมตตา<sup>12</sup>พบว่า ในอุตสาหกรรมแทบทุกประเภท โรงงานที่มีขนาดเล็กกว่าจะมีสัดส่วนมูลค่าเครื่องจักรต่อแรงงานน้อยกว่าโรงงานที่มีขนาดใหญ่กว่า ซึ่งก็เป็น

<sup>12</sup> อารยะ ปรีชาเมตตา, "อุตสาหกรรมขนาดย่อมของไทย: ผลกระทบจากนโยบาย" เอกสารประกอบการสัมมนาประจำปี 2535 มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เรื่องโครงสร้างเศรษฐกิจ:เส้นทางสู่ความสมดุลย์, (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่).

เหตุผลที่ทำให้ผลิตภาพแรงงานในโรงงานขนาดเล็กในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันมีค่าต่ำกว่าในโรงงานขนาดใหญ่

ตารางที่ 4.7 มูลค่าเครื่องจักรต่อแรงงาน และ ผลิตภาพแรงงาน ในปี พ.ศ. 2529

ประเภทอุตสาหกรรม	มูลค่าเครื่องจักรต่อแรงงาน		ผลิตภาพแรงงาน	
	10 - 19 คน	20 คนขึ้นไป	10 - 19 คน	20 คนขึ้นไป
อาหาร	29471	132480	66.66	243.15
เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย	6630	26698	38.72	72.68
เครื่องหนัง	7252	86806	134.91	132.89
รองเท้า	500	68325	50.43	84.15
สิ่งทอ	27760	100824	62.57	137.15
ผลิตภัณฑ์ยาง	51290	86955	264.15	230.11
เหล็กและเหล็กกล้า	39961	84825	44.42	206.33
ผลิตภัณฑ์โลหะยกเว้นเครื่องจักร	14853	34031	27.09	172.5
เครื่องจักรเครื่องไฟฟ้า	44040	189434	82.25	253.41
อุปกรณ์การขนส่ง	22259	70686	41.01	116.85

ที่มา : อุตสาหกรรมขนาดย่อมของไทย ผลกระทบจากนโยบาย, อารยะ ปรีชาเมตตา

เพื่อรักษากิจการของตนเองให้อยู่รอด อุตสาหกรรมขนาดเล็กจึงมักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานเพื่อลดต้นทุนการผลิตของตน โดยเฉพาะในเรื่องของการจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำและเรื่องให้คนงานทำงานเกินเวลา



ตารางที่ 4.8 การปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานของสถานประกอบการในปีพ.ศ.2533

ขนาดการจ้างงาน (คน)	อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องในเรื่อง				
	ชั่วโมงทำงาน	เวลาพักผ่อน	ค่าจ้างขั้นต่ำ	ค่าล่วงเวลา	สวัสดิการ
1 - 9	12.88	7.13	36.17	16.61	9.12
10 - 19	13.04	6.37	32.42	21.57	10.44
20 - 49	9.81	4.9	29.87	21.62	9.04
50 - 99	6.46	3.3	26.09	18.17	6.93
100 - 299	5.95	4.08	17.24	14.95	6.87
300 คนขึ้นไป	3.7	4.4	11.12	9.66	8.69

ที่มา : สถิติแรงงาน 2533 กรมแรงงาน

ดังนั้นรูปแบบการควบคุมแรงงานด้วยการจ่ายค่าจ้างในช่วงหลังนี้จึงเปลี่ยนไปจากเมื่อช่วงต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรม เพราะโรงงานขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากและก็เป็นสัดส่วนการจ้างงานจำนวนมากกว่าโรงงานขนาดเล็กด้วยไม่เน้นการควบคุมแรงงานด้วยการจ่ายค่าจ้างต่ำ(กว่าที่กฎหมายกำหนด)และการจ่ายแบบรายชิ้นเนื่องจากติดขัดปัญหาเรื่องกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำและเหตุผลในด้านภาพพจน์ของผู้ประกอบการ ประกอบกับมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาทำการผลิตทำให้ผลิตภาพแรงงานสูงขึ้น โรงงานขนาดใหญ่เหล่านี้จึงมีแนวโน้มที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยวิธีการเพิ่มผลิตภาพแรงงานและการจูงใจให้คนงานทำการด้วยการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจมากกว่า เช่นเดียวกับในเรื่องของชั่วโมงทำงานที่พบว่าในโรงงานขนาดใหญ่มีการฝ่าฝืนกฎหมายเรื่องชั่วโมงทำงานและการจ่ายค่าล่วงเวลาดำกว่าโรงงานขนาดเล็กมาก ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

#### ข. ด้านการจัดองค์กรและการควบคุมการทำงานของคนงาน

อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกเป็นการผลิตขนาดใหญ่หรือเป็นการผลิตจำนวนมากเนื่องจากมีตลาดระบายสินค้าที่กว้างกว่าการผลิตในอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า การผลิตสินค้าในลักษณะนี้จึงมีการใช้เครื่องจักรสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการผลิต ร่วมกับระบบการผลิตแบบสายพาน(assembly line) กระบวนการในการผลิตจะถูกแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ หลายขั้นตอน งานที่ถูกแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆนี้จะเป็นงานที่ทำได้ไม่ยาก คนงานจะถูกมอบหมายให้ทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้เกิดความชำนาญ สินค้าแต่ละชิ้นที่ถูกผลิตขึ้นจะต้องผ่านมือคนงานหลายคน คนงานแต่ละคนจะทำหน้าที่เฉพาะอย่างตามที่ได้รับมอบหมายและส่งต่อชิ้นงานนั้น

ต่อไปให้คนงานคนอื่นทำต่อ เพื่อให้กระบวนการงานสามารถเลื่อนไหลไปได้อย่างไม่ติดขัดจึงต้องมีการวางแผนและการควบคุมที่เป็นระบบ โดยใช้วิศวกรและนายช่างในระดับต่าง ๆ เป็นผู้เข้ามาวางแผนและควบคุมอย่างใกล้ชิด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดของกระบวนการงานในลักษณะเช่นนี้คืออุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

นอกจากกระบวนการทำงานงานที่เปลี่ยนไปแล้ว สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกคือเรื่องของการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากสินค้าที่จะส่งไปขายยังตลาดต่างประเทศจะต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูง ตัวอย่างเช่นในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะแบ่งคุณภาพสินค้าที่ผลิตออกเป็น A<sup>+</sup>, A, B, C โดยทั่วไปสินค้าที่มีคุณภาพ A<sup>+</sup> และ A เท่านั้นจึงจะถูกส่งไปขายยังต่างประเทศได้<sup>13</sup> สินค้าที่มีคุณภาพ B จะถูกนำมาขายในตลาดในประเทศ ในขณะที่สินค้าคุณภาพ C อาจจะถูกนำมาขายลดราคาหรือถูกคัดทิ้ง ตัวอย่างนี้จึงแสดงให้เห็นว่าระบบควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่ออุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกเป็นอย่างมาก

#### ค. ด้านเวลาในการทำงาน

เนื่องจากตลาดระบายสินค้าของอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกมีขนาดใหญ่กว่าอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า รวมถึงมีกระบวนการผลิตที่ต้องอาศัยเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่มีราคาสูง ดังนั้นโรงงานส่วนใหญ่จึงมักมีความจำเป็นต้องเร่งทำการผลิตทิ้งเพื่อเหตุผลในด้านการเพิ่มยอดขายและเหตุผลทางด้านเทคนิค อย่างไรก็ตามเวลาในการทำงานของคนงานจะถูกจำกัดด้วยเหตุผลทางด้านสภาพร่างกายของคนงาน สីลธรรม และกฎหมาย ดังนั้นนายจ้างจึงใช้วิธีการทำงานแบบกะมาเพื่อแก้ไขปัญหาวเวลาการทำงาน

#### ง. ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์

บริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกมิได้นำเฉพาะแต่เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่เข้ามาเท่านั้น แต่ยังสามารถจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่เข้ามาด้วย นั่นคือแนวคิดการมีส่วนร่วมของคนงานและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการจัดการที่มีรูปแบบเป็นทางการ แตกต่างจากการจัดการแรงงานสัมพันธ์ในระบบเดิมที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในลักษณะของระบบอุปถัมภ์ซึ่งมีพื้นฐานมาจากประเพณีและค่านิยมแบบไทยและแบบจีน

อย่างไรก็ตาม การควบคุมแรงงานที่เปลี่ยนไปนี้เป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ปัจจัยที่ได้กล่าวไปแล้วในบทก่อนคือ ปัจจัยด้านนายจ้าง ด้านรัฐบาล และด้านลูกจ้างประกอบกันไปด้วย

<sup>13</sup> Somsak Tambunlertchai, Manufactured Exports and Foreign Direct Investment : A Case Study of the Textile Industry in Thailand (Bangkok: Thammasart University, 1981), p.65.

## 4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมแรงงาน

### 4.3.1 ปัจจัยทางด้านนายจ้าง

การพัฒนาอุตสาหกรรมตลอดช่วงเวลาเกือบ 20 ปีตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2504 มาจนถึง ปีพ.ศ. 2520 นอกจากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของอุตสาหกรรม คือเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าไปสู่การผลิตเพื่อการส่งออก มีอุตสาหกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่เน้นการผลิตแบบใช้แรงงานเข้มข้น ก็ยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะของนายจ้างอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนมีดังนี้

#### ก. การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของโรงงานขนาดต่าง ๆ

นับตั้งแต่เริ่มมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรกซึ่งเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบทดแทนการนำเข้าเรื่อยมาจนถึงแผนฯฉบับที่ 3 นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมของรัฐเอื้อประโยชน์ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่มากกว่าโรงงานขนาดเล็ก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงของการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบเน้นการผลิตเพื่อส่งออก โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ก็ยังคงมีความได้เปรียบโรงงานขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น

แม้ว่าสัดส่วนของโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการจ้างงานมากกว่า 100 คนจะยังมีอยู่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่สัดส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านม

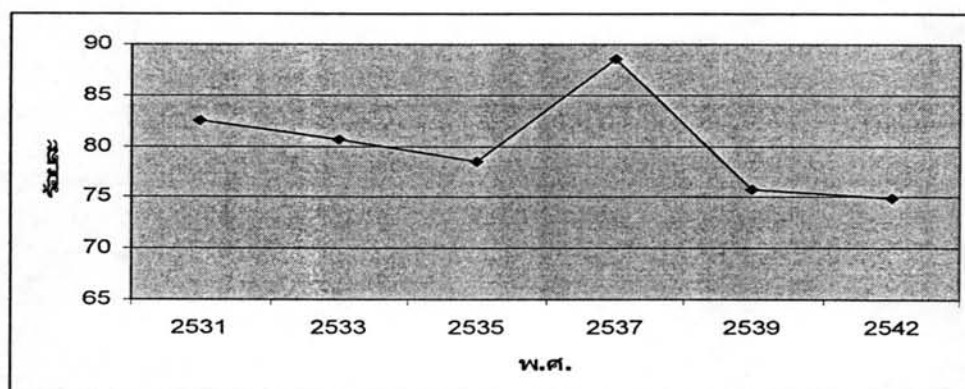
ตารางที่ 4.9 สัดส่วนของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดต่าง ๆ

พ.ศ.		การจ้างงาน					รวม
		1-19	20-49	50-99	100-499	500ขึ้นไป	
2531	จำนวน	39447	4717	1668	1626	342	47798
	ร้อยละ	82.59	9.87	3.49	3.4	0.72	100
2533	จำนวน	42461	5224	2126	2252	549	52612
	ร้อยละ	80.71	9.93	4.04	4.28	1.04	100
2535	จำนวน	52302	7013	3054	3386	811	66566
	ร้อยละ	78.57	10.54	4.59	5.09	1.22	100
2537	จำนวน	58971	8681	3867	4417	945	76881
	ร้อยละ	88.59	13.04	5.81	6.64	1.42	100
2539	จำนวน	69760	11143	4702	5429	1061	92095
	ร้อยละ	75.75	12.1	5.11	5.89	1.15	100
2542	จำนวน	74387	12834	4909	5931	1243	99304
	ร้อยละ	74.91	12.92	4.94	5.97	1.25	100

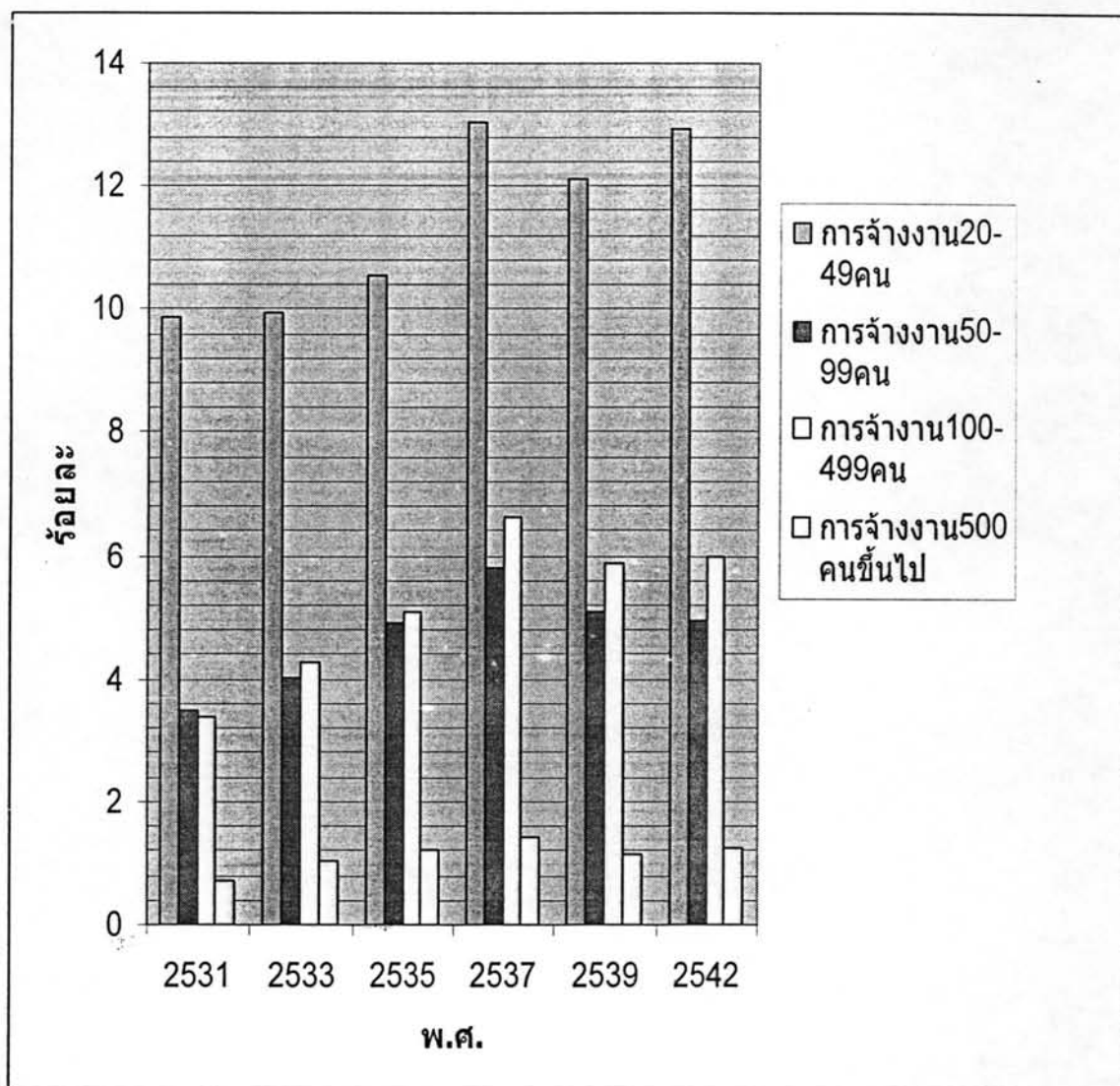
ที่มา สถิติแรงงานปี 2531, 2533, กรมแรงงาน

สถิติแรงงานปี 2535, 2537, 2539, 2542 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

แผนภาพที่ 4.3 การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของโรงงานขนาดเล็กที่มีการจ้างงานน้อยกว่า 20 คน



แผนภาพที่ 4.4 การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของโรงงานที่มีการจ้างงานมากกว่า 20 คน



จากรายการจะเห็นได้ว่าสัดส่วนของโรงงานที่มีขนาดเล็ก คือมีการจ้างงานน้อยกว่า 20 คนมีน้อยลง คือลดลงจากร้อยละ 82.59 ในปี พ.ศ. 2531 เป็นร้อยละ 74.91 ในปี พ.ศ. 2542 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากนำไปเทียบกับในปี พ.ศ. 2606 ที่โรงงานขนาดดังกล่าวมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 97.8 ของโรงงานทั้งหมดในขณะนั้น ในขณะที่โรงงานขนาดใหญ่ที่มีการจ้างงานมากกว่าร้อยละคนมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 4.12 ในปี พ.ศ. 2531 เป็นร้อยละ 7.22 ในปี พ.ศ. 2542 และจะเห็นว่าโรงงานขนาดดังกล่าวมีสัดส่วนเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเมื่อนำไปเทียบกับในปี พ.ศ. 2506 ซึ่งโรงงานขนาดดังกล่าวมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 0.2 เท่านั้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่านายจ้างที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่มีส่วนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดช่วงเวลาของการพัฒนาอุตสาหกรรม ดังเช่นที่ แล คิลกวითร์ตัน<sup>14</sup> กล่าวว่า ผลการพัฒนาเศรษฐกิจได้ทำลายโรงงานขนาดเล็ก และขยายจำนวนโรงงานขนาดใหญ่มากขึ้น ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ซึ่งเคยใช้ได้ผลในสังคมเกษตรและสถานประกอบการขนาดเล็ก จึงถูกทำลายลงด้วยขนาดของสถานประกอบการที่ใหญ่ขึ้น

#### ข. การเปลี่ยนแปลงจากนายจ้างที่เป็นโรงงานขนาดเล็กมาเป็นโรงงานขนาดใหญ่

การที่สัดส่วนของนายจ้างที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่มีเพิ่มขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการลงทุนใหม่ในอุตสาหกรรมใหม่ ๆ แต่อีกส่วนหนึ่งก็เกิดจากการที่นายจ้างที่เคยเป็นเจ้าของโรงงานขนาดเล็กทำการขยายขนาดกิจการของตนเองขึ้นด้วย

ผลจากการใช้ นโยบายการเพิ่มภาษีนำเข้าและการเข้ามาลงทุนของบริษัทขนาดใหญ่จากต่างชาติทำให้บริษัทขนาดใหญ่ที่มีการร่วมลงทุนกับต่างประเทศขยายตัวรวดเร็ว ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กไม่สามารถได้รับประโยชน์จากการขยายตัวของเศรษฐกิจมากนัก เจ้าของโรงงานขนาดเล็กและพ่อค้าชาวจีนที่เคยทำธุรกิจนำเข้าและขายส่งสินค้าจึงต้องปรับตัวด้วยการนำทุนและเทคโนโลยีเข้ามาทำการผลิตเองซึ่งก็หมายความว่าต้องมีการขยายขนาดของโรงงานทั้งในด้านการจ้างงานและการเพิ่มทุนคงที่หรือพยายามหาทางร่วมทุนกับต่างชาติ

แสง สงวนเรื่องทำการเก็บข้อมูลโรงงาน 35 แห่งที่เริ่มต้นก่อตั้งโรงงานจากการเป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็กพบว่าในปี พ.ศ. 2521 โรงงานเกือบทั้งหมดมีการขยายขนาดการจ้างงานและโรงงานทุกโรงงานมีการเพิ่มทุนคงที่<sup>15</sup>

<sup>14</sup> แล คิลกวითร์ตัน, "การพัฒนาเศรษฐกิจ นโยบายแรงงานและปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย 2501-2526 ศึกษาเฉพาะกรณีรัฐวิสาหกิจ," โครงการศึกษานโยบายสาธารณะ สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2528 หน้า 14. (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่).

<sup>15</sup> Saeng Sanguanruan, "Development of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Thailand" ADIPA Research Project, 1978.

ตารางที่ 4.10 การเปลี่ยนแปลงขนาดการจ้างงานของโรงงานตัวอย่าง

การจ้างงานเริ่มต้น	การจ้างงานในปี พ.ศ.2521 (คน)						
	น้อยกว่า 5	5 - 10	11 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100	มากกว่า 100
น้อยกว่า 5	2	1	1	9	0	1	1
5 - 10	0	0	3	4	2	1	0
11 - 25	1	0	2	0	1	1	1
26 - 50	0	0	0	1	0	0	1
มากกว่า 50	0	0	0	1	0	0	1

ที่มา : Saeng Sanguanruang, Development of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Thailand, ADIPA Research Project, 1978

ตารางที่ 4.11 การเปลี่ยนแปลงทุนคงที่ของโรงงานตัวอย่าง

ทุนคงที่เมื่อก่อตั้ง	ทุนคงที่ในปี พ.ศ.2521 )ล้านบาท(					
	น้อยกว่า 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	10 - 20	มากกว่า 20
น้อยกว่า .05	3	4	3	2	0	0
0.05 - 0.1	1	1	3	0	0	0
0.1 - 0.5	0	0	2	1	0	1
0.5 - 1.0	0	2	0	0	0	0
1.0 - 2.5	0	0	0	1	1	0
2.5 - 5.0	0	0	0	1	1	1

ที่มา : Saeng Sanguanruang, Development of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Thailand, ADIPA Research Project, 1978

เช่นเดียวกับการสำรวจของวิชัย โสสุวรรณจินดา<sup>16</sup> ซึ่งทำการศึกษาโรงงานทอผ้าที่เป็น การร่วมทุนกับญี่ปุ่นและที่มิดคนไทยเป็นเจ้าของ 6 โรงงาน พบว่า มี 4 โรงงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการ

<sup>16</sup> Vichai Thosuwanchinda, "The economic impacts of the minimum wage and trade unions in the textiles industry," (Master's thesis, Faculty of Economics, Graduated School, Thammasart University, 1975), p.79.

ฝ่ายบุคคล ที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในด้านงานบุคคลโดยเฉพาะ และอีก 2 โรงงานมีผู้จัดการทั่วไปทำหน้าที่ดูแลและทุก ๆ โรงงานมีการขยายขนาดการจ้างงานจากในปีที่เริ่มทำการก่อตั้ง

ตารางที่ 4.12 การเปลี่ยนแปลงการจ้างงานของโรงงานทอผ้าตัวอย่าง

โรงงาน	ปีที่ก่อตั้ง(พ.ศ.)	การจ้างงาน (คน)	
		ในปีที่ก่อตั้ง	ในปี 2518
1	2504	100	4000
2	2507	150	1200
3	2505	800	1000
4	2513	400	800
5	2504	300	600
6	2508	150	360

ที่มา : Vichai Thosuwanchinda, The economic impacts of the minimum wage and trade unions in the textiles industry, 1975 page 69

#### ค. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของนายจ้างที่มีต่อคนงาน

ดังได้กล่าวแล้วว่า ในช่วงของการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าของไทย มีนายจ้างสามกลุ่มใหญ่คือ นายจ้างที่เป็นคนไทย-จีน , ญี่ปุ่น และ ชาวตะวันตก ปัญหาแรงงานสัมพันธ์หรือความขัดแย้งทางด้านแรงงานส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นในสถานประกอบการที่มีเจ้าของเป็นคนสองกลุ่มแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายจ้างที่เป็นคนท้องถิ่นอันได้แก่ คนไทยและคนไทยเชื้อสายจีน เนื่องจากเหตุผลทางด้านความคิดและทัศนคติที่มีต่อคนงานรวมทั้งการไม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในลักษณะที่เป็นการผลิตในทางอุตสาหกรรมมาก่อน แต่ลักษณะดังกล่าวของนายจ้างก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมได้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกในปี พ.ศ. 2516 ซึ่งส่งผลให้เกิดการลงทุนขนาดใหญ่ของประเทศอุตสาหกรรมทั้งจากญี่ปุ่น ยุโรป และ สหรัฐอเมริกา ประเทศที่เข้ามาลงทุนเหล่านี้มีทั้งที่เข้ามาลงทุนแบบเป็นบริษัทลูก และเข้ามาร่วมทุนกับคนไทย แต่ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในลักษณะใด ชาวต่างชาติเหล่านั้นก็ได้เข้ามาพร้อมกับทัศนคติหรือค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีต่อคนงานที่แตกต่างไปจากนายจ้างที่เป็นคนไทยหรือคนไทยเชื้อสายจีนในสมัยก่อน



ในขณะที่เดียวกันนายจ้างท้องถิ่นที่เป็นคนไทยและคนไทยเชื้อสายจีนที่เริ่มต้นจากการเป็นเจ้าของโรงงานขนาดเล็กก็ได้พยายามปรับตัวและเรียนรู้วิธีการจัดการในสมัยใหม่ทั้งจากการร่วมทุนกับชาวต่างชาติ จากการอบรมของหน่วยงานราชการ มหาวิทยาลัย และสมาคมนายจ้างต่าง ๆ อีกทั้งยังทำการปรับปรุงและขยายกิจการของคนให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ยังต้องมีการบริหารงานและการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นระบบมากขึ้น

นอกจากนี้ธรรมชาติของการผลิตในรูปแบบใหม่ที่เป็นการผลิตขนาดใหญ่ มีการทำงานร่วมกับเครื่องจักรบนสายพานการผลิตทำให้ลักษณะของแรงงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการผลิตดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลง นั่นคือแรงงานที่มีความรู้พื้นฐานและสามารถปรับตัวได้ง่ายจะเป็นที่ต้องการมากขึ้น ซึ่งคนงานดังกล่าวเป็นคนงานรุ่นใหม่ในวัยหนุ่มสาวที่มีการศึกษาสูงขึ้นกว่าคนงานรุ่นก่อน ดังนั้นทัศนคติของนายจ้างที่มีต่อคนงานจึงเกิดการเปลี่ยนแปลง

นายจ้างในสมัยใหม่เริ่มที่จะมองคนงานในฐานะที่เป็น “ลูกจ้าง” หรือเป็น “ทรัพยากรบุคคล” มากกว่าที่จะมองคนงานว่าเป็น “คนในปกครอง” หรือเป็น “คนในบ้าน” ดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นแม้ว่าเป้าหมายของนายจ้างคือการสร้างกำไรสูงสุดจากการผลิตสินค้า แต่วิธีการที่นายจ้างจะใช้ในการบริหารงานหรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากคนงานก็ได้เปลี่ยนไปจากเดิมที่เน้นใช้วิธีการกดขี่หรือปราบปราม มาเป็นการกระตุ้นด้วยการใช้รางวัลหรือการพยายามสร้างความร่วมมือ

อย่างไรก็ตามแม้ว่ายังมีนายจ้างบางกลุ่มยังมีแนวคิดที่ต้องการทำลายหรือป้องกันการรวมกลุ่มของคนงานเป็นสหภาพแรงงานของคนงาน แต่นายจ้างเหล่านี้ก็จะมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งในรูปแบบที่เปิดเผยชัดเจน เช่นการไล่ผู้นำคนงานออกจากงาน และวิธีการที่ซับซ้อนและปิดบังอำพรางกว่าการไล่ผู้นำคนงานออกจากงานแต่เพียงอย่างเดียว ดังเช่นช่วงที่ผ่านมา

ตัวอย่างของการจัดการความขัดแย้งหรือแรงงานสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ ได้แก่ เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก ซึ่งนำเสนอโดยสมาคมการจัดการงานบุคคล ในปี พ.ศ. 2524 และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ(Quality Control Cycle)ที่เริ่มเข้ามาแพร่หลายในเมืองไทยหลังปี พ.ศ. 2520 โดยเริ่มจากบริษัทที่เป็นการร่วมทุนกับญี่ปุ่น คือบริษัท บริจสโตน์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ และบริษัทฮิโน้ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์บรรทุก และในที่สุดก็แพร่ขยายไปสู่โรงงานขนาดใหญ่ที่เป็นของคนไทย เช่น บริษัททวโลหะซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มโลหะของเครือซีเมนต์ไทย จนกระทั่งเป็นที่รู้จักในวงกว้างโดยทั่วไป ตัวอย่างเทคนิคหรือกิจกรรมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการควบคุมแรงงานแบบใหม่ที่นายจ้างนำมาใช้กับคนงาน

### 4.3.2 ปัจจัยทางด้านรัฐบาล

#### ก. ด้านแรงงานสัมพันธ์และการคุ้มครองแรงงาน

การทำรัฐประหารของพลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2520 ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและนายกรัฐมนตรี จากนายธานินทร์ กรัยวิเชียร มาเป็นพล.อ.เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ รัฐบาลใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านแรงงานครั้งสำคัญด้วยการผ่อนคลายความตึงเครียดด้านการเมืองด้วยการพยายามสร้างบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตย และผ่อนคลายความตึงเครียดด้านแรงงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานสามารถจัดประชุมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้

รัฐบาลพลเอกเกรียงศักดิ์ใช้วิธีควบคุมสภาพแรงงานซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มของลูกจ้างตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ปี พ.ศ. 2518 ด้วยการเข้าหาและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำคนงานในขณะนั้น ดังจะพบว่าพลเอกเกรียงศักดิ์แต่งตั้งผู้นำคนงานจากสภาแรงงาน 4 คนเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้แก่ นายไพศาล รัชชชัญจน์ จากสหภาพแรงงานการไฟฟ้านครหลวง นายปรีชา ศรีมีทรัพย์ จากสหภาพแรงงานเหล็กและโลหะแห่งประเทศไทย นส.สมจันทร อินทโร จากสหภาพแรงงานคุราโบ และนายสุนทร แก้วเนตร จากสหภาพแรงงานองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ นอกจากนี้พลเอกเกรียงศักดิ์ยังได้จัดตั้งมูลนิธิเพื่อลูกจ้างคนไทย เพื่อช่วยเหลือในด้านการศึกษาและส่งเสริมสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของคนงานและครอบครัว โดยมีผู้นำคนงานเข้าร่วมเป็นกรรมการมูลนิธิอีก 4 คน

โดยสรุปนักวิชาที่ทำการศึกษานโยบายของรัฐต่อคนงานในช่วงเวลาดังกล่าวให้ความเห็นตรงกันว่ารัฐบาลได้เปลี่ยนรูปแบบการควบคุมคนงานจากนโยบายที่ใช้ความเด็ดขาดที่มุ่งเน้นการปราบปรามมาเป็นวิธีการที่นุ่มนวลและซับซ้อนยิ่งขึ้น แม้ว่าจะยังมีความเห็นแตกต่างกันออกไปบ้างในรายละเอียด ดังเช่นที่ แล คิลกวิทซ์นักรู้ว่า นับตั้งแต่สมัยรัฐบาลเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ยุทธศาสตร์ของฝ่ายปกครองในการเข้าควบคุมขบวนการแรงงานได้เปลี่ยนไป การขัดขวางการดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงานเปลี่ยนไปเป็นการยอมรับและการเข้าร่วม<sup>17</sup> ในขณะที่สมศักดิ์ สามีคศิริธรรม สรุปว่ากลยุทธ์การควบคุมแรงงานของรัฐในช่วงรัฐบาลเกรียงศักดิ์ ต่อเนื่องจนถึง

<sup>17</sup> แล คิลกวิทซ์นักรู้, "พัฒนาการของขบวนการสหภาพแรงงาน พ.ศ. 2501 – ปัจจุบัน," เอกสารการสัมมนา สมัชชาวิชาการสังคมศาสตร์เพื่อการวิจัย สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่).

รัฐบาลเปรม คือการ “แบ่งแยกและปกครอง”<sup>18</sup> (divide-and-rule strategy) และเสาวลักษณ์ ชายทวีปสรุปว่ากลยุทธ์การควบคุมแรงงานของรัฐในช่วงนี้คือการใช้มาตรการทางกฎหมายทำให้เกิดการเจรจาต่อรองขึ้นใน 2 ระดับคือ ระดับ ทวิภาคี ระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้าง และระดับไตรภาคี ซึ่งคือ นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล<sup>19</sup>

อย่างไรก็ตาม ในวิทยานิพนธ์นี้การวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านรัฐบาลที่มีผลต่อการควบคุมแรงงานของนายจ้างมองว่าเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายคือการประกาศใช้กฎหมายต่าง ๆ และกฎหมายสำคัญที่ส่งผลต่อการควบคุมแรงงานของนายจ้างในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2520 คือกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งถึงแม้ว่ากฎหมายทั้งสองฉบับจะเริ่มมีผลบังคับใช้ก่อนปี พ.ศ. 2520 แต่ผลของกฎหมายที่เกิดกับการควบคุมแรงงานของนายจ้างจะเริ่มปรากฏหลังปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ(เริ่มมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ.2516)

ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2515 กระทรวงมหาดไทยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 2 และข้อ 14 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ออกประกาศ เรื่อง การกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ แต่ให้มีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2516

สาระสำคัญของประกาศฉบับนี้เป็นดังนี้

- คณะกรรมการค่าจ้างเป็นผู้กำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ ซึ่งในประกาศเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำฉบับแรกนี้กำหนดไว้ว่า “เพื่อให้ลูกจ้างสามารถเลี้ยงดูตนเองและสมาชิกในครอบครัวอีกสองคน ให้ดำรงชีพอยู่ได้ตามปกติวิสัยเช่นเดียวกับคนทั่วไปในสังคม” (ข้อ 6) อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความนี้ถูกเปลี่ยนแปลงโดยประกาศเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำฉบับที่สองในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2518 โดยเปลี่ยนไปเป็น “ซึ่งลูกจ้างคนเดียวควรจะได้รับและดำรงชีพอยู่ได้”

- เมื่อได้มีการประกาศกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำใช้บังคับในกิจการหรือท้องที่ใดแล้ว ห้ามมิให้นายจ้างในกิจการและท้องที่นั้นหลีกเลี่ยง ละเว้น หรือยกเลิกผลประโยชน์อันเคยจ่ายให้แก่ลูกจ้างอยู่แล้วก่อนวันบังคับประกาศดังกล่าวอันเป็นเหตุให้ลูกจ้างต้องเสียประโยชน์(ข้อ 16)

- ประกาศอัตราค่าจ้างขั้นต่ำให้ใช้บังคับแก่นายจ้างและลูกจ้าง ไม่ว่าลูกจ้างนั้นจะมีเชื้อชาติ สัญชาติ หรือเพศใด (ข้อ 17)

<sup>18</sup> Somsak Samukkeethum, “The Institutionalization of Labour Conflict in Thailand : Strategies of Labour Control, 1958-1992,” (Doctoral dissertation, School of Humanities, James Cook University, 2000), p.252.

<sup>19</sup> เสาวลักษณ์ ชายทวีป, “บทบาทของรัฐกับการพัฒนาอุตสาหกรรมควบคุมแรงงานไทยในทศวรรษที่ 2515,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533)

- ในกรณีที่นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างตามผลของงาน ให้นายจ้างปรับอัตราค่าจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างได้รับค่าจ้างเท่ากับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำถ้าลูกจ้างนั้นทำงานครบแปดชั่วโมงในวันทำงาน (ข้อ 18) และในประเด็นเรื่อง “วันทำงาน” นี้ ได้ถูกเน้นย้ำอีกครั้งในข้อ 6 ของ ประกาศอัตราค่าจ้างขั้นต่ำฉบับที่ 13 ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2525 ว่า “วัน หมายถึง เวลาทำงานปกติของลูกจ้างซึ่งไม่เกินชั่วโมงทำงานดังต่อไปนี้ แม้นายจ้างจะให้ลูกจ้างทำงานน้อยกว่าเวลาทำงานปกติเพียงใดก็ตาม”

หากจะยึดถือตามด้วยทฤษฎีหมายเป็นเกณฑ์ ค่าจ้างขั้นต่ำที่เริ่มมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2516 นี้จึงถือเป็นหลักประกันรายได้ขั้นต่ำให้แก่คนงาน ทำให้อำนาจในการกำหนดค่าจ้างเอาเองตามใจชอบของนายจ้างหมดไป การจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้นของนายจ้างที่นายจ้างเคยใช้เป็นวิธีการเร่งให้คนงานต้องรีบเร่งทำงานก็จะใช้ได้ผลน้อยลงเนื่องจากตามกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำไม่ว่าคนงานจะทำงานได้เท่าใด นายจ้างก็ต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่คนงานอย่างน้อยที่สุดเท่ากับค่าจ้างขั้นต่ำ

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนิพนธ์ พัวพงศกร<sup>20</sup> ซึ่งใช้ข้อมูลจากการสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยจะพบว่าตลอดระยะเวลาของการเริ่มประกาศใช้ค่าจ้างขั้นต่ำ ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2516-2520 ค่าจ้างขั้นต่ำทั้งที่เป็นตัวเงินและค่าจ้างแท้จริงอยู่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างเฉลี่ยของคนงานไร้ฝีมือในทุกอุตสาหกรรม และค่าจ้างขั้นต่ำเพียงจะสูงกว่าค่าจ้างเฉลี่ยหลังจากปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา หมายความว่าค่าจ้างขั้นต่ำที่รัฐบาลกำหนดขึ้นไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของคนงาน เพราะค่าจ้างที่คนงานได้รับสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำอยู่แล้ว แต่เหตุผลที่ตัวเลข “ค่าจ้างเฉลี่ยของคนงานไร้ฝีมือ” ในช่วงปี พ.ศ. 2516 – 2520 ตามที่นิพนธ์กล่าวถึงในการศึกษาดังกล่าว สูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำอาจเป็นเพราะเหตุผลดังนี้

- การเก็บข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยระบุไว้ในแบบสอบถามว่าให้นายจ้างระบุค่าจ้างของ “คนงานธรรมดา” ที่ไม่ได้เป็นคนงานมีฝีมือแต่ก็ไม่ใช่คนงานที่ได้รับค่าจ้างที่ต่ำที่สุดในโรงงาน

- นายจ้างมิได้กรอกข้อมูลตามความเป็นจริงเนื่องจากต้องการสร้างภาพพจน์ของโรงงานหรือกลัวว่าจะถูกตรวจสอบว่าไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

- ข้อมูลที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้จากการสำรวจเป็นข้อมูลจากโรงงานขนาดใหญ่ที่มีแนวโน้มจ่ายค่าจ้างสูงกว่าโรงงานขนาดเล็ก

ในการศึกษาดังกล่าว นิพนธ์เองก็ยอมรับว่าการมองว่าค่าจ้างขั้นต่ำไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรมเลยเป็นการมองที่ผิดไปจากความเป็นจริง เพราะเมื่อนำตัวเลข

<sup>20</sup> นิพนธ์ พัวพงศกร, “ค่าจ้าง : เรื่องของคนจน,” เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2524 เรื่อง คลื่นเศรษฐกิจลูกใหม่ ปัญหาและทางรอด จัดโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2524. หน้า 52-53 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

ค่าจ้างของแรงงานไร้ฝีมือที่เก็บรวบรวมได้มาเรียงลำดับคู่แล้ว จะพบว่ามีคนงานอีกจำนวนไม่น้อยได้ค่าจ้างต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ<sup>21</sup>

กฎหมายแรงงานสัมพันธ์(มีผลบังคับใช้ปี พ.ศ. 2518)

เนื่องจากกฎหมายแรงงานสัมพันธ์เป็นกฎหมายที่ระบุถึงขั้นตอนของการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง รวมถึงระบุถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ในการจัดตั้งสมาคมนายจ้างและสหภาพแรงงาน ซึ่งขั้นตอนและข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐบาลทั้งสิ้น ดังนั้น นักวิชาการด้านแรงงานส่วนใหญ่จึงเห็นตรงกันว่าเป็นกฎหมายแรงงานสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลสร้างขึ้นมาเพื่อที่จะพยายามล้อมกรอบการรวมกลุ่มและการเจรจาต่อรองของแรงงานให้อยู่ในกรอบของกฎหมายเพื่อให้รัฐบาลสามารถที่จะควบคุมได้ง่าย เนื่องจากกลไกการปราบปรามแบบเดิมที่รัฐบาลเคยใช้มาตลอดเกือบสองทศวรรษนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2501 เริ่มใช้ไม่ได้ผล

นอกจากจะมองว่ากฎหมายแรงงานสัมพันธ์เป็นความพยายามที่จะล้อมกรอบการเจรจาต่อรองและการรวมตัวของคนงานแล้ว จะโดยจงใจหรือไม่ก็แล้วแต่ ผู้เกี่ยวข้องด้านแรงงานหลายคนยังเห็นตรงกันว่า กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้เปิดช่องให้นายจ้างสามารถหลีกเลี่ยงกฎหมายและใช้ประโยชน์จากช่องว่างทางกฎหมายมาเอาเปรียบคนงานได้

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะกฎหมายแรงงานสัมพันธ์จะเกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ใดของรัฐบาลหรือมีช่องว่างให้นายจ้างสามารถเอาเปรียบคนงานได้ก็ตาม แต่กฎหมายฉบับนี้ก็เปิดโอกาสให้คนงานสามารถรวมกลุ่มตัวเป็นองค์กรของตนเองหรือสหภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัวแทนของคนงานที่จะทำการปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างชัดเจน แตกต่างจากกฎหมายฉบับอื่น ๆ ที่ผ่านมาก่อนหน้านี้ที่มักจะกำหนดให้การรวมกลุ่มของคนงานทำได้แต่เพียงเป็นสมาคมที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างคนงานหรือการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างเท่านั้น

การออกประกาศยกเลิกการห้ามนัดหยุดงาน(มีผลบังคับใช้ในปีพ.ศ. 2524)

สืบเนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2519 ในสมัยรัฐบาลธานินทร์ มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการห้ามนัดหยุดงานถึง 2 ฉบับ ฉบับแรกคือประกาศกระทรวงมหาดไทยฉบับวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2519 เรื่องให้ข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่ขั้นชี้ขาดและห้ามนายจ้างปิดงานหรือลูกจ้างนัดหยุดงานระหว่างประกาศกฎอัยการศึก ฉบับที่สองคือคำสั่งของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินฉบับที่ 22 อันเป็นการระบุถึงความผิดฐานเป็นบุคคลที่เป็นภัยต่อสังคม ซึ่งตามประกาศฉบับนี้ได้ระบุ

<sup>21</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า53.

พฤติกรรมประกาศหนึ่งของคนที่ป็นภัยต่อสังคมก็คือ บุคคลที่ร่วมกันนัดหยุดงานหรือปิดงานจ้งจ้างโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าวคนงานต้องตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบนายจ้างอย่างมาก ต่อมาเมื่อบรรยากาศทางการเมืองคลี่คลายลง และรัฐบาลต้องการให้เกิดความผ่อนคลายทางด้านแรงงาน ดังนั้นในเดือน มกราคม พ.ศ. 2524 รัฐบาลพลเอกเกรียงศักดิ์ จึงได้ออกประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่อง ยกเลิกประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องให้ข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่การชี้ขาดและห้ามนายจ้างปิดงานหรือลูกจ้างนัดหยุดงานในระหว่างประกาศกฎอัยการศึก จึงเป็นการคืนสิทธิในการนัดหยุดงานให้แก่คนงานอีกครั้งหนึ่ง

#### ข. บทบาทของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจและการส่งเสริมอุตสาหกรรม

หลังจากพัฒนาอุตสาหกรรมด้วยนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมแบบการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้ามาเป็นเวลากว่า 10 ปี รัฐบาลก็ตระหนักว่านโยบายดังกล่าวสร้างปัญหาต่าง ๆ ขึ้นหลายอย่างและไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมากได้ตามที่คาดหวังไว้รัฐบาลจึงเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมมาเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออกซึ่งมีพื้นฐานการผลิตแบบใช้แรงงานเข้มข้น โดยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 3 เป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก ที่กล่าวถึงการส่งเสริมการส่งออก

อย่างไรก็ตามการส่งออกของไทยในช่วงเริ่มต้นนี้ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากปัญหาหลายอย่างเช่น สถิติสภาพของรัฐบาล ราคาน้ำมันโลก และปัญหาการเมืองในเวียดนามที่สร้างความไม่แน่ใจให้กับนักลงทุน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2520 รัฐบาลจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายส่งเสริมการลงทุนให้มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออกมากยิ่งขึ้น และกฎหมายส่งเสริมการลงทุนที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2520 นี้ก็ได้ใช้เป็นหลักมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติมมาแล้ว 2 ครั้ง เพื่อให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ โดย พ.ร.บ. ส่งเสริมการลงทุน ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2534 และ พ.ร.บ. ส่งเสริมการลงทุน ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2544

การส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกของรัฐบาลเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่ประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำในสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และยุโรป ประสบปัญหาการตกต่ำของผลิตภาพแรงงานและค่าจ้างแรงงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทในประเทศเหล่านั้นจึงทำการเคลื่อนย้ายการผลิตในส่วนที่ต้องใช้แรงงานหนาแน่นมายังประเทศกำลังพัฒนา เช่นประเทศไทย ส่งผลให้เกิดโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการจ้างคนงานจำนวนมาก และเป็นการผลิตแบบจำนวนมาก(mass production)

### 4.3.3 ปัจจัยทางด้านคนงาน

การมองว่าบรรยากาศทางการเมืองเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้ความขัดแย้งทางด้านแรงงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นการมองที่ละเลยประเด็นสำคัญทางการเปลี่ยนแปลงของคนงานและการมองเช่นนี้เหมือนเป็นการปฏิเสธว่าความขัดแย้งทางด้านแรงงานมิได้เป็นสิ่งที่ถูกกระตุ้นหรือมีต้นกำเนิดจากสภาพการจ้างที่ไม่เป็นธรรมและสภาพการทำงานที่เลวร้ายของคนงาน ซึ่งแท้ที่จริงแล้วแม้ว่าบรรยากาศทางการเมืองจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ของปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่นั่นก็เป็นเพียงช่องทางที่นำไปสู่การแสดงออกถึงความไม่พอใจของคนงานเท่านั้น

สภาพการจ้างที่ไม่เป็นธรรมและสภาพการทำงานที่เลวร้ายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2503 และคงเป็นอยู่เช่นนั้นมาตลอดกว่า 10 ปีของการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบทดแทนการนำเข้า แต่ในขณะเดียวกันการพัฒนาอุตสาหกรรมก็ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางประการเกิดขึ้นแก่กลุ่มคนงานและนำไปสู่การแสดงออกถึงความไม่พอใจต่อสภาพการจ้างและการทำงานที่เลวร้ายของคนงาน ปัจจัยที่เด่นชัด 3 ประการ ได้แก่ 1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนคนงานอพยพชั่วคราวที่กลายเป็นคนงานถาวรในเมือง 2. การเพิ่มขึ้นของอัตราความรู้หนังสือและการสะสมประสบการณ์การทำงานในภาคอุตสาหกรรมของคนงาน และ 3. การเพิ่มขึ้นของโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการจ้างงานสูงและใช้การผลิตที่ทันสมัย

#### ก. การเพิ่มขึ้นของจำนวนคนงานอพยพชั่วคราวที่กลายเป็นคนงานถาวรในเมือง

การเพิ่มขึ้นของจำนวนคนงานอพยพชั่วคราวที่กลายมาเป็นคนงานถาวรในเมืองเป็นผลมาจากการเพิ่มประชากรอย่างรวดเร็วประกอบกับการละเลยการพัฒนาภาคเกษตรกรรมของรัฐบาล ส่งผลให้เกิดปัญหาการว่างงานและปัญหาความยากจนอย่างมากในภาคเกษตรกรรม การอพยพเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมของเกษตรกรผู้สูญเสียที่ดินและปราศจากที่ดินทำกินจำนวนมากจึงเกิดขึ้น

ดังได้กล่าวไปแล้วในตอนต้นว่า หลังจากช่วงประมาณปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา การเพิ่มประชากรก็เป็นไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่พื้นที่ในการทำการเกษตรเพิ่มขึ้นได้ในสัดส่วนที่น้อยกว่า ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวของการจ้างงาน แม้ว่าในช่วงแรกจะยังไม่มากนัก จึงเริ่มเกิดการอพยพของผู้ที่ทำงานในภาคเกษตรกรรมมาสู่ภาคอุตสาหกรรม

ตารางที่ 4.13 การเพิ่มประชากรของประเทศไทย (หน่วย : 1000 คน)

ปี	ประชากร
2503	26258
2513	34397
2514	35256
2515	36221
2516	38658
2517	39869
2518	40981
2519	42130
2520	43634
2521	44699
2524	47984
2533	56082

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ และ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อ้างใน Kanoksak and Voravidh, "Thai Wage-Labour Relation : A Historical Approach"

แต่เดิมการอพยพเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมส่วนหนึ่งจะเป็นการอพยพเข้ามาในช่วงฤดูที่ว่างเว้นจากงานในภาคเกษตรกรรม และจะกลับไปทำงานในภาคเกษตรกรรมเมื่อถึงฤดูเพาะปลูกและเกี่ยวเกี่ยว คังที่กองวิชาการและวางแผน กรมแรงงานระบุว่าประชากรส่วนใหญ่ที่อพยพเข้าไปทำงานในเมืองในช่วงก่อนปี 2520 เป็นการอพยพชั่วคราวเท่านั้น และการอพยพนี้มักเป็นการอพยพนอกฤดูกาลเกษตร<sup>22</sup> เหตุผลที่เกิดการอพยพในลักษณะเช่นนี้เป็นเพราะแม้ว่าภาคเกษตรจะเป็นแหล่งจ้างงานขนาดใหญ่ที่สุด แต่ด้วยลักษณะของการเพาะปลูก ทำให้มีการทำงานต่ำระดับ นั่นคือ เกษตรกรส่วนใหญ่จะมีงานทำเพียง 6 เดือนต่อปี แรงงานจำนวนมากจึงไม่มีงานทำในฤดูแล้ง โดยเฉพาะ ผู้หญิง และเด็ก เช่นเดียวกับที่นิพนธ์ พัวพงศกร<sup>23</sup> พบว่าการอพยพเข้ามา

<sup>22</sup> กรมแรงงาน, การบริหารแรงงานในประเทศไทย 2525/2526, (กรุงเทพฯ: 2526), หน้า 11

<sup>23</sup> นิพนธ์ พัวพงศกรและปัทมวดี ชูชุกิ, "การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานสู่ภาวะขาดแคลนแรงงาน," รายงานการประชุมวิชาการประจำปี 2535 เศรษฐกิจไทย : เส้นทางสู่ความสมดุล? จัดโดย มูลนิธิสถาบันเพื่อการ



ทำงานในภาคอุตสาหกรรมในช่วงว่างจากฤดูเพาะปลูกของคนในชนบทของประเทศไทยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือ 1.รายได้จากภาคเกษตรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต 2.การคมนาคมขนส่งที่สะดวกสบายเนื่องจากการสร้างถนนเชื่อมโยงจากเมืองสู่หมู่บ้าน 3.การสร้างเครือข่ายในการหางานระหว่างเพื่อนและญาติพี่น้อง อย่างไรก็ตามนิพนธ์พบว่ารูปแบบของการอพยพเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการอพยพเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมแบบชั่วคราวมาเป็นการเคลื่อนย้ายเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเป็นแรงงานอย่างถาวร โดยการเปลี่ยนแปลงนี้มีสาเหตุหลักมาจาก 2 ด้านคือ ในด้านภาคการเกษตรเอง และในด้านภาคอุตสาหกรรม

ในส่วนของด้านภาคเกษตรกรรม ผลจากการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเกษตร ทำให้การทำเกษตรสมัยใหม่มีการใช้หลักการชลประทานเข้ามาช่วย รวมถึงมีการปลูกพืชหมุนเวียน ทำให้เกษตรกรสามารถทำงานได้ตลอดทั้งปี ปรากฏการณ์นี้ดูเหมือนน่าจะทำให้คนในภาคการเกษตรอพยพเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมน้อยลง แต่ในขณะที่การเพิ่มจำนวนประชากรเป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าการเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก ดังนั้นเมื่อพื้นที่ในการทำกินมีไม่เพียงพอกับจำนวนคน การอพยพจากชนบทเข้าสู่เมืองเพื่อทำงานในภาคอุตสาหกรรมจึงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และแรงงานที่อพยพเข้ามาเหล่านี้ก็จะกลายเป็นแรงงานถาวรในเมืองเพราะพวกเขาไม่มีพื้นที่ทำกินในภาคการเกษตรอีกต่อไปแล้ว ในขณะที่ผู้ที่ยังมีที่ดินทำกินในภาคเกษตรก็จะสามารถทำงานได้ตลอดทั้งปีโดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาหางานทำในช่วงว่างเว้นจากการทำงานในไร่นาเหมือนดังเช่นแต่ก่อน

ตารางที่ 4.14 เนื้อที่ปลูกข้าว โดยเฉลี่ยต่อผู้ถือครอง

ภาค	ขนาดพื้นที่ต่อผู้ถือครอง(ไร่)	
	ปี 2506	ปี 2513
เหนือ	13.35	12.18
ตะวันออกเฉียงเหนือ	16.3	15.29
กลาง	26.06	19.87
ใต้	8.73	8.07
เฉลี่ยรวม	16.11	13.85

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์การสำรวจเนื้อที่และพืชผลการเกษตร พ.ศ. 2513,สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากตารางจะเห็นว่า เนื้อที่ปลูกข้าวโดยเฉลี่ยต่อผู้ถือครองในทุก ๆ ภาคมีขนาดเล็กลง โดยเนื้อที่ปลูกข้าวเฉลี่ยรวมทั้งประเทศ ลดลงจาก 16.11 ไร่ต่อผู้ถือครองในปี พ.ศ. 2506 เหลือเพียง 13.85 ไร่ต่อผู้ถือครองในปี พ.ศ. 2513 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตภาคกลางมีอัตราการลดลงมากที่สุดคือจาก 26.06 ไร่ เหลือ 19.87 ไร่ หรือลดลงร้อยละ 23.75

ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม รัฐบาลได้ประกาศใช้กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำในปี พ.ศ. 2516 ทำให้คนงานมีหลักประกันรายได้ขั้นต่ำ และได้รับค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากค่าจ้างขั้นต่ำที่ประกาศใช้ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2516 กำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำ 12 บาท ในขณะที่ก่อนหน้านี้โรงงานส่วนมากจ่ายค่าจ้างเพียงวันละ 7-10 บาทเท่านั้น<sup>24</sup> ซึ่งนิคม จันทรวีฑูรประมาณการว่ามีคนงานไม่ต่ำกว่า 100,000 คน ได้รับค่าจ้างที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้นจากการที่ค่าจ้างขั้นต่ำมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2516<sup>25</sup> และนิพนธ์ พัวพงศกร<sup>26</sup> พบว่ามีคนงานประมาณ ร้อยละ 20-40 น่าจะได้รับค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น

จากการสัมภาษณ์คนงานในภาคอุตสาหกรรม ผาสุก พงษ์ไพจิตร เห็นว่าในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรมคนงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นคนงานชั่วคราวเพราะรายได้จากการรับจ้างในภาคอุตสาหกรรมไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ คนงานจึงยังไม่อาจละทิ้งการทำไร่ทำนาหันมารับจ้างอย่างเดียว<sup>27</sup> ดังนั้น แม้ว่าตัวเลขค่าจ้างยังคงถือว่าต่ำอยู่มากหากเทียบกับนิยามค่าจ้างขั้นต่ำที่รัฐบาลกำหนด แต่อย่างน้อยการประกาศใช้ค่าจ้างขั้นต่ำก็ยังเป็นหลักประกันให้คนงานส่วนหนึ่งตามที่นิคมคาดการณ์ ได้รับค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้นจนทำให้สามารถเข้ามาเป็นแรงงานรับจ้างอย่างเต็มตัวได้

จากงานวิจัยของวิชัย โสสุวรรณจินดาพบว่า อัตราการลาออกจากงานของคนงานในช่วงฤดูเพาะปลูกในปี พ.ศ. 2518 ใน 5 โรงงานที่ทำการวิจัยลดลงจากร้อยละ 10-20 ในช่วงก่อนหน้านี้ เหลือเพียงร้อยละ 2-5<sup>28</sup> เนื่องจากคนงานกลัวว่าหากพวกเขาลาออกจากโรงงานและกลับไปทำงานใน

<sup>24</sup> Vichai Thosuwanchinda, "The economic impacts of the minimum wage and trade unions in the textiles industry," p.28.

<sup>25</sup> นิคม จันทรวีฑูร, แรงงานไทยกับนโยบายรายได้และค่าจ้าง, 2531.

<sup>26</sup> นิพนธ์ พัวพงศกร, "ค่าจ้าง : เรื่องของคนจน," เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2524 เรื่อง คลื่นเศรษฐกิจลูกใหม่ ปัญหาและทางรอด, หน้า 53.

<sup>27</sup> ผาสุก พงษ์ไพจิตร, "วิวัฒนาการเบื้องต้นของสมาคมลูกจ้างในอุตสาหกรรมไทย" ใน ค่าจ้างและแรงงานสัมพันธ์ในอุตสาหกรรม, ผาสุก พงษ์ไพจิตร บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ: สมาคมเศรษฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515), หน้า 75-76.

<sup>28</sup> Vichai Thosuwanchinda, "The economic impacts of the minimum wage and trade unions in the textiles industry," p.78.

ภาคเกษตร นายจ้างจะจ้างคนงานคนอื่นแทนและพวกเขาจะไม่สามารถหางานใหม่ได้อีก เช่นเดียวกับที่Bertrand พบว่า ในช่วง พ.ศ. 2518-2521 ซึ่งเป็นช่วงแรกหลังจากที่มีการประกาศใช้ ค่าจ้างขั้นต่ำ อัตราการเข้าออกจากงานลดลงจากในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2515 อย่างมาก<sup>29</sup> ดังนั้น ภาคอุตสาหกรรมที่เคยเป็นเพียงแหล่งหารายได้เสริมของคนในชนบทยามว่างจากงานหลักในภาค เกษตรกรรมจึงได้กลายมาเป็นแหล่งรายได้หลักของคนงานที่อพยพเข้ามาทำงานอย่างถาวร หรือ อาจกล่าวได้ว่าค่าจ้างในภาคอุตสาหกรรมได้กลายมาเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่จะทำให้คนงานมีชีวิตอยู่ ได้ ดังนั้นคนงานจึงจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อเรียกร้องการเพิ่มค่าจ้างเพื่อการดำรงชีวิตของตน

ตารางที่ 4.15 ค่าจ้างขั้นต่ำระหว่างปี พ.ศ. 2516 – 2518

วันที่ประกาศ	วันที่มีผลบังคับใช้	ค่าจ้าง
14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2516	15 เมษายน พ.ศ. 2516	12 บาท
30 กันยายน พ.ศ. 2516	1 มกราคม พ.ศ. 2517	16 บาท
13 มิถุนายน พ.ศ. 2517	14 มิถุนายน พ.ศ. 2517	20 บาท
1 ตุลาคม พ.ศ. 2517	16 มกราคม พ.ศ. 2518	25 บาท

ที่มา : The economic impacts of the minimum wage and trade unions in the textiles industry, Vichai Thosuwanchinda, 1975

#### ข. การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการรู้หนังสือในกลุ่มคนงาน

ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2500 การศึกษาโดยทั่วไปของประชากรไทยได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมประเพณีและศาสนา โดยมีพระภิกษุเป็นผู้ถ่ายทอดและมีวัดเป็นสถานที่เล่าเรียน แต่ หลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง รัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการศึกษาใน แนวใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังปี พ.ศ. 2503 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการส่งเสริมอุตสาหกรรม

<sup>29</sup> Bertrand and Squire, The Relevand of the Dual Economy Model : A Case Study of Thailand, Oxford Economic Paper, June 1980.

การศึกษาในแบบแผนใหม่นี้จึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคคลและสังคมไปในแนวทางที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลจึงได้ใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ (National Education Scheme) ในระบบนี้ จะแบ่งระดับการศึกษาออกเป็น 12 ระดับ คือ ประถม 1-7 และ มศ.1-5<sup>30</sup>

ในปี พ.ศ. 2525 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ทำการสำรวจสถิติด้านแรงงาน ในส่วนของระดับการศึกษาของแรงงานได้ข้อมูลดังตารางที่ 32

ตารางที่ 4.16 ผู้มีงานทำจำแนกตามระดับการศึกษาทั่วราชอาณาจักรปี 2514-2524 (หน่วย : พันคน)

ระดับการศึกษา	ปี พ.ศ.										
	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524
ต่ำกว่า ประถม ปลาย	13419	12748	13358	13358	14365	14752	15842	17018	16426	17548	18989
ประถมปลาย				641	613	549	728	886	887	965	1111
มัธยมต้น	552	583	654	766	604	567	708	802	793	854	943
มัธยมปลาย				81	76	70	96	122	132	169	205
อาชีวศึกษา	58	95	124	132	119	126	219	226	267	287	342
วิชาชีพชั้นสูง	18	20	24	26	28	42	42	52	75	80	90
มหาวิทยาลัย	63	57	71	83	73	79	116	129	156	166	208

ที่มา ข้อมูลสถิติด้านแรงงาน การมีงานทำ เงินเดือน และค่าจ้าง, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

<sup>30</sup> Phiraphol Tritasavit , "Labor policy and practices in Thailand a study of government policy on labor relation 1932-1976," (Doctoral dissertation, Department of Public Administration, New York University, 1978), pp.42-43.

ตารางที่ 4.17 ผู้มีงานทำ จำแนกตามระดับการศึกษาทั่วราชอาณาจักรปี 2514-2524 (ร้อยละ)

ระดับการศึกษา	ปี พ.ศ.										
	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524
ต่ำกว่า ประถม ปลาย	95.103	94.409	93.866	88.54	90.471	91.146	89.246	88.474	87.671	87.438	86.755
ประถม ปลาย				4.2487	3.8607	3.392	4.1012	4.6062	4.7342	4.8084	5.0758
มัธยมต้น	3.9121	4.3176	4.5956	5.0772	3.804	3.5032	3.9885	4.1695	4.2325	4.2553	4.3083
มัธยมปลาย				0.5369	0.4786	0.4325	0.5408	0.6343	0.7045	0.8421	0.9366
อาชีวศึกษา	0.4111	0.7035	0.8713	0.8749	0.7495	0.7785	1.2337	1.1749	1.4251	1.4301	1.5625
วิชาชีพ ชั้นสูง	0.1276	0.1481	0.1686	0.1723	0.1763	0.2595	0.2366	0.2703	0.4003	0.3986	0.4112
มหาวิทยาลัย	0.4465	0.4221	0.4989	0.5501	0.4598	0.4881	0.6535	0.6707	0.8326	0.8271	0.9503

ที่มา จำนวนจากตารางที่ 4.16

จากตารางจะเห็นว่านับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 จนถึง ปี พ.ศ. 2524 อัตราส่วนของผู้มีงานทำที่จบการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษาตอนปลายมีแนวโน้มลดลงคือ ลดจากร้อยละ 95.1 ในปี พ.ศ. 2514 เป็นร้อยละ 91.8 ในปี พ.ศ. 2524 ในขณะที่สัดส่วนของผู้จบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นคือ เพิ่มจากร้อยละ 3.9 ในปี พ.ศ. 2514 เป็นร้อยละ 5.2 ในปี พ.ศ. 2524 เช่นเดียวกับสัดส่วนของผู้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา(ปวช.)และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ปวส.)ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน การขยายตัวทางการศึกษาของแรงงานสอดคล้องกับความต้องการแรงงานในลักษณะใหม่ที่เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงสภาพการผลิตทางอุตสาหกรรมที่ต้องการแรงงานที่มีความรู้พื้นฐานและมีความสามารถในการปรับตัวได้กล่าวไปแล้ว

จากการศึกษาของนาถิณี ศรีกสิกุล<sup>31</sup> ซึ่งเก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างคนงานในโรงงานไทย เอโรและโรงงาน ไทรอัมพ์ ซึ่งเป็นโรงงานผลิตเครื่องแต่งกายสำเร็จรูปขนาดใหญ่ที่มีการจ้างงานมากกว่า 1,000 คน พบว่าคนงานในสายการผลิตส่วนใหญ่คือประมาณร้อยละ 50 จบการศึกษาชั้น

<sup>31</sup> นาถิณี ศรีกสิกุล, "การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ: ศึกษาในอุตสาหกรรมตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536)

ประถมศึกษาตอนปลาย และร้อยละ 30 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีเพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้นที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น นอกจากนี้ฝ่ายบุคคลของบริษัทไทยเอโรยังคงกล่าวไว้ในอนาคตอาจจะรับคนงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น เนื่องจากในอนาคตมีแนวโน้มว่ากำลังแรงงานจะมีการศึกษาสูงขึ้นมาก โรงงานจึงสามารถคัดเลือกคนงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นได้ เช่น จากเดิมระบุคุณสมบัติของผู้สมัครงานว่าจะต้องจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ก็จะเปลี่ยนไปต้องจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

#### ค. การได้รับการอบรมและการสะสมประสบการณ์จากการทำงานในภาคอุตสาหกรรมและการต่อสู้เรียกร้องที่ผ่านมา

หลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 กลไกการควบคุมของรัฐอ่อนแอลงระยะหนึ่ง ฝ่ายนายทุนก็ยังไม่ทันที่จะตั้งตัวกับการรุกของแรงงาน ประกอบกับการที่คนงานได้รับความเห็นอกเห็นใจและได้รับการสนับสนุนอย่างมากมาจากนักศึกษาและประชาชนโดยทั่วไป อำนาจต่อรองของคนงานในช่วงนี้จึงอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบนายจ้างอย่างมาก การยื่นข้อเรียกร้องและการนัดหยุดงานจึงได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและมีกบลงด้วยชัยชนะของคนงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่า “ยุคทอง” ของคนงานจะดำรงอยู่ในช่วงเวลาเพียงแคปีเศษ รัฐบาลและกลุ่มทุนก็สามารถที่จะมีมาตรการตอบโต้จนคนงานต้องกลับเป็นฝ่ายตั้งรับและพ่ายแพ้ไปในที่สุด แต่ความสำเร็จในการนัดหยุดงานในช่วงเวลาดังกล่าวนี้เองที่ได้มีผลต่อการสั่งสมประสบการณ์ให้กับทั้งผู้นำคนงานและคนงานในวงกว้าง รวมถึงเป็นการบั่นทอนอุดมการณ์ที่ครอบงำคนงานโดยทั่วไป ทำให้คนงานจำนวนไม่น้อยเห็นว่าการเรียกร้องเอาจากนายจ้างไม่ใช่สิ่งผิด เป็นสิ่งที่ทำกันได้<sup>32</sup>

นอกจากความรู้และประสบการณ์ที่ผู้นำคนงานและกลุ่มคนงานได้รับจากการเข้าร่วมการนัดหยุดงานด้วยตนเองโดยตรงแล้ว ภายหลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 กลุ่มนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยและองค์กรด้านแรงงานต่าง ๆ เช่น มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท(Friedrich-Ebert Stiftung)ยังได้มีการจัดอบรมให้กับคนงานในหัวข้อต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ รวมถึง กลุ่มสหภาพแรงงาน “นอกกฎหมาย” ต่าง ๆ เช่น กลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิตมีนโยบายที่จะพยายามสร้างผู้นำคนงานรุ่นใหม่ขึ้นมาและสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหภาพแรงงานในกลุ่มของตนเองด้วยการจัดอบรมความรู้ให้แก่สมาชิกสหภาพ โดยเชิญนักวิชาการหรือผู้นำคนงานจากกลุ่มต่าง ๆ มาให้ความรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน เช่น อาจารย์ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ อาจารย์แล คิลกวิทย์รัตน์ และนายไพศาล รัชชชัยนันท์

<sup>32</sup> แล คิลกวิทย์รัตน์, “พัฒนาการของขบวนการสหภาพแรงงาน พ.ศ. 2501 – ปัจจุบัน,” เอกสารการสัมมนา สัมมนาวิชาการสังคมศาสตร์เพื่อการวิจัย สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(เอกสาร ไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

นอกจากนี้การที่คนงานเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมเป็นเวลานานย่อมจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด รวมถึงทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานในรูปแบบใหม่ จากที่เคยคิดว่าตนเองเป็นผู้มีฐานะต่ำกว่านายจ้าง นายจ้างเป็นผู้มีบุญคุณและเป็นผู้ที่อยู่เหนือกว่าตนเอง มาเป็นความคิดในเรื่องของความยุติธรรม ความเสมอภาค และการถูกเอารัดเอาเปรียบ รวมถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิของตนเอง ดังที่จิราภรณ์ สงวนพวก<sup>33</sup> พบว่า จิตสำนึกที่ต้องการออกมาเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ของคนงานส่วนหนึ่งเกิดขึ้นเอง อีกส่วนได้รับการกระตุ้นจากปัจจัยภายนอก จิตสำนึกที่เกิดขึ้นเองนี้เกิดขึ้นจากความไม่พอใจในสภาพการทำงานและความไม่เป็นธรรมที่คนงานต้องประสบอยู่ทุกวันรวมถึงความไม่พอใจในเรื่องของค่าจ้างที่เก็บสะสมมาเป็นเวลานาน จิตสำนึกที่เกิดขึ้นเองนี้ถูกจำกัดด้วยปัจจัยต่างๆ จึงทำให้คนงานไม่สามารถแสดงตัวออกมาเรียกร้องอย่างเปิดเผยได้ แต่เมื่อได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยภายนอก เช่น บรรยากาศทางการเมือง การอบรมให้ความรู้จากนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ทำให้คนงานกล้าที่จะแสดงออกมากขึ้นและในที่สุดก็จะสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อเจรจาคัดค้านนายจ้างได้

สิ่งที่เป็นรูปธรรมที่เห็นได้ชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านคนงานก็คือจำนวนสหภาพแรงงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นับตั้งแต่มีการประกาศใช้กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ในปี พ.ศ. 2518

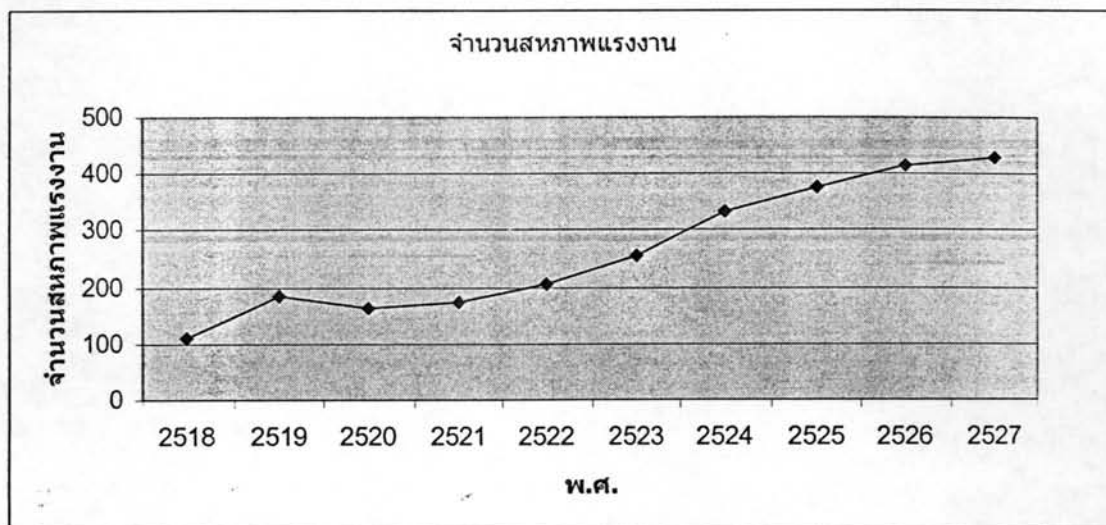
ตารางที่ 4.18 จำนวนสหภาพแรงงานในช่วง ปี พ.ศ.2518 – พ.ศ.2527

ปี	จำนวนสหภาพแรงงาน
2518	111
2519	184
2520	164
2521	174
2522	206
2523	255
2524	334
2525	377
2526	414
2527	430

ที่มา : กองแรงงานสัมพันธ์ กรมแรงงาน

<sup>33</sup> จิราภรณ์ สงวนพวก, “การเคลื่อนไหวของคนงานหญิงโรงงานทอผ้า,” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาประวัติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), หน้า 140.

แผนภาพที่ 4.5 การเพิ่มจำนวนสหภาพแรงงาน



#### ง. การเพิ่มขึ้นของโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการผลิตที่ทันสมัย

การเกิดขึ้นของ โรงงานขนาดใหญ่ที่มีการจ้างคนงานจำนวนมากส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านลูกจ้างเพราะคนงานสามารถรวมกลุ่มกันได้ง่ายขึ้นเนื่องจากการจ้างงานในโรงงานขนาดใหญ่ทำให้คนงานได้มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มใหญ่

จากการเก็บข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่าในปีพ.ศ.2506 คนงานที่ทำงานในโรงงานที่มีการจ้างงานมากกว่า 100 คนมีเพียงร้อยละ 15 ต่อมาในช่วงหลังจากปีพ.ศ.2531 สถิติจากกรมแรงงานแสดงให้เห็นว่าตัวเลขดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ 50 และสูงขึ้นต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.19 สัดส่วนคนงานในโรงงานที่มีขนาดการจ้างงานมากกว่า 100 คน

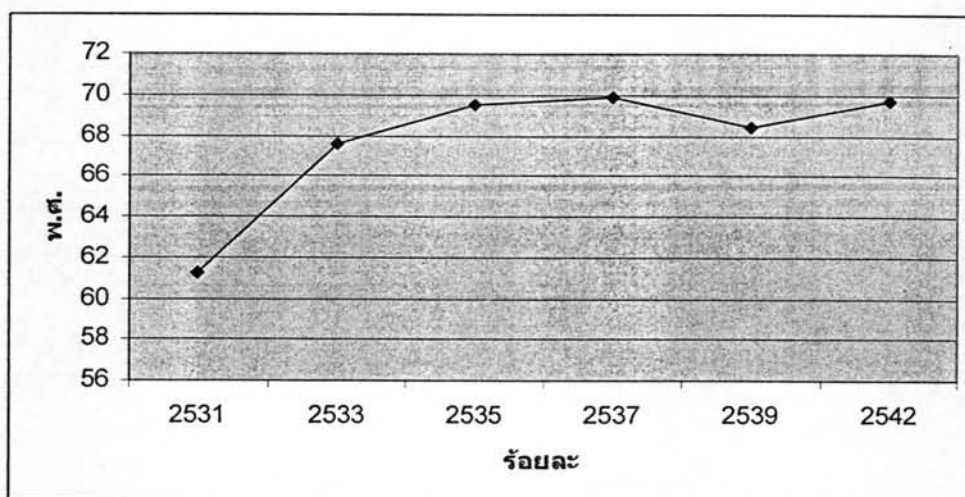
พ.ศ.	ร้อยละ
2531	61.28
2533	67.61
2535	69.56
2537	69.91
2539	68.38
2542	69.66

ที่มา สถิติแรงงานปี พ.ศ. 2531,2533, กรมแรงงาน,

สถิติแรงงานปี พ.ศ. 2535,2537,2539,2542 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน



แผนภาพที่ 4.6 คนงานในอุตสาหกรรมการผลิตในโรงงานที่มีขนาดการจ้างงานมากกว่า 100 คน



เมื่อคนงานเหล่านี้ได้เผชิญกับแรงกดดัน การเอาโรคเอาเปรียบและปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้คนงานสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันและพัฒนาไปสู่การรวมกลุ่มกันเพื่อจัดตั้งเป็นองค์กรได้ง่าย ดังที่หนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งในช่วงนั้นรายงานข่าวว่าเมื่อคนงานเกิดความรู้สึกอึดอัดต่อการทำงาน คนงานจะจับกลุ่มพูดคุยกันเนื่องจากคนงานไม่รู้จะไประบายความอึดอัดกับใคร จนในที่สุดก็จะนำไปสู่การรวมกลุ่มกัน<sup>34</sup>

ในขณะเดียวกันโรงงานขนาดใหญ่เหล่านี้ก็จะมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย จึงจำเป็นที่จะต้องจ้างคนงานที่มีฝีมือเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหัวหน้าคนงาน หรือช่างเทคนิคต่าง ๆ ที่มีการศึกษาในระดับ ปวช. หรือ ปวส. ดังที่ได้แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของมีงานทำที่จบการศึกษาในระดับ ปวช. และ ปวส. ซึ่งคนงานเหล่านี้เองที่มักจะกลายมาเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้งสหภาพแรงงาน เป็นผู้ดำเนินการยื่นข้อเรียกร้อง หรือเป็นผู้ดำเนินการนัดหยุดงานของคนงานทั่วไป ดังที่คนงานและฝ่ายจัดการของโรงงาน Bangkok Weaving Mill กล่าวตรงกันว่า การนัดหยุดงานในปี พ.ศ. 2518 ซึ่งเป็นการนัดหยุดงานครั้งแรกของโรงงานมีสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงงานจ้างคนงานที่มีการศึกษาสูงขึ้นเข้ามาทำงานในตำแหน่งช่างเทคนิคและวิศวกร เนื่องจากคนงานกลุ่มนี้มักจะแสดงออกอย่างเปิดเผยเมื่อไม่พอใจสภาพการจ้างเพราะคิดว่าตนเองอยู่

<sup>34</sup> ประชาชาติ 1 มีนาคม 2519 อ้างใน จิรกาญจน์ สงวนพวง, "การเคลื่อนไหวของคนงานหญิงโรงงานทอผ้า," หน้า 140

ในฐานะที่จะต่อรองกับนายจ้างได้ คนงานกลุ่มนี้จึงกลายมาเป็นผู้นำสหภาพแรงงานและผู้นำในการเรียกร้องกับนายจ้าง<sup>35</sup>

#### จ. การได้รับบทบาททางการเมืองของกลุ่มผู้นำคนงาน

เนื่องจากรัฐบาลพลเอกเกรียงศักดิ์ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มคนงานจึงได้แต่งตั้งผู้นำคนงานจากสภาแรงงาน 4 คนคือ นายไพศาล วัชชัยนันท์, นายปรีชา ศรีมิตรทรัพย์, นายสุนทร แก้วนคร และ น.ส. สมจันทร์ อินทโรเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผู้นำคนงานกลุ่มนี้จึงมีโอกาสดำเนินไปมีส่วนร่วมในการเมืองระดับชาติ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าคนงานก็เป็นกลุ่มพลังที่มีความสำคัญ มีความรู้และมีความสามารถที่จะสามารถกำหนดนโยบายต่าง ๆ ได้และช่องทางที่จะกำหนดนโยบายหรือผลักดันกฎหมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อคนงานก็คือการที่จะต้องรวมกลุ่มกันเพื่อแสดงออกถึงความต้องการของตนเองและพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในทางการเมือง

ปัจจัยทั้งห้าดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตสำนึก (consciousness) ของคนงาน อย่างไรก็ตามคำว่าจิตสำนึกในที่นี้อาจไม่ได้หมายถึงจิตสำนึกในระดับชนชั้นหรือจิตสำนึกที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจหรือการเมือง แต่หมายถึงจิตสำนึกในการที่จะต่อสู้เรียกร้องตามสิทธิของตน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการแสดงออกถึงความไม่พอใจของคนงานในลักษณะที่เป็นแบบแผน เป็นไปในลักษณะที่เปิดเผย และในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อนมากขึ้น จากเดิมที่เป็นในลักษณะของปัจเจก และไม่กล้าแสดงออก ทำให้คนงานมีความรู้ ความกล้า และมีพลังในการต่อรองกับนายจ้างมากขึ้น ดังนั้นนายจ้างจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การควบคุมแรงงานของตนเองใหม่เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงเพื่อให้สามารถรักษาความได้เปรียบของตนเองเอาไว้ได้

การเปลี่ยนแปลงทางด้านคนงานจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นส่งผลให้การรวมกลุ่มของคนงานในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2500 มีความเข้มแข็งและมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากการรวมกลุ่มของคนงานในช่วงก่อนหน้านี้ ลักษณะพิเศษดังกล่าวคือการรวมกลุ่มกันของสหภาพแรงงานที่เรียกว่า “กลุ่มย่าน”

กลุ่มย่านคือการรวมกลุ่มโดยอิสระของสหภาพแรงงานที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน การรวมกลุ่มของกลุ่มอิสระเหล่านี้ไม่ได้จดทะเบียนกับรัฐเนื่องจากตามกฎหมายไม่ได้ระบุให้มีการรวมกลุ่มในลักษณะดังกล่าว การรวมตัวกันของกลุ่มย่านจึงไม่ได้เป็นการรวมกลุ่มเป็นองค์กรแรงงานที่มีกฎหมายรับรอง ทำให้กลุ่มย่านสามารถเคลื่อนไหวได้อย่างอิสระและคล่องตัวไม่ต้องติดขัดอยู่กับกฎระเบียบของรัฐ เนื่องจากจุดประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม

<sup>35</sup> Manecerat Pinyopusarerk and other, *Final Research Report on Labour Relation at The Level of The Enterprise in The Manufacturing*, ( Human Resource Institute Thammasart University, 1985), p.36.

ย่านก็คือการที่คนงานรู้สึกว่าการรวมกลุ่มกันของสหภาพแรงงานต่าง ๆ ดังนั้นสหภาพแรงงานส่วนหนึ่งจึงรวมตัวกันเองเป็นเขตพื้นที่โดยไม่จดทะเบียนกับรัฐเพื่อป้องกันการแทรกแซงดังกล่าว

ลักษณะจุดเด่นของกลุ่มย่านมีดังนี้

- เป็นกลุ่มอิสระที่ไม่ได้จดทะเบียนกับรัฐ ดังนั้นจึงทำให้สามารถเคลื่อนไหวได้โดยอิสระ ไม่ติดขัดในข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ

- ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากองค์กรภายนอก แต่ใช้การเก็บเงินค่าบำรุงจากสมาชิกเป็นหลัก ทำให้สมาชิกมีบทบาทสำคัญ และไม่ถูกรวบงำจากองค์กรภายนอก

- ผู้นำของกลุ่มย่านเป็นผู้นำคนงานที่ทำงานอยู่ในเขตเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทำให้สามารถพบปะกันได้บ่อย จึงมีความสัมพันธ์กันแบบกลุ่มเพื่อน การทำงานร่วมกันจึงมีลักษณะยืดหยุ่น ไม่เกิดลักษณะที่เรียกว่า “ระบบราชการ”

- อำนาจการตัดสินใจของกลุ่มมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำกลุ่มเท่านั้น แต่จะให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการเคลื่อนไหวอย่างเต็มที่

กลุ่มย่านที่สำคัญ ได้แก่

กลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิตและใกล้เคียง

มีการรวมกลุ่มกันใน ปี พ.ศ. 2519 มีสมาชิกร่วมจัดตั้งคือ สหภาพแรงงานสยามเส้นใย ประดิษฐ์การทอ สหภาพแรงงานไทยคูราโบ สหภาพแรงงานไทยบริดจสโตน สหภาพแรงงานเทชิน โพลีเอสเตอร์ สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย สหภาพแรงงานไทยฟิลาเมนต์

แฉ คิลกวิทซ์รัตน์กล่าวว่า การรวมตัวของกลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิตมิได้เกิดขึ้นลอยๆ หากแต่เป็นปฏิกิริยาตอบโต้ความพยายามรวมตัวของฝ่ายบริหารของโรงงานในย่านนั้น ได้แก่ ชมรมบริหารงานบุคคลย่านรังสิต<sup>36</sup>

กลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิตถือเป็นกลุ่มสหภาพแรงงานที่มีความเข้มแข็งมาก เนื่องจากในพื้นที่เขตรังสิต จังหวัดปทุมธานี เป็นที่ตั้งของโรงงานขนาดใหญ่ มีระบบการผลิตที่ทันสมัย การจัดตั้งสหภาพแรงงานจึงมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันคนงานในย่านนี้ส่วนหนึ่งเป็นแรงงานมีฝีมือ มีระดับการศึกษาสูงกว่าในเขตอื่น ๆ

จากการสำรวจคนงานกลุ่มตัวอย่างของ Peter Limqueco และคณะ ในปี พ.ศ. 2525-2526 พบว่าในเขตรังสิตมีคนงานเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานถึงร้อยละ 70<sup>37</sup>

<sup>36</sup> แฉ คิลกวิทซ์รัตน์, พัฒนาการของขบวนการสหภาพแรงงาน พ.ศ. 2501-ปัจจุบัน

<sup>37</sup> Peter Limqueco, Bruce McFarlane & Jan Odhnoff, *Labour and Industry in Asean*, (Philippines: Journal of Contemporary Asia Publishers, 1980), p.179.

นอกเหนือไปจากการเจรจาต่อรองกับนายจ้างในเรื่องเกี่ยวกับค่าจ้างและสวัสดิการของ  
 คนงานของสหภาพแรงงานแต่ละแห่งแล้ว กลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิตยังมีกิจกรรมที่ทำร่วมกัน  
 อยู่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมแลกเปลี่ยนปัญหาการทำงาน  
 ของสหภาพแรงงานแต่ละแห่ง การให้ความรู้แก่สมาชิกสหภาพโดยเชิญนักวิชาการและผู้นำ  
 แรงงานจากที่อื่นๆ มาบรรยาย รวมทั้งการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการที่สหภาพแรงงานที่เป็น  
 สมาชิกกลุ่มจะทำการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง

#### กลุ่มสหภาพแรงงานย่านพระประแดง

การประสานงานของสหภาพแรงงานต่าง ๆ ย่านพระประแดงและ จังหวัดสมุทรปราการ  
 เริ่มปรากฏให้เห็นอย่างมีรูปแบบชัดเจนในปี พ.ศ. 2523 โดยมีสหภาพแรงงานร่วมก่อตั้งประมาณ  
 16 แห่ง เช่น สหภาพแรงงานผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์และเครื่องสำอาง สหภาพแรงงานเหล็กและโลหะ  
 แห่งประเทศไทย สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมอาหารไทย สหภาพแรงงานสิ่งทอไทยเกรียง สห  
 ภาพแรงงานสายไฟฟ้าไทยชาวกีและในเครือ สหภาพแรงงานยางไฟร์สโตน ประเทศไทย สห  
 ภาพแรงงานส่งเสริมสิ่งทอไทย เป็นต้น ถือเป็นกลุ่มย่านที่มีความเข้มแข็งพอสมควร แม้ว่าจะไม่  
 มากเท่ากับกลุ่มย่านรังสิตเนื่องจากโรงงานในเขตพระประแดงส่วนมากเป็น โรงงานขนาดกลาง

จากการสำรวจคนงานกลุ่มตัวอย่างของ Peter Limqueco และคณะ ในปี พ.ศ. 2525-2526  
 พบว่าในเขตพระประแดงมีคนงานเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานประมาณร้อยละ 53<sup>38</sup>

กิจกรรมกลุ่มที่ทำร่วมกันของสหภาพแรงงานย่านพระประแดงก็ใกล้เคียงกับกิจกรรมกลุ่ม  
 ของสหภาพแรงงานย่านรังสิต คือมีการจัดการศึกษาให้แก่สมาชิก และจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง  
 ๆ รวมถึงการหาทุนเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมถึงการหนุนช่วยเหลือสหภาพแรง  
 งานที่เป็นสมาชิกในยามที่สหภาพแรงงานนั้น ๆ ทำการนัดหยุดงานเพื่อต่อรองกับนายจ้าง

#### กลุ่มสหภาพแรงงานย่านอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่

เป็นเขตอุตสาหกรรมที่มีพื้นที่ในสองจังหวัดคือ เขตอุตสาหกรรมอ้อมน้อยในจังหวัด  
 สมุทรสาครและเขตอุตสาหกรรมอ้อมใหญ่ในจังหวัดนครปฐม โรงงานอุตสาหกรรมในย่านนี้ส่วน  
 ใหญ่เป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามในย่านนี้เคยมีการเคลื่อนไหวด้านแรงงาน  
 คึกคักอย่างมาก กรณีที่สำคัญได้แก่ การหยุดงานประท้วงของคนงานหญิงโรงงานฮาร์วาในปี พ.ศ.  
 2518

กลุ่มสหภาพแรงงานย่านอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่ได้ถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปร่างในปี พ.ศ. 2524  
 โดยมีศูนย์ประสานงานอยู่ 2 แห่ง คือ ในเขตอ้อมใหญ่มีสหภาพแรงงานกิจการสิ่งทอนครหลวงเป็น

<sup>38</sup> Ibid.

ศูนย์กลาง และในเขตพื้นที่อ้อมน้อยมีสหภาพแรงงานอุตสาหกรรมยางแห่งประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง

จากการสำรวจคนงานกลุ่มตัวอย่างของ Peter Limqueco และคณะ<sup>39</sup> ในปี พ.ศ. 2525-2526 พบว่าในเขตอ้อมน้อยมีคนงานเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเพียงร้อยละ 49 ซึ่ง Limqueco ยังตั้งข้อสังเกตว่ามีคนงานที่ไม่ค่อยชอบแบบสอบถามถึงร้อยละ 35 ซึ่งสูงกว่าในย่านรังสิตและพระประแดง แสดงให้เห็นว่าคำถามเรื่องสหภาพแรงงานเป็นคำถามที่คนงานจะต้องใช้ความระมัดระวังมากเป็นพิเศษในการตอบ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีตัวเลขของคนงานที่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานในสัดส่วนที่น้อยกว่าในอีกสองเขตอุตสาหกรรม แต่ในย่านอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่ก็มีลักษณะพิเศษ ผู้นำสหภาพแรงงานในเขตย่านนี้มีได้ให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารในองค์กรระดับสภาองค์กรลูกจ้างหรือสหพันธ์แรงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่านอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่กับองค์กรแรงงานอื่น ๆ เป็นลักษณะของการระดมกำลังคนงานในพื้นที่ไปช่วยสนับสนุนในกรณีการนัดหยุดงานหรือการเคลื่อนไหว<sup>40</sup> อย่างไรก็ตามการทำงานของสหภาพแรงงานในย่านอุตสาหกรรมอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่ค่อนข้างมีปัญหามากกว่าในย่านรังสิตและพระประแดง เนื่องจากนายจ้างในย่านนี้เป็นนายจ้างที่เป็นคนไทยและคนไทยเชื้อสายจีนที่มีทัศนคติด้านลบต่อสหภาพแรงงาน รวมทั้งคนงานส่วนมากก็เป็นคนงานไร้ฝีมือที่มีการศึกษาค่ำ

ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2532 แกนนำกลุ่มย่านพระประแดงกับกลุ่มย่านอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่ได้ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และปรึกษาปัญหาในการทำงานรวมถึงเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ หลังจากนั้นทั้งสองกลุ่มย่านก็ได้มีกิจกรรมทำร่วมกันเป็นประจำทุกเดือน และต่อมาได้เพิ่มกลุ่มย่านรังสิตเข้าร่วมประชุมด้วย

ผลงานสำคัญชิ้นหนึ่งของกลุ่มย่านทั้ง 3 คือ การร่วมกันเคลื่อนไหวหน้ารัฐสภาในวันที่ 20-27 กรกฎาคม พ.ศ. 2532 เพื่อผลักดันร่างกฎหมายประกันสังคมให้ผ่านสภาผู้แทนราษฎรจนกระสวยผลสำเร็จ โดยมีได้รับการช่วยเหลือจากสภาองค์กรลูกจ้างแต่ประการใด หลังจากนั้นกลุ่มย่านทั้ง 3 ก็ได้มีการประสานงานใกล้ชิดกันยิ่งขึ้นและทำการเคลื่อนไหวอย่างเป็นอิสระจากสภาองค์กรลูกจ้างซึ่งเป็นองค์กรที่จดทะเบียนตามกฎหมาย

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> นภาพร อควานิชยพงศ์, ประวัติศาสตร์ขบวนการแรงงานไทย พ.ศ. 2525-2532, คำบรรยายในการอบรมหลักสูตร ประวัติศาสตร์ขบวนการแรงงานไทย จัดโดย มูลนิธิ อารมณ พงพจน์ 30 กันยายน 2533 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

## 4.4 การควบคุมแรงงานในช่วง หลังจาก ปี พ.ศ .2520

### 4.4.1 การควบคุมแรงงานด้านค่าจ้างและสวัสดิการ

ค่าจ้างคือเงินที่นายทุนจ่ายให้แก่คนงานเพื่อซื้อพลังแรงงานของคนงาน คนงานยอมทำงานให้กับนายทุนก็เพื่อแลกกับค่าจ้าง ดังนั้นค่าจ้างจึงเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของคนงาน การควบคุมแรงงาน โดยการกระตุ้นด้วยค่าจ้างจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาทุกยุคทุกสมัยนับตั้งแต่เริ่มมีการซื้อขายพลังแรงงานระหว่างนายทุนกับคนงาน แต่เมื่อปัจจัยต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจ่ายค่าจ้างเพื่อควบคุมแรงงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

หลังจากปี พ.ศ .2520 เป็นต้นมา กลยุทธ์การควบคุมแรงงาน โดยใช้ค่าจ้างเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการที่นายจ้างใช้การจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้นแล้วตั้งค่าจ้างต่อชิ้นให้ต่ำมากเพื่อให้คนงานเร่งทำการผลิตให้ได้มาก ๆ มาเป็นการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำที่คนงานจะได้รับต่อวัน แล้วจึงเพิ่มค่าจ้างที่เป็นส่วนต่างให้เมื่อคนงานสามารถทำงานได้เกินกว่าค่ามาตรฐานขั้นต่ำที่นายจ้างกำหนดไว้ ซึ่งเหตุผลสำคัญมาจากปัจจัยสองด้านคือด้านที่เกิดจากตัวนายจ้างเองและที่เป็นผลจากข้อกำหนดหรือกฎหมายที่ออกโดยรัฐบาล ในด้านที่เกิดจากตัวนายจ้างเองคือการเกิดขึ้นของแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงานด้วยการใช้ค่าจ้าง เช่น แนวคิดค่าแรงจูงใจและแนวคิดการจ่ายค่าแรงแบบFordism ส่วนในด้านที่เป็นผลจากกฎหมายคือเป็นผลของการบังคับใช้ค่าจ้างขั้นต่ำ อย่างไรก็ตามหากนายจ้างมองเฉพาะในด้านการกระตุ้นให้คนงานต้องรีบเร่งทำงานอย่างเดียว ก็มิได้หมายความว่าในที่สุดแล้วคนงานจะได้รับค่าจ้างโดยรวมสูงขึ้นมากหรือทำให้คุณภาพชีวิตของคนงานดีขึ้นแต่อย่างใด เพราะนายจ้างก็จะพยายามหาวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ทำให้คนงานได้รับค่าจ้างให้น้อยที่สุดคือเท่ากับค่าจ้างขั้นต่ำหรือมากกว่าค่าจ้างขั้นต่ำเพียงเล็กน้อย แต่จากการสำรวจค่าจ้างเฉลี่ยของคนงานไร้ฝีมือเทียบกับค่าจ้างขั้นต่ำแล้วจะพบว่า นับตั้งแต่ปี พ.ศ .2525 ค่าจ้างเฉลี่ยของคนงานไร้ฝีมือ ในโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ค่าจ้างขั้นต่ำได้กลายเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำหรือเกณฑ์ทั่วไปที่กำหนดให้นายจ้างต้องจ่ายลูกจ้าง แต่ก็มียายจ้างอีกจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะนายจ้างที่เป็น โรงงานขนาดใหญ่ที่ยอมจ่ายค่าจ้างให้สูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำเล็กน้อยเพื่อเหตุผลในด้านการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และเพื่อลดอัตราการเข้าออกจางานรวมถึงเพื่อรักษาคนงานที่มีฝีมือของตนเองเอาไว้

### ก. ผลของค่าจ้างขั้นต่ำ

นับตั้งแต่การเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมในปี พ.ศ .2053 การกำหนดค่าจ้างในประเทศไทย แทบจะเป็นเรื่องที่เป็นสิทธิขาดของฝ่ายนายจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของแรงงานไร้ฝีมือด้วยแล้ว คนงานไม่มีสิทธิ์ที่จะเจรจาต่อรองหรือเรียกร้องใดๆ ได้เลย ดังนั้นการควบคุมแรงงานของ

นายจ้างในแง่ของการจ่ายค่าจ้างในช่วงดังกล่าวจึงมักใช้วิธี จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้นและกำหนดค่าจ้างต่อชิ้นให้ต่ำ เพื่อให้คนงานต้องทำงานให้มาก ๆ เพื่อให้มีรายได้พอเพียง แต่ กลยุทธ์การการควบคุมแรงงานด้วยการจ่ายค่าจ้างต่ำดังกล่าวของนายจ้างก็ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2516 เพราะกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำที่นายจ้างจะต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้าง ทำให้นายจ้างไม่สามารถที่จะกำหนดค่าจ้างเอาเองตามความพอใจหรือไม่อาจที่จะจ่ายค่าจ้างให้คนงานต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำได้ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านค่าจ้างจึงเริ่มมีบทบาทสำคัญตั้งแต่ปี 2516 เป็นต้นมา ดังจะเห็นได้จาก คำกล่าวของ อุดม วิหะศิรินันท์ ตัวแทนนายจ้างจากบริษัทแห่งหนึ่งในการประชุมนายจ้างระดับชาติครั้งที่ 1 ในปี พ.ศ. 2526 ดังนี้

“นับย้อนหลัง ไป 20 ปี กิจการอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัวและอุตสาหกรรมขนาดย่อม การดำเนินการจึงอยู่ในระบบครอบครัว การจ้างงานก็เช่นกัน ส่วนใหญ่จะเป็นการกินอยู่และทำงานร่วมกันกับนายจ้างเหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขและปกครองกันด้วยความเมตตาอารีตามอุปนิสัยของคนไทยมาแต่คึกค้ำบรรพ์ มีความรักนับถือ เคารพซื่อสัตย์และเห็นใจกันและกันเป็นอย่างดี แต่ภายหลังจากการนำกฎหมายแรงงานมาใช้บังคับในกิจการอุตสาหกรรมทั่วไปใน พ.ศ. 2516 เป็นต้นมา ความรักความนับถือความเคารพกันระหว่างนายจ้างลูกจ้างก็ถูกทำลายลงสิ้นเชิง จากระบบการจ้างงานของกฎหมายแรงงานที่ถูกบัญญัติขึ้นมาใช้ในระบอบประชาธิปไตยแบบขั้วเดียวที่ สร้างความแตกแยกร้ายฉานขึ้นในทุกองค์การและกิจการทั้งเล็กและใหญ่ และหนทางเดียวที่ประคองมาจนถึงปัจจุบันนี้คือ ระบบประนีประนอม ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเรื่อย ๆ เท่านั้น เนื่องจากมิได้ไปแก้ที่ต้นตอระบบการจ้างงานแบบไทย ๆ ซึ่งถูกทำลายไปโดยกฎหมายแรงงานที่นำระบบใหม่มาทดแทน”<sup>41</sup>

“กฎหมายแรงงาน” ที่นำมาบังคับใช้ในกิจการอุตสาหกรรมทั่วไปในปี พ.ศ. 2516 ในคำกล่าวนี้ก็คงจะหมายถึงประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ที่ออกในปี พ.ศ. 2515 อันเป็นต้นกำเนิดที่ก่อให้เกิดประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำในเวลาต่อมา ซึ่งผู้แสดงความคิดเห็นนี้ชี้ว่าเป็นการทำให้ “การกินอยู่และทำงานร่วมกันกับนายจ้างเหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขและปกครองกันด้วยความเมตตาอารี” ต้องจบสิ้นลง เพราะนายจ้างไม่อาจจะใช้ “ความเมตตาปราณี” กำหนดค่าจ้างของคนงานให้ต่ำไปกว่าค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมายได้

การสำรวจของคณะกรรมการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งมีนิคม จันทรวิทุรเป็นประธาน ได้เก็บรวบรวมข้อมูลค่าจ้างซึ่งกรมแรงงานได้ทำการศึกษาและจดบันทึกไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 จนถึงปี พ.ศ. 2515 รวมทั้งการสอบถามข้อเท็จจริงจากนายจ้างและลูกจ้างแล้ว ได้ข้อสรุปว่า ค่าจ้างที่

<sup>41</sup> อุดม วิหะศิรินันท์, ระบบค่าจ้างในประเทศไทย, เอกสารประกอบการประชุมนายจ้างระดับชาติครั้งที่ 1 เรื่อง ระบบค่าจ้างที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย, 2526(เอกสาร ไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

ลูกจ้างไม่มีฝีมือส่วนมากได้รับอยู่เป็นอัตราที่ต่ำมาก โดยที่ในเขตกรุงเทพมหานคร โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จ่ายค่าจ้างระหว่าง 8-10 บาทต่อวันและมีลูกจ้างกว่าหมื่นคนได้รับค่าจ้างวันละ 7 บาท และประมาณหนึ่งแสนคนได้รับค่าจ้างต่ำกว่า 12 บาทต่อวัน อัตราค่าจ้างเหล่านี้ได้จางกันมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปี ดังนั้นหลังจากการประกาศใช้กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำที่มีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2516 ซึ่งกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำไว้ที่วันละ 12 บาทและมีพื้นที่บังคับใช้คือกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงประมาณว่ามีคนงานไม่ต่ำกว่า 100,000 คนได้รับค่าจ้างที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น<sup>42</sup>

ถึงแม้ว่าจะมีโรงงานบางแห่งโดยเฉพาะโรงงานขนาดเล็กจะพยายามหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าจ้างตามกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำเนื่องจากข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายให้ทั่วถึง แต่จากการสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2522 - พ.ศ. 2526 พบว่าสัดส่วนของคนงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำทั่วประเทศมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.20 สัดส่วนลูกจ้างจำแนกตามกลุ่มค่าจ้าง

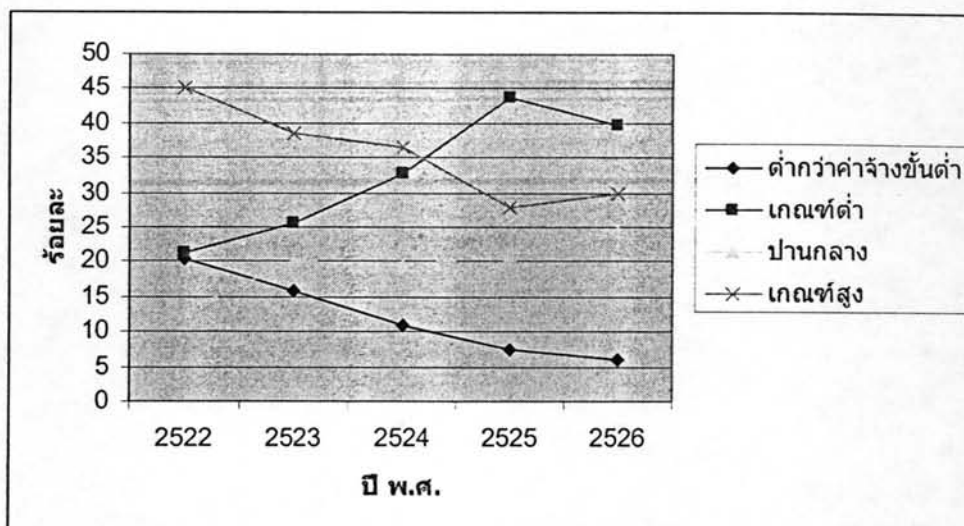
ปี พ.ศ.	ต่ำกว่า ค่าจ้างขั้นต่ำ	เกณฑ์ต่ำ	ปานกลาง	เกณฑ์สูง	ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ เฉพาะ กทม.
2522	20.4	21.4	13	45.2	12.1
2523	15.8	25.7	20.1	38.4	9.8
2524	11	32.9	19.5	36.5	7
2525	7.4	43.7	21	27.9	7.2
2526	5.9	39.6	24.5	30	4.4

ที่มา โครงสร้างค่าจ้างแรงงานในประเทศไทย ผลการสำรวจครั้งที่ 4 ธนาคารแห่งประเทศไทย

<sup>42</sup> นิคม จันทร์วิฑูร, แรงงานไทยกับนโยบายรายได้และค่าจ้าง



แผนภาพที่ 4.7 แนวโน้มของค่างานที่ได้รับค่าจ้างตามกลุ่มต่าง ๆ ในช่วง พ.ศ. 2522-2526



สาเหตุสำคัญที่ทำให้ค่างานที่ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำมีจำนวนลดลงเรื่อยๆ ก็เป็นเพราะปัจจัยทั้งทางด้านนายจ้างและลูกจ้าง กล่าวคือ มีการขยายตัวของโรงงานขนาดใหญ่มากขึ้น และนายจ้างที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่มักจะมีแนวโน้มที่จะจ่ายค่าจ้างตามกฎหมายมากกว่านายจ้างที่เป็นโรงงานขนาดเล็ก ในขณะที่ลูกจ้างก็มีการรวมกลุ่มกันเข้มแข็งมากกว่าในอดีตทำให้สามารถเจรจาต่อรองและต่อสู้กับนายจ้างให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมาย

อย่างไรก็ตามเมื่อโรงงานต้องจ่ายค่าจ้างให้กับค่างานเท่ากับค่าจ้างขั้นต่ำ ดังนั้นโรงงานขนาดใหญ่จึงมักมีวิธีการคำนวณว่าค่างานแต่ละคนทำงานได้คุ้มค่าจ้างหรือไม่ ตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแห่งหนึ่งมีวิธีการที่เรียกว่า “การตัดตัว”

การตัดตัวเป็นมาตรฐานการทำงานที่โรงงานแห่งนี้ตั้งขึ้นเพื่อใช้ในการแสดงให้ค่างานดูว่าค่างานทำงานได้คุ้มค่าแรงหรือไม่ เช่น กำหนดว่าค่าแรงในการเย็บปกหนึ่งปกเท่ากับหนึ่งบาท หากวันหนึ่งค่างานเย็บปกได้ 60 ปกจึงควรมีค่าแรงเท่ากับ 60 บาท แต่บริษัทต้องจ่ายให้ค่างานเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำคือ 73 บาท) ใน ปี พ.ศ. 2530 (ทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าแรงสูงเกินกว่าที่ค่างานควรจะได้รับ ซึ่งหากเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น ค่างานคนนั้นก็จะถูกเรียกไปดักเตือน โดยทั่วไปบริษัทจะกำหนดไว้ว่าค่างานจะต้องตัดตัวให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

#### ข. แนวคิดเรื่องการใช้ค่าจ้างเป็นตัวเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

##### ค่าแรงจูงใจ

นอกจากนายจ้างจะถูกกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำบังคับแล้ว ปัจจัยทางด้านลูกจ้างก็มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ค่างานที่ทำงานในโรงงานได้มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากค่างานอพยพ

ชั่วคราวกลายเป็นคนงานถาวรในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้คนงานเกิดการรวมกลุ่มกันได้ง่ายขึ้นและค่าจ้างก็ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เนื่องจากค่าจ้างได้กลายเป็นปัจจัยยังชีพเพียงปัจจัยเดียวของคนงาน จากเดิมที่เคยพึ่งพิงญาติพี่น้องหรือสามารถกลับไปทำงานในภาคการเกษตรได้ อีกทั้งคนงานยังมีความสามารถในการรวมกลุ่มกันเพิ่มขึ้น เป็นการสร้างอำนาจต่อรองในการเจรจาขอขึ้นค่าจ้างกับนายจ้าง

แรงกดดันจากการต้องขึ้นค่าจ้างตามกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ และการเรียกร้องขอขึ้นค่าจ้างจากคนงานทำให้นายจ้างต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ มาจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ ฝ่ายจัดการที่ต้องการรักษาค่าไรในภาพรวมของบริษัทอาจยอมทำตามข้อเรียกร้องในการเพิ่มค่าจ้างของคนงาน โดยหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเป็นการชดเชย เพราะการพยายามหาทางเพิ่มผลิตภาพแรงงานเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายกว่าวิธีการอื่น ๆ เช่น การเพิ่มราคาสินค้าหรือลดราคาวัตถุดิบอื่น ๆ ลง

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานโดยรวมให้สูงขึ้น คือ การจ่ายค่าแรงจูงใจ ซึ่งหมายถึงการกระตุ้นให้คนงานมีความอยากที่จะทำงานมากขึ้น หรือตั้งใจทำงานมากขึ้น แล้วในที่สุดก็จะส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่ม

ระบบค่าแรงจูงใจเป็นระบบการจ่ายค่าแรงที่มีจุดมุ่งหมายให้คนงานทำการผลิตได้สูงกว่ามาตรฐานปกติโดยใช้ค่าจ้างเป็นตัวกระตุ้น แต่ค่าจ้างดังกล่าวจะไม่ผันแปรแบบเป็นเส้นตรงกับผลผลิตเหมือนกับการจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้น เนื่องจากติดขัดในเรื่องข้อจำกัดทางด้านกฎหมายและการต่อต้านจากคนงาน

การจ่ายค่าแรงจูงใจจึงมีหลักอยู่ที่การคำนวณหาค่ามาตรฐานในการผลิตสินค้าต่างๆ แล้วใช้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจให้คนงานทำงานให้ได้สูงกว่ามาตรฐานนั้น โดยกำหนดว่าหากทำการผลิตได้สูงกว่ามาตรฐานคนงานจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น

การวัดเวลาการทำงานทำให้กิจกรรมการผลิตสามารถตั้งมาตรฐานการผลิตของงานแต่ละอย่างได้ และมาตรฐานการผลิตทำให้กิจกรรมการผลิตสามารถวัดประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานแต่ละคนได้ โดยทั่วไปมาตรฐานการผลิตมักจะเป็นข้อกำหนดพื้นฐานหรือข้อกำหนดขั้นต่ำเท่านั้น และหากปราศจากแรงจูงใจมาตรฐานเหล่านี้จะไม่สามารถเป็นเครื่องช่วยทำให้คนงานตั้งใจหรือขยันทำงานมากขึ้นแต่อย่างใด ดังนั้นหากต้องการให้เกิดกิจกรรมการผลิตอย่างเต็มที่ ให้คนงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับผลผลิตที่คนงานทำได้มากขึ้น ระบบการจูงใจเช่นนี้เรียกว่า ระบบค่าแรงจูงใจ (Wage Incentive System)

ระบบค่าแรงจูงใจมีหลายแบบแตกต่างกันออกไป แต่โดยหลักการแล้วทุกระบบจะมีลักษณะร่วมกันดังนี้

1. มีการตั้งมาตรฐานการผลิต เพื่อใช้แสดงว่าถ้าคนงานคนหนึ่งทำงานด้วยประสิทธิภาพมาตรฐานเขาจะผลิตสินค้าได้เท่าไรในหนึ่งหน่วยเวลา เช่น หนึ่งชั่วโมง หรือหนึ่งวัน

2. มีการกำหนดว่าจะเริ่มจ่ายค่าแรงจูงใจแทนการจ่ายค่าแรงปกติที่ประสิทธิภาพเท่าใด หรือที่ประสิทธิภาพที่เท่าของมาตรฐานการผลิตในตามมาตรฐาน

3. มีการกำหนดสูตรการจ่ายค่าแรงจูงใจ เช่น คนงานจะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นเป็นกี่เปอร์เซ็นต์สำหรับจำนวนผลผลิตที่ทำได้เกินจุดที่จะเริ่มจ่ายค่าแรงจูงใจ

ระบบค่าแรงจูงใจที่พบได้บ่อยในประเทศไทยคือ ระบบที่ผสมกันระหว่าง ค่าจ้างรายวัน กับ ค่าจ้างรายชิ้น กล่าวคือ คนงานจะได้รับค่าจ้างปกติหากทำการผลิตได้เท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นจากค่าแรงปกติเป็นแบบรายชิ้น หรือมีบางคนเรียกว่าเป็นการจ่ายค่าจ้างรายวันผสมรายชิ้น อย่างไรก็ตามนายจ้างก็มีวิธีการที่จะเอาเปรียบคนงานโดยตั้งค่ามาตรฐานดังกล่าวไว้ให้สูงกว่าค่ามาตรฐานปกติ คนงานผู้ซึ่งต้องการได้ค่าจ้างมากกว่าค่าจ้างปกติก็จะทำงานอย่างเร่งรีบเพื่อให้ตนเองทำงานได้เกินค่ามาตรฐานและได้ค่าจ้างเพิ่มเป็นรายชิ้น แต่ในที่สุดแล้วก็จะพบว่ามีคนงานจำนวนน้อยมากที่จะสามารถทำงานได้เกินค่ามาตรฐานดังกล่าว วิธีการนี้จึงเป็นการกระตุ้นให้คนงานโดยรวมทำงานอย่างเร่งรีบโดยที่นายจ้างเสียค่าจ้างเพิ่มเพียงเล็กน้อยหรือในบางกรณีอาจจะไม่ต้องเสียค่าจ้างเพิ่มขึ้นเลย

ในปี พ.ศ. 2519 มงคล สวนสวัสดิ์<sup>43</sup> ทำการเก็บข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอ ขนาดกลางและขนาดใหญ่ 8 แห่งในเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยใช้โรงงานที่มีขนาดการจ้างงาน กระจายกัน ตั้งแต่ 70 – 2600 คน ผลการวิจัยพบว่ามีโรงงานร้อยละ 62.5 มีการใช้ระบบค่าแรงจูงใจ และการจ่ายค่าจ้างแบบค่าแรงจูงใจนี้จะมีใช้เฉพาะในฝ่ายผลิตของโรงงานเท่านั้น และในบางโรงงานจะมีเฉพาะในหน่วยการผลิตที่ต้องใช้ความชำนาญของคนงาน โดยในทุก ๆ โรงงานจะไม่มี การจ่ายค่าแรงจูงใจในฝ่ายควบคุมการผลิตและฝ่ายควบคุมคุณภาพ ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าในช่วงปี พ.ศ. 2519 ก็ได้เริ่มมีการนำระบบค่าแรงจูงใจเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตแล้ว โดยเฉพาะใน โรงงานขนาดใหญ่

#### โบนัสและเบี่ยชยัน

นอกจากการจ่ายค่าแรงจูงใจในลักษณะของการจ่ายแบบผสมระหว่างค่าจ้างรายวันกับ ค่าจ้างรายชิ้นซึ่งเป็นการกระตุ้นให้คนงานทำการผลิตโดยใช้ค่าจ้างโดยตรงแล้ว แล้วยังพบว่า ระบบการให้เบี่ยชยันและโบนัสแก่คนงานก็เป็นระบบที่เป็นที่นิยมใช้โดยทั่วไป การให้เบี่ยชยัน และ โบนัสกับคนงานแตกต่างจากการจ่ายค่าแรงจูงใจทั่วไปตรงที่ค่าจ้างส่วนเพิ่มพิเศษที่คนงาน

<sup>43</sup> มงคล สวนสวัสดิ์, “ค่าแรงจูงใจในอุตสาหกรรมสิ่งทอ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา บัญชี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519).

ได้รับจะไม่ได้เป็นผลโดยตรงจากการทำการผลิตได้มากเท่านั้น แต่เงินเพิ่มพิเศษจากเบี่ยชยันและโบนัสจะถูกพิจารณาจากพฤติกรรมโดยรวมของพนักงาน โดยพฤติกรรมดังกล่าวจะต้องเป็นพฤติกรรมที่พนักงานต้องทำอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการพิจารณาให้เบี่ยชยันและโบนัสจะมีช่วงเวลาในการพิจารณาที่ยาวนาน เช่น 1 ปี หรือ 1 ไตรมาส

สำหรับการจ่ายเบี่ยชยัน จะพิจารณาจากการมาทำงานของพนักงาน หากพนักงานมาทำงานครบตามกำหนดโดยไม่ขาดงาน ไม่มาทำงานสาย และไม่ลางาน ในช่วงเวลาหนึ่งที่โรงงานกำหนดพนักงานจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษจากค่าจ้างปกติที่ได้รับ ในบางโรงงานจะกำหนดเบี่ยชยันไว้เป็นขั้นต่าง ๆ ไล่จากต่ำไปสูงและจะมีค่าสูงสุดที่กำหนดไว้ค่าหนึ่ง ยิ่งพนักงานทำตามข้อกำหนดได้ต่อเนื่องยาวนานเท่าใดก็ยิ่งได้รับเบี่ยชยันสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนไปถึงค่าสูงสุด และได้รับเบี่ยชยันจำนวนนั้นไปตลอด จนกระทั่งไปพนักงานทำผิดข้อกำหนดเมื่อใด เบี่ยชยันที่ได้รับก็จะถูกตัดออกและต้องกลับไปเริ่มได้ระดับขึ้นมาใหม่ จึงมักพบอยู่เสมอว่าพนักงานที่ได้รับเบี่ยชยันในระดับสูงมักจะไม่นิยมขาดงาน ลางาน หรือมาทำงานสายเนื่องจากจะทำให้ต้องสูญเสียรายได้จากเบี่ยชยันและต้องกลับไปเริ่มต้นได้ระดับตั้งแต่ระดับล่างสุด

สำหรับการจ่ายโบนัส มักจะกำหนดจ่ายเป็นรายปี บางโรงงานจะพิจารณาจ่ายโบนัสตามจำนวนปีที่พนักงานทำงานอยู่กับโรงงาน แต่ในบางโรงงานนอกจากจะใช้จำนวนปีที่พนักงานทำงานเป็นเกณฑ์เบื้องต้นแล้วยังใช้ผลการประเมินจากหัวหน้าคนงานเป็นปัจจัยพิจารณาประกอบด้วย

ตัวอย่างการจ่ายค่าจ้างในรูปแบบของค่าแรงจูงใจ โบนัส และเบี่ยชยัน

บริษัทอาหารจำกัด<sup>44</sup>

ค่าจ้าง

บริษัทกำหนดให้พนักงานในทุก ๆ หน้าที่ต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้มีอยู่ 4 ระดับ คือ

1. มีผลงานมากกว่าที่บริษัทตั้งเป้าไว้ จะได้ค่าจ้างเต็มวัน บวกเงินพิเศษ
2. มีผลงานระดับร้อยละ 80-100 ของเป้าหมาย จะได้ค่าจ้างเต็มวัน แต่หากทำงานได้ที่ร้อยละ 80 บ่อย ๆ จะถูกตำหนิ และจะต้องทำงานชดเชย คือในวันต่อไปหากทำได้เกินเป้าหมายก็จะไม่ได้รับเงินบวกพิเศษ
3. มีผลงานระดับร้อยละ 60 – 79 จะได้ค่าจ้างครึ่งหนึ่ง
4. มีผลงานต่ำกว่าร้อยละ 60 จะไม่ได้ค่าจ้างเลย

<sup>44</sup> เรียบเรียงจาก นางเยาว์ เนาวรัตน์ “ความสัมพันธ์ของระบบควบคุมแรงงานกับเงื่อนไขการพัฒนาศักยภาพเชิงกลุ่มในขบวนการทำงาน : ศึกษากรณีอุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอ” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,) 2530

อย่างไรก็ตามพบว่ามีคนงานจำนวนน้อยมากที่สามารถทำงานได้เกินเป้าหมายที่บริษัทตั้งเอาไว้ นั่นก็คือคนงานเกือบทั้งหมดจะได้เพียงค่าจ้างปกติเท่านั้น

### เบี่ยชยัน

บริษัทจะตั้งกฎไว้ว่า หากในรอบสองสัปดาห์ คนงานไม่ขาดงาน ไม่มาทำงานสาย รวมถึงเวลาที่ต้องมาถึงก่อนเริ่มงาน 15 นาทีด้วยเนื่องจากบริษัทกำหนดให้คนงานที่ทำงานในแต่ละกะจะต้องมาอยู่ที่ทำงานก่อนเวลาเริ่มงานอย่างน้อย 15 นาทีเพื่อเตรียมตัวทำงาน และไม่กลับก่อนเวลา คนงานจะได้รับเบี่ยชยันพิเศษเป็นจำนวนเท่ากับค่าจ้างหนึ่งวันทำงาน

### การแข่งขันทำงาน

การแข่งขันในการทำงานจะเกิดขึ้นใน 2 โอกาส คือ เมื่อบริษัทต้องการเพิ่มผลผลิต และเมื่อบริษัทรับผลิตสินค้าชนิดใหม่ โดยการแข่งขันจะเป็นการแข่งขันในหน้าที่เดียวกันของคนงานแต่ละกะ โดยจะมีระยะเวลาการแข่งขัน 1-2 สัปดาห์ บริษัทจะมีเกณฑ์ขั้นต่ำของปริมาณการผลิตซึ่งทุกกะจะต้องทำให้ได้ จึงจะมีการมอบรางวัลให้กับทุกกะตามลำดับที่ 1, 2 และ 3 แต่หากไม่สามารถทำได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ บริษัทจะให้รางวัลเฉพาะกับกะที่ทำผลผลิตได้สูงสุดเพียงกะเดียว

ประเด็นเกี่ยวกับการแข่งขันนี้ สหภาพแรงงานมองว่าเป็นวิธีการที่นายจ้างนำมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต และยังช่วยทำให้คนงานไม่สนใจกิจกรรมของสหภาพ เพราะการแข่งขันทำให้คนงานสนุกกับการทำงาน ตั้งใจทำงานมากขึ้น ส่วนนอกเวลางานก็จะมาสนใจพูดคุยกันถึงเรื่องการแข่งขัน ทำให้ไม่สนใจกิจกรรมของสหภาพแรงงาน ดังที่คนงานบางคนกล่าวว่า ในขณะที่มีการแข่งขันจะเป็นช่วงที่สนุกที่สุด วัน ๆ ไม่ต้องทำอะไร พุดกันแต่เรื่องจะทำอย่างไรให้ชนะทีมอื่น ในช่วงนั้นคนงานรู้สึกว่าจะเหนื่อยแต่ก็สนุก อย่างไรก็ตามคนงานก็รู้สึกเหนื่อยล้าจากการทำงานในลักษณะนี้มากด้วยเช่นกัน

### บริษัทที่จัดการเมนต์จำกัด<sup>45</sup>

การตัดตัวเป็นมาตรฐานการทำงานที่โรงงานตั้งขึ้นเพื่อใช้ในการแสดงให้คนงานดูว่าคนงานทำงานได้คุ้มค่าแรงหรือไม่ เช่น กำหนดว่าค่าแรงในการเย็บปกเสื้อหนึ่งปกเท่ากับหนึ่งบาท หากวันหนึ่งคนงานเย็บปกเสื้อได้ 60 ปกจึงควรมีค่าแรงเท่ากับ 60 บาท แต่บริษัทต้องจ่ายให้คนงานเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำคือ 73 บาท(ปี พ.ศ. 2530) ทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าจ้างสูงเกินกว่าที่คนงานควรจะได้รับ ซึ่งหากเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น คนงานคนนั้นก็จะถูกเรียกไปตักเตือน โดยทั่วไปบริษัทจะกำหนดไว้ว่าคนงานจะต้องตัดตัวให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เช่น เมื่อกำหนดว่าการเย็บปกเสื้อ 1 ปก

<sup>45</sup> เรียบเรียงจาก วรรณ อัสวสุโชติ, “ภาวะความแปลกแยกและความปลอดภัยจากความแปลกแยก,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530)

มีค่าเท่ากับ 1 บาท ในขณะที่ค่าจ้างขั้นต่ำเท่ากับ 73 บาทคนงานจะต้องเย็บปกเสื้อให้ได้อย่างน้อยวันละ 59 ปกจึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำสุด

#### บริษัทไทรอัมพ์<sup>46</sup>

##### ค่าจ้าง

คนงานที่เข้าใหม่ในช่วง 4 เดือนแรกจะได้รับค่าจ้างวันละ 120 บาท(พ.ศ.2536) ใน 2 เดือนต่อมาจะได้รับวันละ 125 บาท(เท่ากับค่าจ้างขั้นต่ำในขณะนั้น) และเมื่อทำครบ 6 เดือนและได้รับการบรรจุจะได้รับวันละ 135 บาท คนงานที่จะได้รับค่าจ้างเกิน 135 จะต้องเป็นคนงานที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่โรงงานกำหนดไว้ เพราะเมื่อคนงานทำงานได้เกินค่ามาตรฐาน โรงงานจะจ่ายค่าจ้างเพิ่มให้ในลักษณะเป็นรายชิ้น

วิธีคิดค่าจ้างเป็นรายชิ้นของโรงงานทำโดยการกำหนดค่าของการเย็บชิ้นงานแต่ละชิ้นออกมาเป็นนาฬิกา เช่น การเย็บคอปกยาว 14 เซนติเมตร 10 ตัว มีค่าเวลาเท่ากับ 6 นาที เมื่อคนงานเย็บคอปกได้ครบ 10 ตัวก็จะได้รับคูปองที่มีค่าเป็น 6 นาทีโดยที่เวลาในการเย็บจริงของคนงานอาจมากหรือน้อยกว่า 6 นาทีก็ได้ในหนึ่งวันโรงงานกำหนดค่ามาตรฐานเอาไว้ว่าคนงานจะต้องทำได้ 400 นาที เมื่อคนงานสามารถสะสมคูปองได้เกิน 400 นาที ส่วนที่เกินออกไปจะคำนวณเป็นตัวเงินโดยนำ 0.5 เข้าไปคูณ

นอกจากนี้ยังมีการให้ค่าจ้างแบบ group intensive คือการกำหนดให้สายการผลิต(line)ทั้งสายทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย เช่น ในหนึ่งสายการผลิตอาจตั้งเป้าหมายไว้ที่การผลิตให้ได้ 3000 ชิ้นใน 1 เดือน ถ้าหากสายการผลิตใดสามารถทำได้ตามเป้าหมายก็จะได้รับเงินส่วนแบ่งไปทั้งสายการผลิต อย่างไรก็ตาม ลูกจ้างในสายการผลิตคือ คนงานเย็บ คอนแวร์ และ ซุปเปอร์ไวเซอร์แต่ละจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษนี้ในจำนวนที่แตกต่างกันออกไป

##### โบนัส

บริษัทจะจ่ายโบนัสให้แก่คนงานโดยอาศัยอายุงานเป็นเกณฑ์

อายุงาน	จำนวนเท่าของค่าจ้างรายวัน
1ปี	10
2ปี	20
3 ปีและมากกว่า	30

<sup>46</sup> เรียบเรียงจาก นาลีณี ศรีกลีกุล, “การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ ศึกษาในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาสังคมสงเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536)

### เบี้ยขยัน

บริษัทจะจ่ายเบี้ยขยันประจำเดือน เดือนละ 270 บาท โดยมีเงื่อนไขว่าพนักงานจะต้องมาทำงานครบทุกวันโดยไม่ลาป่วย ไม่ลากิจ และมาสายตลอดทั้งเดือน

### บริษัทไทยเอโร จำกัด<sup>47</sup>

#### ค่าจ้าง

พนักงานที่ได้รับค่าจ้างแบบรายวันจะเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตหรือทำงานในกระบวนการผลิตโดยตรง ในระยะทดลองงานพนักงานจะได้รับเพียงค่าจ้างอย่างเดียว และจะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเมื่อผ่านระยะทดลองงาน พนักงานที่เข้าใหม่จะได้รับค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงาน และเมื่อทำงานผ่านระยะทดลองงานจะได้รับการปรับค่าจ้างประจำปี

#### โบนัส

บริษัทจะจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน โดยอาศัยอายุงานและการประเมินผลงานเป็นเกณฑ์ นั่นก็คืออัตราการจ่ายโบนัสนี้เป็นอัตราสูงสุดที่กำหนดไว้ พนักงานแต่ละคนแม้ว่าจะเริ่มทำงานมาในช่วงเวลาเดียวกันก็อาจจะได้รับโบนัสไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการประเมินผลงานจากฝ่ายจัดการด้วย

อายุงาน	จำนวนเท่าของค่าจ้างรายวัน
1-3 ปี	15
3-5 ปี	20
5-10 ปี	30
10-15 ปี	35
15 ปีขึ้นไป	40

### เบี้ยขยัน

บริษัทจะจ่ายเบี้ยขยันประจำเดือนหรือเงินหมั้นประจำเดือนให้แก่พนักงานเดือนละ 180 บาท โดยมีเงื่อนไขว่าพนักงานจะต้องมาทำงานครบทุกวันโดยไม่ลาป่วย ไม่ลากิจและไม่มาสายตลอดเดือน

นอกจากเบี้ยขยันประจำเดือนแล้ว บริษัทยังจัดให้มีเบี้ยขยันประจำปี หรือเงินหมั้นประจำปี โดยมีเงื่อนไขเช่นเดียวกันเบี้ยขยันประจำเดือน คือพนักงานจะต้องไม่ลาป่วย ไม่ลากิจ และไม่มาสายตลอดทั้งปี โดยบริษัทกำหนดการจ่ายไว้เป็น 3 ระดับคือ

พนักงานไม่ขาดงานเลยเป็นเวลา 1 ปี พนักงานจะได้รับเงิน 300 บาท

พนักงานไม่ขาดงานเลยเป็นเวลา 2 ปี พนักงานจะได้รับเงิน 500 บาท

<sup>47</sup> เรียบเรียงจาก นาลีณี ศรีกสิกุล, “การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ ศึกษาในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป,”

คนงานไม่ขาดงานเลยเป็นเวลา 3 ปี ขึ้นไปคนงานจะได้รับเงิน 700 บาท และเมื่อใดที่คนงานขาดงาน การนับวันเพื่อรับเบี้ยขยันประจำปีจะกลับมาเริ่มต้นนับใหม่

ค. แนวคิดการจ่ายค่าจ้างแบบฟอร์ด

แนวคิดการจ่ายค่าจ้างแบบฟอร์ดเป็นแนวคิดที่เริ่มเกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ. 2457 โดย Henry Ford ในช่วงก่อนหน้านั้น Ford ประสบปัญหาการเข้า-ออก งานบ่อยและการประท้วงของขึ้นค่าจ้างจากคนงานอย่างหนัก ในเดือนมกราคมปี พ.ศ. 2457 เขาจึงประกาศขึ้นค่าจ้างให้คนงานในโรงงานผลิตรถยนต์ของเขาว่าหนึ่งเท่าตัว พร้อมกับลดชั่วโมงทำงานของคนงาน ทั้งที่มิได้มีปัญหาขาดแคลนแรงงาน จนต้องหาหนทางดึงดูดคนงานแต่อย่างใด

สถานการณ์ภายหลังคำประกาศนั้นสร้างความตื่นตะลึงให้แก่วงการอุตสาหกรรมการผลิตของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากกำไรของบริษัท Ford สูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด อัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงานเพิ่มสูงขึ้นมาก ในขณะที่อัตราการลาออกจากงานลดลงจากเดิมอย่างรวดเร็ว

วิธีการผลิตแบบฟอร์ด (Fordism) จึงกลายเป็นกรณีศึกษาในแวดวงธุรกิจ ว่าการยอมลด “กำไร” หรือ “ส่วนเกิน” ของนายทุนเพื่อขึ้นค่าจ้างให้คนงานอาจนำมาซึ่ง “กำไร” ที่สูงกว่าในอนาคต

วิธีคิดของ Ford ขัดแย้งกับความเชื่อเดิมที่นายทุนมักจะกดค่าจ้างแรงงานให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้กับทฤษฎีค่าจ้างที่ชี้ว่าการจ่ายค่าจ้างเท่ากับระดับค่าจ้างที่คนงานจะได้รับหากย้ายงานก็เพียงพอที่จะดึงดูดให้คนงานอยู่คิดที่แล้ว

ปกป็อง จันวิทย์<sup>48</sup> อธิบายว่าการยอมจ่ายค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างทั่วไปของตลาดแรงงานเป็นผลจากการที่ตลาดแรงงานเป็นตลาดที่เผชิญปัญหาความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล (Imperfect Information) โดยเฉพาะปัญหาที่นายจ้างและลูกจ้างรับรู้ข้อมูลของอีกฝ่ายไม่เท่ากัน (Asymmetric Information) แต่การกระทำของฝ่ายหนึ่งกลับกระทบความกินคืออยู่ดีของอีกฝ่ายหนึ่ง ลูกจ้างที่เป็น “สัตว์เศรษฐกิจ” จึงมีแรงจูงใจที่จะทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่รีบเร่งและรับผิดชอบเพียงเกณฑ์ขั้นต่ำให้ผ่านไป เพราะมิได้เป็นผู้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการลงแรงทำงานหนัก ตรงกันข้าม นายจ้างย่อมต้องการให้ลูกจ้างขยันทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพื่อกำไรที่สูงขึ้น ปัญหาผลประโยชน์ขัดกัน (Conflict of Interests) ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่ต่างฝ่ายต่างเป็น “สัตว์เศรษฐกิจ” จึงเกิดขึ้น ถือเป็นธรรมชาติของความสัมพันธ์ภายใต้โลกแห่งสัญญาไม่สมบูรณ์และโลกแห่งข้อมูลข่าวสารไม่สมบูรณ์ ดังนั้นการยอมจ่ายค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำทั่วไปเมื่อคูแบบผิวเผินจึงเหมือนกับว่าเป็นการที่นายจ้างเสียประโยชน์ แต่เมื่อมองให้ลึกกลงไปจะเห็นว่าค่าจ้างที่สูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำทั่วไปนี้ได้

<sup>48</sup> ปกป็อง จันวิทย์, “จ่ายงาม งานดี,” OPEN (กันยายน 2547)



กลายเป็นเครื่องบังคับให้ลูกจ้างต้องทำงานหนักและตั้งใจทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อมิให้ถูกยกเลิกสัญญาจ้าง การกระทำดังกล่าวจึงเป็นการเพิ่มอำนาจในการบังคับบัญชาของนายจ้างไปในตัวและถือเป็นการควบคุมแรงงานในทางหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ปกป้องจึงสรุปแนวคิดการจ่ายค่าจ้างแบบ Ford ไว้สั้น ๆ อย่างน่าฟังว่า “จ่ายงาม งานดี”

ในกรณีของประเทศไทย แม้ว่าแนวความคิดการจ่ายค่าจ้างแบบ Ford จะไม่ได้ปรากฏชัดในอุตสาหกรรมการผลิตโดยทั่วไป และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของแรงงานไร้ฝีมือที่ทำงานในกระบวนการผลิตโดยตรง แต่เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่โรงงานขนาดใหญ่โดยเฉพาะที่เป็นกิจการของชาวต่างชาติหรือกิจการร่วมทุนให้ความสนใจที่จะแก้ไขคือ ปัญหา การเข้าออกงานที่สูงมาก ในช่วงของการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบทดแทนการนำเข้า อัตราการเข้าออกจากงานสูงทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับสมัครคนงานและฝึกอบรมคนงานใหม่ ถึงแม้ว่างานของคนงานไร้ฝีมือจะเป็นงานที่สามารถทำได้ง่าย ๆ ไม่ต้องเสียเวลาฝึกมากนักก็ตาม แต่คนงานที่ทำงานมานานก็มีแนวโน้มที่จะมีผลิตภาพสูงกว่าคนงานใหม่อันเป็นผลมาจากความชำนาญจากการทำงานเฉพาะอย่าง รวมถึงการอาจส่งผลให้กระบวนการผลิตขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงที่นายจ้างต้องการเร่งการผลิตตามคำสั่งซื้อสินค้า ดังนั้นโรงงานเหล่านี้จึงทำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะลดปัญหาการเข้าออกจากงาน ด้วยการเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และความมั่นคง<sup>49</sup> การกำหนดค่าจ้างให้สูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำเล็กน้อยรวมถึงการจ่ายค่าครองชีพซึ่งเป็นค่าจ้างส่วนเพิ่มให้กับคนงาน นอกจากจะส่งผลให้เกิดการดึงดูดคนงานเก่าที่มีประสบการณ์การทำงาน ทำให้คนงานเก่าเหล่านี้ไม่ยอมลาออกไปสมัครงานใหม่ เพราะกลัวว่าจะได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ลดลง ยังจะช่วยกระตุ้นให้คนงานตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้นเนื่องจากคนงานเกรงกว่าจะถูกไล่ออกหากถูกฝ่ายจัดการพิจารณาว่าทำงานไม่ดี และเมื่อไปทำงานในที่ใหม่ก็จะไม่ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีเช่นเดิม ซึ่งแนวคิดเช่นนี้ก็จะไปสอดคล้องกับแนวคิดค่าแรงจูงใจ ดังจะพบว่าค่าจ้างเฉลี่ยของคนงานไร้ฝีมือในโรงงานขนาดใหญ่จะสูงกว่าโรงงานขนาดเล็กและสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำอยู่เล็กน้อย

<sup>49</sup> วรวิทย์ เจริญเลิศ, นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมของรัฐกับการจ้างแรงงานข้ามชาติ, (นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540), หน้า 17.

ตารางที่ 4.21 ค่าจ้างเฉลี่ยของแรงงานไร้ฝีมือที่รับค่าจ้างรายวัน

อุตสาหกรรม	ค่าจ้างเฉลี่ยของแต่ละปี								
	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539
อาหารและเครื่องดื่ม	82	78	89	113	113	193	229	230	230
สิ่งทอสิ่งถักและเครื่องแต่งกาย	80	89	86	97	109	120	137	141	156
ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้	81	91	109	100	119	124	137	168	157
กระดาษและการพิมพ์	80	76	88	96	104	116	131	142	157
เคมี ยาง พลาสติก	79	85	92	102	108	125	132	143	150
อโลหะ เครื่องปั้นดินเผา แก้ว	87	79	95	94	116	186	133	146	156
เหล็ก เหล็กกล้า และโลหะ	79	84	100	98	123	128	142	160	168
เครื่องจักรและอุปกรณ์	78	90	101	106	152	131	135	148	162
อื่น ๆ	85	80	91	103	119	150	139	143	162
ค่าจ้างขั้นต่ำ( เดือน มีนาคม)	73	76	78	90	100	115	125	135	145

ที่มา : ปรับปรุงจากรายงานผลการสำรวจเบื้องต้น การสำรวจค่าจ้าง รายได้และชั่วโมงทำงาน พ.ศ.

2531-2539, กรมแรงงาน-กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

หมายเหตุ : ค่าจ้างขั้นต่ำที่แสดงไว้ในตารางเป็นค่าจ้างขั้นต่ำ ณ วันที่ 31 มีนาคม ของปีนั้น ๆ เนื่องจากการเก็บข้อมูลของกรมแรงงานจะระบุไว้ว่าให้นายจ้างกรอกข้อมูลของวันที่ 31 มีนาคม ของปีนั้น ๆ ดังนั้นการเปรียบเทียบค่าจ้างขั้นต่ำกับค่าจ้างเฉลี่ยจึงอาจมีความคลาดเคลื่อนอันเกิดจากการเก็บข้อมูลและความเข้าใจผิดในการกรอกข้อมูลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ดังจะเห็นได้จากการที่มีข้อมูลบางตัวสูงกว่าความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปจะพบว่าค่าจ้างเฉลี่ยของทุก ๆ อุตสาหกรรมจะสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ

#### 4.4.2 เวลาในการทำงาน

เมื่อนายทุนจ่ายค่าจ้างเป็นค่าซื้อพลังแรงงานของแรงงาน นายทุนก็ย่อมต้องการใช้พลังแรงงานของแรงงานซึ่งตกเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเองมาทำการผลิตสินค้าในจำนวนชั่วโมงที่มากที่สุด

และหากนายทุนสามารถที่จะให้คนงานทำงานได้ตลอดทั้ง 24 ชั่วโมงในหนึ่งวัน แน่แน่นอนว่านายทุนย่อมไม่ลังเลใจที่จะทำเช่นนั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วนายทุนไม่สามารถที่จะทำเช่นนั้นได้เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านสภาพร่างกายของคนงานที่จำเป็นต้องมีเวลาในการพักผ่อน กินอาหาร และเวลาอื่น ๆ เพื่อฟื้นฟูพลังแรงงานของคนเพื่อที่จะได้นำพลังแรงงานนั้นมาขายให้นายทุนใหม่ในวันต่อ ๆ ไป ดังที่มาร์กซ์กล่าว

“นายทุนได้ซื้อกำลังแรงงานตามมูลค่าของวันของกำลังแรงงาน มูลค่าในการใช้สอยของกำลังแรงงานภายในวันทำงานหนึ่งวันนี้จะตกเป็นของกรรมสิทธิ์ของนายทุน ดังนั้นนายทุนจึงมีสิทธิ์ที่จะให้กรรมกรทำงานเพื่อเขาภายในหนึ่งวัน แต่อะไรคือการทำงานหนึ่งวันแล้ว แน่นนอนย่อมจะสั้นกว่าวันดำรงชีวิตโดยธรรมชาติหนึ่งวัน สั้นเท่าไรแล้ว เกี่ยวกับขอบเขตจำกัดดังกล่าวนี้ นั่นก็คือขอบเขตที่จำเป็นของวันการทำงาน ซึ่งนายทุนย่อมมีทัศนะของเขาเอง<sup>50</sup>”

นอกจากข้อจำกัดทางด้านร่างกายของคนงานแล้ว นายทุนยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการพยายามยืดขยายวันการทำงานให้ยาวนานออกไป อุปสรรคดังกล่าวได้แก่

1. กฎหมายคุ้มครองแรงงาน
2. ภาพพจน์ของบริษัทในแง่คุณธรรมและศีลธรรม
3. การเจรจาต่อรองจากคนงาน

เมื่อการพยายามยืดขยายเวลาการทำงานโดยตรงของนายทุนถูกจำกัดด้วยข้อจำกัดหลายประการ นายทุนจึงต้องหาวิธีจัดการกับเวลาในการทำงานของคนงานในรูปแบบใหม่ ๆ

ในกรณีของประเทศไทยหลัง พ.ศ. 2520 ได้มีการเปลี่ยนแปลงในตัวปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการจัดการด้านเวลาทำงานของคนงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการด้านเวลาทำงานของนายจ้างที่สังเกตได้ชัดเจนคือชั่วโมงการทำงานปกติของคนงานมีแนวโน้มลดลง อันเป็นผลมาจากการต่อสู้เรียกร้องของคนงาน การบังคับใช้กฎหมายของรัฐ และการใช้ระบบการทำงานแบบกะของนายจ้าง กล่าวคือเมื่อนายจ้างต้องการทำการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง นายจ้างจะแบ่งคนงานออกเป็น 3 กะ ดังนั้นชั่วโมงการทำงานต่อกะจึงเป็นกะละ 8 ชั่วโมง หรือหากจะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 กะ โดยให้คนงานทำงานกะละ 12 ชั่วโมง คนงานเหล่านี้ก็จะได้รับค่าล่วงเวลา

จากการศึกษาข้อมูลของโรงงานตัวอย่างในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา หลายโรงงานที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ไม่ค่อยพบว่าฝ่ายจัดการของโรงงานมีแนวโน้มที่จะใช้นโยบายการยืดขยายเวลาการทำงานของคนงานโดยไม่จ่ายค่าล่วงเวลาเนื่องจากติดขัดในอุปสรรคหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นจากกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การเจรจาต่อรองจากสหภาพแรงงานและคนงาน รวมถึงภาพพจน์และชื่อเสียงของบริษัท อย่างไรก็ตามจากการสำรวจของกรมแรงงานในปี พ.ศ. 2533 เกี่ยวกับเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของสถานประกอบการพบว่ายังมีนายจ้างบางส่วนฝ่าฝืนกฎหมายแรงงานในด้านที่เกี่ยวกับชั่วโมงทำงานอยู่บ้าง แต่ก็เป็นส่วนที่ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานประกอบการขนาดใหญ่

<sup>50</sup> คาร์ล มาร์กซ, ว่าด้วยทุนเล่ม 1, แปลโดย เมธี เอี่ยมวรา(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีรธรรม, 2542), หน้า 228-227.

ตารางที่ 4.22 การปฏิบัติไม่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานในปี พ.ศ. 2533

ขนาดการจ้างงาน (คน)	อัตราการใช้ปฏิบัติไม่ถูกต้องในเรื่องต่าง ๆ (ร้อยละ)				
	ชั่วโมง ทำงาน	เวลา พักผ่อน	ค่าจ้างขั้น ต่ำ	ค่า ล่วงเวลา	สวัสดิการ
1 - 9	12.88	7.13	36.17	16.61	9.12
10 - 19	13.04	6.37	32.42	21.57	10.44
20 - 49	9.81	4.9	29.87	21.62	9.04
50 - 99	6.46	3.3	26.09	18.17	6.93
100 - 299	5.95	4.08	17.24	14.95	6.87
300 คนขึ้นไป	3.7	4.4	11.12	9.66	8.69

ที่มา : สถิติแรงงาน 2533กรมแรงงาน

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีการจ้างงานมากกว่า 50 คนขึ้นไปตรวจพบการกระทำผิดในด้านชั่วโมงทำงานและเวลาพักผ่อนน้อยกว่าความผิดในด้านอื่นๆ และเมื่อเปรียบเทียบความผิดในด้านชั่วโมงทำงานกับเวลาพักผ่อนแล้วจะพบว่ายังเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีการจ้างงานมากก็จะยังพบความผิดเกี่ยวกับชั่วโมงทำงานลดลง โดยในสถานประกอบการที่มีการจ้างงานมากกว่า 300 คนพบเพียงร้อยละ 3.7 เท่านั้น

การตรวจพบการกระทำผิดกฎหมายแรงงานของสถานประกอบการขนาดใหญ่ในสัดส่วนที่น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับสถานประกอบการขนาดอื่นๆอาจเป็นเพราะเหตุผลดังนี้

1. เจ้าหน้าที่รัฐสามารถตรวจสอบสถานประกอบการขนาดใหญ่ได้ง่ายกว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก สถานประกอบการขนาดใหญ่ จึงไม่กล้าที่จะทำผิดกฎหมาย
2. สถานประกอบการขนาดใหญ่ไม่ต้องการเสียภาพพจน์หรือถูกโจมตีจากองค์กรด้านแรงงานและด้านสิทธิมนุษยชน รวมถึงป้องกันการกีดกันจากมาตรฐานการค้าบางข้อ
3. ในสถานประกอบการขนาดใหญ่มักจะมีสหภาพแรงงานเป็นผู้คอยปกป้องผลประโยชน์ของแรงงานและคอยสอดส่องการกระทำผิดกฎหมายของนายจ้าง

นอกจากปัจจัยที่เป็นผลมาจากแรงกดดันจากฝ่ายต่างๆ แล้ว การที่แนวโน้มของเวลาการทำงานปกติของแรงงานลดลงยังเป็นผลมาจากการนำเอาระบบการผลิตแบบกะเข้ามาใช้

ระบบกะเป็นระบบที่ถูกคิดขึ้นมาเพื่อให้การผลิตสามารถดำเนินไปได้ตลอด 24 ชั่วโมงในหนึ่งวันและตลอด 7 วันในหนึ่งสัปดาห์

ในขณะที่อุตสาหกรรมยังเป็นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ตลาดระบายสินค้ามีขนาดไม่ใหญ่มาก นายจ้างจึงไม่มีความจำเป็นต้องเร่งการผลิตมากนัก เนื่องจากหากทำการผลิตมากเกินไปจะทำให้เกิดสินค้าล้นตลาดและนำมาซึ่งการตกต่ำของราคา แต่ในการผลิตที่เป็นลักษณะของการผลิตเพื่อส่งออก ตลาดสินค้ามีขนาดใหญ่ บางครั้งเป็นการทำการผลิตเพื่อป้อนโรงงานแม่โดยเฉพาะ บางครั้งทำการผลิตตามคำสั่งซื้อ ดังนั้นจึงต้องมีการเร่งการผลิตเพื่อให้ทันกับคำสั่งซื้อเหล่านั้น

เมื่อคำสั่งซื้อมีเข้ามามาก และตลาดสามารถขยายออกไปได้เรื่อย ๆ การเร่งการผลิตโดยใช้การเร่งความเร็วของเครื่องจักรและการกระตุ้นให้คนงานรีบเร่งทำงานอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ ในบางอุตสาหกรรมและในบางโรงงานจึงจำเป็นที่จะต้องทำการผลิตตลอดเวลา

จากการศึกษาเปรียบเทียบ โรงงานตัวอย่างของวรวิทย์ เจริญเลิศ<sup>51</sup> ในปี พ.ศ. 2528 พบว่า โรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าซึ่งเป็นสินค้าที่มุ่งเน้นขายในประเทศจะมีการทำงานเพียงวันละ 1 กะ และมีลักษณะการเร่งผลิตสินค้าน้อยกว่าโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (IC) ที่มีการทำงานตลอดทั้งวัน โดยแบ่งคนงานเป็น 3 กะ เนื่องจากตลาดสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นตลาดภายในประเทศ หากทำการผลิตมากเกินไปอาจเกิดสินค้าล้นตลาด ในขณะที่ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของบริษัทแม่ซึ่งมีคำสั่งซื้อเข้ามามากกว่า

นอกเหนือจากความต้องการในการเร่งการผลิตแล้ว ในอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ บางอุตสาหกรรมมีความจำเป็นที่จะต้องเดินเครื่องจักรตลอดเวลา เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดต้นทุนอันเนื่องมาจากความล้าสมัยของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากว่าเครื่องจักรในโรงงานขนาดใหญ่มีราคาสูง การตั้งเครื่องไว้เฉยๆ โดยไม่ทำการผลิตจะทำให้เกิดต้นทุนบางอย่างขึ้น เพราะแม้ว่าเครื่องจักรแต่ละเครื่องจะมีอายุการใช้งานเป็นจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ แต่หากเครื่องจักรมีชั่วโมงการใช้ต่อวันน้อยหรือไม่ได้ใช้งานทุกวันก็จะทำให้ระยะเวลาในการเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ต้องเนิ่นนานออกไป ส่งผลให้เครื่องจักรแม้ว่าจะยังไม่หมดอายุใช้งานแต่ก็เกิดความเก่าและความล้าสมัย และเครื่องจักรอุตสาหกรรมบางเครื่องอาจมีต้นทุนอันเกิดจากการ เปิด-ปิด เครื่องสูงมาก นายจ้างจึงต้องการที่จะให้เครื่องจักรทำงานตลอดเวลา โดยจะมีการหยุดงานหรือปิดโรงงานเฉพาะช่วงเทศกาลสำคัญ ๆ ที่มีวันหยุดติดกันหลายวัน เช่น ครุฑจีน ปีใหม่หรือสงกรานต์

ดังนั้นเมื่อนายทุนต้องการให้เครื่องจักรสามารถทำการผลิตได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง การจัดคนงานออกเป็นกะเพื่อให้ทำงานร่วมกับเครื่องจักรจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะคนงาน

<sup>51</sup> Voravidh Charoenloet, Factory Management, Skill Formation and Attitudes of Women Workers in Thailand : A Comparison between an American Owned Electrical Factory and a Japanese Owned Electrical Factory, p21.

คนหนึ่ง ๆ ไม่สามารถจะทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และนอกจากจะมีการแบ่งงานเป็นกะแล้ว ยังจะต้องจัดระบบการทำงานของแต่ละกะให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้ตลอดทั้ง 7 วันในหนึ่งสัปดาห์โดยไม่ขัดต่อกฎหมายแรงงาน เนื่องจากกฎหมายแรงงานกำหนดให้มีวันหยุดงานอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 วัน

อย่างไรก็ตามโรงงานบางแห่งที่ต้องการให้เครื่องจักรทำการผลิตตลอดเวลาอาจแบ่งคนงานออกเป็นเพียงแค่ 2 กะแล้วกำหนดไว้เป็นเงื่อนไขในการรับเข้าทำงานว่าคนงานส่วนหนึ่งจะต้องทำงานล่วงเวลาตามที่บริษัทกำหนด

#### ตัวอย่างการแบ่งกะการทำงานของคนงาน

- โรงงานประกอบชิ้นส่วนแผงวงจรไฟฟ้า

กระบวนการผลิตจะมีการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาก มีการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง แบ่งคนงานเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม A B C และ X ซึ่งกลุ่ม A – C จะเป็นกะเช้าและ กะบ่าย ส่วนกลุ่ม X จะเป็นกะดึก โดยสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันดังนี้ คือ กะเช้าทำ 5 วัน หยุด 2 วัน แล้วจึงเปลี่ยนไปทำ กะบ่าย 5 วัน หยุด 1 วัน ต่อด้วย กะดึก 5 วัน หยุด 2 วัน แล้วจึงกลับมาทำ กะเช้าใหม่ ทำให้โรงงานสามารถทำการผลิตได้ตลอด 24 ชั่วโมง ตลอด 7 วันต่อสัปดาห์ คนงานที่เป็นคนงานกะนี้มีประมาณ ร้อยละ 77 ของคนงานทั้งหมด และเป็นคนงานหญิงถึงร้อยละ 82

- บริษัทอาหารจำกั๊ด

แบ่งการทำงานเป็น 3 กะ กะเช้า 8.00-16.00 น .กะบ่าย 16.00-24.00 น .และกะดึก 24.00-8.00 น .คนงานทุกผลิตจะต้องมาถึงที่ทำงานก่อนเริ่มกะเป็นเวลา 15 นาทีเพื่อเตรียมพร้อม และในระหว่างกะจะหยุดพักได้ 20 นาที

คนงานแต่ละกะจะทำงานในช่วงเวลาเดิมเป็นเวลา 1 เดือน แล้วจะถูกสลับหมุนเวียนไปทำในช่วงเวลาอื่น ๆ สลับไปเรื่อย ๆ

#### 4.4.3 การจัดองค์กรและการควบคุมการทำงานของคนงานในกระบวนการผลิต

##### ก. การบริหารงานและการจัดองค์กร

การจัดการและการบริหารโรงงานที่มีขนาดเล็ก เจ้าของทุนหรือญาติพี่น้องที่ใกล้ชิดมักจะเป็นผู้บริหารโรงงานด้วยตนเอง แต่เมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น มีความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการผลิตเพิ่มมากขึ้น “ฝ่ายจัดการ” ซึ่งได้แก่ผู้บริหารมืออาชีพและผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะทางจะถูกจ้างเข้ามาเป็นผู้บริหารโรงงาน ฝ่ายจัดการเหล่านี้แม้ว่าจะมีฐานะเป็นลูกจ้าง นั่นคือทำงานเพื่อรับค่าจ้าง แต่ก็เปรียบเสมือนกับเป็นตัวแทนของนายจ้าง ที่คอยควบคุมดูแลกระบวนการผลิตให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและควบคุมดูแลคนงานให้ทำงานไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งคอยจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ในส่วนของการควบคุมการทำงานของคนงาน ฝ่ายจัดการจะแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมการทำงานของคนงานออกเป็นระดับชั้น โดยทั่วไปฝ่ายการผลิตจะมีผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นตำแหน่งสูงสุด เป็นผู้ควบคุมดูแลระบบการผลิตทั้งหมด และไต่ลงไปเป็นผู้จัดการส่วนการผลิตในแผนกต่าง ๆ ชูเปอร์ไวเซอร์หรือโพร์แมน ตามลำดับ

ในขณะที่ฝ่ายธุรการหรือฝ่ายสำนักงาน จะมีผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นตำแหน่งสูงสุด และไต่ลงไปเป็นผู้จัดการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ ฝ่ายการรับสมัครบุคคล ฝ่ายจัดอบรมและจัดกิจกรรมต่างๆ ให้แก่คนงาน

#### ตัวอย่างรูปแบบการแบ่งการบริหารของบริษัท Bangkok Weaving Mill<sup>52</sup>

ก่อนปี พ.ศ. 2518 การบริหารงานของบริษัทใช้ระบบครอบครัว แต่เมื่อมีความจำเป็นต้องเพิ่มทุนเพื่อขยายการผลิตในปี พ.ศ. 2518 บริษัทจึงได้ทำการขายหุ้นให้กับบุคคลภายนอก ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เป็นลักษณะเป็นทางการและเป็นขั้นตอนมากขึ้น โดยมีการแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนการผลิต และส่วนการขาย

ในส่วนการผลิต จะมีผู้จัดการโรงงาน(Factory Manager)เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด และมีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ส่วนคือ ฝ่ายบุคคล ซึ่งมีตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล(Personal Manager) เป็นผู้รับผิดชอบ และฝ่ายผลิตซึ่งมีผู้จัดการฝ่ายผลิต(Production Manager)เป็นผู้รับผิดชอบ

ภายใต้การดูแลของผู้จัดการฝ่ายบุคคลบุคคลจะมีหัวหน้า แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์, หัวหน้าแผนกการรับสมัครและฝึกอบรม เป็นผู้ดูแลย่อยลงไปอีก

ในขณะที่ภายใต้ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะมีหัวหน้าแผนกปั้น หัวหน้าแผนกทอ หัวหน้าแผนกเทคนิค และหัวหน้าแผนกบริการ ดูแลส่วนย่อยลงไป

จากการแบ่งดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารงานโรงงานสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ฝ่ายจัดการจะมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนว่าใครทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนใด ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ มักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่จบการศึกษามาในสาขานั้น ๆ เช่น สาขาการบริหารธุรกิจ แรงงานสัมพันธ์ ทรัพยากรมนุษย์ และวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น นอกจากจะมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนแล้ว ก็จะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนว่าแผนกใดต้องขึ้นกับฝ่ายใด

<sup>52</sup> เรียบเรียงจาก Maneerat Pinyopusarerk, Research on Labour Relation at The Level of The Enterprises

### ตัวอย่างรูปแบบการแบ่งการบริหารของโรงกลึงโลหะ<sup>53</sup>

โรงงานแห่งนี้เป็นโรงงานที่ขยายตัวมาจากกิจการขนาดเล็กซึ่งเป็นกิจการในครอบครัว การบริหารในรูปแบบเดิมมีเจ้าของทุนเป็นผู้บริหารในระดับสูงและระดับรอง ๆ ลงมา มีคนงานที่ทำงานร่วมกันมานานจนรู้จักคุ้นเคยและไว้วางใจกันเป็นหัวหน้าคนงาน ไม่มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ที่แน่นอน ทำให้เกิดการสั่งงานข้ามสายการบังคับบัญชาอยู่บ่อย ๆ การติดต่อสื่อสารมักจะใช้ความเป็นกันเองระหว่างเจ้าของกิจการกับหัวหน้าคนงานหรือแม้แต่คนงานทั่วไป แต่ก็มีข้อดีคือทำให้การสั่งงานเป็นไปอย่างรวดเร็วทันสถานการณ์ แต่เมื่อมีการขยายตัวของตลาดและมีคำสั่งซื้อเข้ามามากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้โรงงานต้องขยายขนาดการผลิตด้วยการติดตั้งเครื่องจักรเพิ่มเติมและเพิ่มจำนวนคนงาน ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

ในโครงสร้างแบบใหม่ การบริหารงานจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางของบริษัท คือประธานกรรมการเป็นผู้บริหารสูงสุด ตำแหน่งรองลงมาคือรองประธานกรรมการเป็นผู้ช่วยในการดูแลเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนการดำเนินการของโรงงานจะมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายขาย ฝ่ายโรงงาน และฝ่ายบัญชี

ฝ่ายโรงงานจะมีผู้จัดการโรงงานเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการผลิตสินค้าของบริษัท แบ่งย่อยออกเป็น 2 ส่วนคือ ฝ่ายผลิตและบุคคล ฝ่ายคุณภาพและเทคนิค

ฝ่ายผลิตและฝ่ายบุคคล มีผู้จัดการฝ่ายผลิตและบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดและมีหัวหน้าแผนกย่อยลงไปอีกเป็นผู้ดูแลในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบในการผลิต การรับคนงาน การฝึกงาน คนงานใหม่และการฝึกอบรมคนงานเก่า

ฝ่ายคุณภาพและเทคนิคมีผู้จัดการฝ่ายคุณภาพและเทคนิคเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ดูแลเรื่องการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่ผลิตขึ้น เพื่อให้ได้คุณภาพและปริมาณตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ และมีหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดการทำแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักร

#### ข. การจัดการกระบวนการผลิต

##### รูปแบบและลักษณะการผลิต

การผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่เป็นการผลิตจำนวนมากและใช้แรงงานเข้มข้นจะเป็นการผลิตแบบสายพานประกอบ(assembly line)ซึ่งมีการใช้ระบบบริหารงานแบบ

<sup>53</sup> เรียบเรียงจาก ธนรรฐ วิทยสินธนา, “ระบบการจัดการการผลิตในโรงกลึงโลหะ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539)



วิทยาศาสตร์(Scientific Work Management)และเป็นการผลิตแบบเทย์เลอร์ หมายความว่า คนงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ประจำอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้วทำหน้าที่เฉพาะของตนที่ตำแหน่งนั้น เช่น ตัดผ้า ตัดแผ่นยาง เย็บชิ้นส่วนใดชิ้นส่วนหนึ่งของเสื้อผ้า รองเท้า ประกอบชิ้นส่วนใดชิ้นส่วนหนึ่งลงบนแผงวงจรไฟฟ้า ตัดหรือบรรจุผักลงในกระป๋อง

### ระบบเทย์เลอร์

หัวใจของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์(Scientific Work) คือระบบเทย์เลอร์ซึ่งเป็นระบบที่วางอยู่บนการแบ่งงานอย่างเข้มงวด ระหว่างฝ่ายวางแผนการผลิตซึ่งรวมถึงฝ่ายสั่งการ กับฝ่ายปฏิบัติการ เป้าหมายของระบบคือการทำให้เกิดความต่อเนื่องของส่วนประกอบและกระบวนการต่าง ๆ ในการผลิต

4 laws of rationalization of work<sup>54</sup>

1. division of labour or specialization of individual
2. transfer of skill or specialization of machines
3. specialization of products
4. division of effort

การเพิ่มผลิตภาพแรงงานซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการแบ่งงานกันทำตามระบบเทย์เลอร์ มีที่มาจากปัจจัยดังนี้

1. การเพิ่มทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างให้กับคนงานแต่ละคน
2. ลดเวลาการสูญเสียในการส่งผ่านชิ้นส่วนต่างๆ ไปยังส่วนการผลิตอื่น ๆ
3. มีการใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วยในบางขั้นตอนของกระบวนการผลิต

ในการผลิตแบบเทย์เลอร์ ไม่ว่าจะมีการใช้สายพานในการผลิตร่วมด้วยหรือไม่ก็ตาม โดยทั่วไปคนงานจะไม่ต้องเคลื่อนที่ออกจากตำแหน่งที่ตนประจำอยู่ คนงานที่ทำการผลิตจะทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิม เมื่อทำงานเสร็จก็จะวางชิ้นงานลงบนสายพาน หรือวางไว้ตรงตำแหน่งที่จัดไว้ให้แล้วจะมีคนงานที่ทำหน้าที่หยิบชิ้นงานคอยจัดการรับชิ้นงานที่ทำเสร็จแล้วและส่งชิ้นงานที่ต้องทำต่อให้ เช่น ในโรงงาน ไทรอัมพ์จะมีตำแหน่งที่เรียกว่าคอนแวนร์เป็นผู้คอยหยิบชิ้นงานที่คนงานทำเสร็จออกจากตะกร้าและป้อนชิ้นงานใหม่ลงในตะกร้าให้คนงานหยิบไปทำงานต่อ

แม้ว่าคนงานส่วนใหญ่จะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่เพียงอย่างเดียว แต่เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง หากหัวหน้าคนงานพิจารณาว่าคนงานคนใดมีฝีมือดีก็อาจจะมีการย้ายไปทำงานในส่วนอื่นที่

<sup>54</sup> Voravidh Charoenloet, Factory Management, Skill Formation and Attitudes of Women Workers in Thailand : A Comparison between an American Owned Electrical Factory and a Japanese Owned Electrical Factory ,p13.

ยากขึ้น เพื่อที่โรงงานจะสามารถรับคนงานใหม่เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ง่ายกว่าได้ รวมถึงจะมีคนงานจำนวนหนึ่งที่มีฝีมือถูกคัดเลือกให้ไปฝึกทำงานในหน้าที่อื่น ๆ เพื่อให้สามารถไปทำหน้าที่แทนในตำแหน่งบางตำแหน่งที่มีคนขาดงาน ในกรณีที่มีการรับคนงานใหม่เข้ามาไม่มากนัก คนงานใหม่จะได้รับการฝึกหัดจากคนงานเก่าและหัวหน้าคนงาน โดยมักจะให้เริ่มจากงานที่ง่ายที่สุดและใช้ความละเอียดน้อยที่สุดก่อน

ในกรณีที่เป็นการผลิตแบบใช้สายพานประกอบ ความเร็วของสายพานจะถูกปรับให้ช้าลงกว่าค่ามาตรฐานเมื่อมีการรับคนงานใหม่เข้ามาจำนวนมาก หรือมีการเปลี่ยนแปลงการประกอบใหม่ และจะค่อย ๆ ปรับให้เร็วขึ้นจนถึงระดับมาตรฐาน ซึ่งจะใช้เวลาในการปรับมาน้อยเท่าใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความยากง่ายของแบบ

อย่างไรก็ตามมีงานอีกประเภทหนึ่งที่คนงานอาจจะต้องเคลื่อนที่บ้าง แต่ก็จำกัดอยู่ในพื้นที่ที่ไม่มากนัก และเป็นการเคลื่อนที่วนซ้ำไปมา นั่นคือการคุมเครื่องทอผ้าในโรงงานทอผ้า คนงานจะมีหน้าที่เดินไปมาระหว่างเครื่องทอผ้าที่ตนได้รับมอบหมายให้ดูแล และคอยสังเกตดูสัญญาณที่เตือนที่เครื่องทอผ้า เมื่อด้ายในเครื่องทอผ้าหมด จะมีสัญญาณปรากฏขึ้นบนเครื่อง คนงานจะมีหน้าที่ในการต่อด้ายให้กับเครื่อง เพื่อให้เครื่องทำงานต่อไป

ในกระบวนการผลิต หากมีปัญหาเกิดขึ้นคนงานจะไม่ได้รับอนุญาตให้เป็นผู้แก้ไขปัญหานเอง เนื่องจากจะทำให้กระบวนการผลิตโดยรวมขาดช่วงหรืออาจเกิดความเสียหายได้มาก คนงานจึงมีหน้าที่เพียงแจ้งหัวหน้าคนงานหรือแจ้งฝ่ายช่างให้เข้ามาดูแลแก้ไขปัญหา

โดยทั่วไปคนงานมักจะถูกกำหนดให้มาถึงที่ทำงานก่อนเวลาเริ่มงานประมาณ 10-15 นาที เพื่อเตรียมตัวและเตรียมอุปกรณ์ให้พร้อม และเพื่อให้หัวหน้าคนงานตรวจสอบว่าในขณะนั้น ๆ มีคนงานขาดงานหรือไม่เพื่อให้สามารถหาคนงานคนอื่นมาทำงานทดแทนได้

#### ลักษณะของ Time and Motion Study

คือการศึกษาลักษณะการทำงานของงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด เพื่อหารูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด นั่นก็คือ ใช้เวลาในการผลิตน้อยที่สุด เกิดของเสียน้อยที่สุด และผลิตชิ้นงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด หลังจากทำการศึกษาและทดลองทำงานจริงแล้ว วิศวกรของโรงงานจะเป็นผู้สรุปออกมาว่า กระบวนการในภาพรวมจะเป็นอย่างไร งานแต่ละประเภทจะมีค่าเวลาดำเนินการเท่าใด จะต้องให้คนงานจัดวางท่าทางในการทำงานอย่างไร เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในบางกรณีพบว่ากระบวนการทำงานในภาพรวมและรายละเอียดของงานแต่ละขั้นตอนถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ วิศวกรของโรงงานมีหน้าที่เพียงศึกษารายละเอียดต่างๆ ให้

เข้าใจแล้วนำมาถ่ายทอดต่อให้ซูเปอร์ไวเซอร์หรือโพรแมนในระดับรอง ๆ ลงไปเพื่อนำไปสอน  
คนงานในขั้นสุดท้าย

### ค. กระบวนการทำงานในโรงงานตัวอย่าง

- กระบวนการทำงานในโรงงานผลิตรองเท้าผ้าใบ<sup>55</sup>

โรงงานตัวอย่างในกรณีนี้เป็นโรงงานผลิตรองเท้าผ้าใบขนาดใหญ่ มีการจ้างงาน 562 คน  
เป็นพนักงานหญิงร้อยละ 69 คนงานในโรงงานนี้จะถูกแบ่งออกเป็น 10 ระดับตามลักษณะความ  
พิถีพิถันและความละเอียดของงานที่ทำ งานที่ถูกละเลาะอยู่ในระดับ 1 คืองานฉีกพีวีซีเพื่อทำพื้น  
รองเท้าและงานเข้าหุ่นรองเท้าส่วนหน้า ซึ่งเป็นงานที่หากเกิดความผิดพลาด รองเท้าคู่นั้นจะเสีย  
ไปทั้งคู่ งานในระดับกลางคืองานตัดชิ้นส่วนและงานในระดับง่ายที่สุดคืองานทากาวส่วนด้านใน  
ของรองเท้า การจำแนกระดับของคนงานนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการพิจารณาค่าจ้างของคนงาน  
ที่เรียกว่าระบบ SPM(Standard of Production per Minute) ซึ่งเป็นระบบที่คิดขึ้นเพื่อจูงใจให้คนงาน  
ตั้งใจทำงานซึ่งมีแผนกพัฒนาประสิทธิภาพเป็นผู้ดูแล ระบบ SPM จะเริ่มต้นจากการแบ่งงาน  
ออกเป็น 10 ระดับความความยากง่ายในการทำงานหรือความประณีตที่ต้องใช้ในการทำงาน  
จากนั้นจะมีการทำการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน(Time and Motion Studies) ซึ่ง  
เป็นการทดลองทำงานในลักษณะต่างๆ เพื่อศึกษาว่าในงานแต่ละชนิด คนงานควรจะเคลื่อนไหว  
อย่างไรและใช้เวลานานเท่าใดในการทำงานแต่ละชิ้น เพื่อคำนวณหาว่าในหนึ่งวันคนงานควรจะ  
ทำงานได้กี่ชิ้น หากคนงานทำได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น โดยการ  
พิจารณาดังกล่าวจะทำในทุกๆ 2 สัปดาห์

กระบวนการผลิตของโรงงานจะมีการแบ่งแยกตามผลิตภัณฑ์ต่างๆ และในแต่ละส่วนของ  
ผลิตภัณฑ์จะแบ่งเป็น 4 แผนกย่อย คือ การเตรียมส่วนพื้น การเตรียมหน้าผ้า การเย็บชิ้นส่วนหน้า  
ผ้า และการประกอบ

การเตรียมส่วนพื้นและเตรียมหน้าผ้าเรียกรวมกันว่าการเตรียมวัตถุดิบและชิ้นส่วน คนงาน  
ในแผนกนี้จะได้รับการสอนการวางมิดที่ติดอยู่กับเครื่องจักรและการเลือกใช้มิดตามลักษณะและ  
รูปแบบของรองเท้า ในการตัดชิ้นส่วนจำนวนมาก ๆ โดยอาศัยเครื่องจักรนี้จะต้องอาศัยความ  
ชำนาญพอสมควรเพื่อเป็นการประหยัดเนื้อที่ของผ้าหรือวัตถุดิบและป้องกันไม่ให้เกิดการยืดตัวใน  
ขั้นตอนการประกอบซึ่งรูปแบบการตัดนี้ก็จะถูกคำนวณมาแล้วจากฝ่ายเทคนิคของบริษัท โดยปกติ  
จะมีการติดหมายเลขไว้ที่มิดเพื่อความสะดวกในการใช้งาน ในส่วนของการใช้เครื่องจักร คนงาน  
จะได้รับการสอนเพียงแค่วิธีการเปิดปิดเครื่องและการดูแลรักษาเครื่องเท่านั้น หากเครื่องจักรเกิด

<sup>55</sup> เรียบเรียงจาก ฟินิจ พิษญาพงศ์, “ระบบการจ้างงานและการพัฒนาฝีมือแรงงานในธุรกิจเอกชน,”  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2434)

การจัดซื้อคนงานจะต้องเรียกช่างเทคนิคมาเป็นผู้ดูแลแก้ไข การสอนงานดังกล่าวคนงานใหม่จะได้รับการสอนจากหัวหน้าคนงานและในช่วงแรกของการทำงานจะได้รับการดูแลจากคนงานเก่าที่เคยทำงานมาก่อน

หลังจากที่ตัดชิ้นส่วนต่างๆ แล้ว คนงานในส่วนจัดเตรียมวัตถุดิบจะส่งชิ้นส่วนที่ตัดแล้วมาที่แผนกเย็บ โดยแผนกเย็บนี้จะทำการประกอบเฉพาะส่วนบนหรือหน้าผ้าซึ่งมีชิ้นส่วนที่ต้องเย็บอย่างต่ำประมาณ 5-10 ชิ้น คนงานในแผนกนี้จะถูกแบ่งหน้าที่ให้เย็บชิ้นส่วนเข้าด้วยกัน โดยคนงานแต่ละคนจะถูกกำหนดให้เย็บชิ้นส่วนใดชิ้นส่วนหนึ่งเพียงชิ้นส่วนเดียวไปตลอด ลักษณะดังกล่าวทำให้ไม่ต้องมีการติดชื่อคนงานที่ชิ้นส่วนใด ๆ เพราะหากเกิดความผิดพลาดขึ้นที่ชิ้นส่วนใด ๆ ก็จะสามารถทราบได้อยู่แล้วว่ามาจากคนงานคนไหน คนงานที่เย็บชิ้นส่วนของคนเสร็จแล้วจะนำชิ้นส่วนนั้น ๆ ไปใส่ไว้ในตระกร้าที่จะวางอยู่ในรางที่หมุนวนไปรอบๆ เป็นวงกลม เพื่อให้คนงานคนอื่นๆ หยิบชิ้นส่วนนั้น ๆ ไปทำเย็บในส่วนของตนเองต่อ โดยจะมีคนงานหนึ่งคนคอยดูว่าตระกร้าใดมีชิ้นงานที่ทำเสร็จสิ้นทั้งชิ้นแล้วได้เป็นหน้าผ้าที่สมบูรณ์ ก็จะนำชิ้นงานออกจากตระกร้า แล้วใส่ชิ้นส่วนที่ยังไม่ได้เย็บลงในราง คนงานที่ทำงานในแผนกนี้มานานบอกว่าเพียงแค่เห็นชิ้นส่วนเขาก็จะสามารถทราบได้ทันทีว่าต้องเย็บแบบใด ในกรณีที่มีการผลิตรองเท้ารูปแบบใหม่ ๆ ปัญหาในการเย็บการเกิดขึ้นบ้างในช่วงแรก ๆ แต่ปัญหาเหล่านี้ก็จะเกิดขึ้นไม่นานเพราะรูปแบบที่คนงานแต่ละคนเย็บจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปมากและมักจะเป็นรูปแบบซ้ำ ๆ กัน คนงานจึงคุ้นเคยกับรูปแบบได้อย่างรวดเร็ว

ในแผนกต่อมาจะเป็นแผนกประกอบ โดยจะเป็นงานคิดท้าว และงานถักพีวีซี เพื่อทำพื้นรองเท้า งานในส่วนนี้จะทำด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ คนงานมีหน้าที่เพียงแค่ใส่รองเท้าเข้าไปในเครื่องถักพีวีซีหรือเครื่องถัก กรณีเป็นรองเท้าที่ใช้วิธีคิดพื้นด้วยท้าว การเรียนรู้งานในส่วนนี้จึงเป็นเรื่องของการใช้เครื่องจักรและการบำรุงรักษาเครื่องจักร อย่างไรก็ตามงานในแผนกนี้ก็ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบและฝีมือด้วย เนื่องจากหากเข้าหุ้ไม่ดี รองเท้าก็จะไม่ได้รูปทรง

แผนกต่าง ๆ ทั้ง 4 แผนกจะมีหัวหน้าคนงาน (foreman) แผนกละ 1 คนและรองหัวหน้าคนงานอีก 1 คนทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลการผลิต คนงานจะถูกจูงใจให้ทำการผลิตด้วยระบบ SPM (Standard of Production per Minute) ซึ่งมีแผนกพัฒนาประสิทธิภาพเป็นผู้ดูแล

- กระบวนการผลิตในโรงงานประกอบรถยนต์

กระบวนการประกอบรถยนต์ในประเทศไทยเป็นงานที่ค่อนข้างจะต้องใช้ฝีมือและความละเอียดสูง แบ่งงานด้านใหญ่ๆ ออกเป็น 3 ด้าน คือ งานเชื่อม งานพ่นสี งานตกแต่ง ซึ่งคนงานที่ทำงานอยู่ในส่วนใดก็จะได้รับหน้าที่ให้ทำในส่วนนั้นไปตลอด

ในการประกอบรถยนต์นั้น คนงานจะไม่ทำหน้าที่เป็นผู้แก้ไขอุปกรณ์การประกอบเอง แต่จะมีอุปกรณ์สำรองไว้ให้ใช้ เนื่องจากฝ่ายจัดการต้องการให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุด

ในช่วงที่มีรถรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาในสายการผลิต จะมีการปรับความเร็วของสายการประกอบ (Assembly Line) ให้ช้าลงเนื่องจากคนงานยังไม่คุ้นเคยกับชิ้นส่วนและอุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงการเปลี่ยนวงจิกซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ยึดชิ้นส่วนในการเชื่อม ความเร็วของสายการประกอบจะค่อย ๆ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งเข้าสู่ความเร็วมาตรฐานในเวลาประมาณ 3-4 เดือน

การจ้างงานในโรงงานตัวอย่างที่มีการทำสำรวจพบว่าการจ้างคนงานในลักษณะการจ้างผ่านบริษัทอื่นหรือจ้างผ่านนายหน้าถึงร้อยละ 40 ของคนงานทั้งหมด คนงานที่ถูกจ้างผ่านบริษัทอื่นนี้จะได้รับค่าจ้างและสวัสดิการต่ำกว่าคนงานที่โรงงานจ้างไว้เอง รวมถึงคนงานที่โรงงานจ้างไว้เองยังสามารถมีความก้าวหน้าในสายการทำงานได้ ก็สามารถเลื่อนขั้นเป็นผู้ช่วยหัวหน้าคนงานและหัวหน้าคนงานได้ อย่างไรก็ตาม คนงานที่โรงงานจ้างผ่านบริษัทอื่นหรือจ้างผ่านนายหน้านี้อาจจะถูกจ้างให้มาเป็นคนงานประจำของโรงงานหากได้รับการพิจารณาว่าเป็นคนงานที่มีฝีมือและมีความประพฤติดี

เนื่องจากกระบวนการผลิตถูกแบ่งเป็นสายการผลิตหลัก(Main Assembly)และสายการผลิตย่อย (Sub Assembly)คนงานใหม่จะถูกฝึกให้ทำงานในส่วนที่ง่ายก่อน เช่น การเชื่อมชิ้นส่วนย่อยของโครงเหล็ก จากนั้นหากทำงานได้ดีก็จะได้รับการมอบหมายให้เชื่อมชิ้นส่วนที่ใหญ่ขึ้นในสายการผลิตหลัก เช่นเดียวกับงานพ่นสี คนงานใหม่ก็จะถูกมอบหมายให้พ่นสีในส่วนที่ไม่ใช่จุดเด่นของตัวรถก่อน หากทำงานได้ดีก็จะให้ย้ายมาพ่นสีตัวรถภายนอก

หลังจากผ่านขั้นตอนของงานเชื่อมและงานสี ตัวถังรถก็จะถูกส่งไปยังแผนกติดตั้งเครื่องยนต์ ล้อ และอุปกรณ์เกี่ยวกับการขับ ในส่วนนี้จะเป็นการประกอบตามแบบเท่านั้น คนงานจึงไม่ต้องเป็นคนงานฝีมือเท่ากับในสองส่วนแรก

งานส่วนสุดท้ายคือการตรวจสอบสภาพในสายการตรวจสอบ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบความเรียบร้อยในทุก ๆ จุด ไม่ว่าจะเป็นระบบไฟฟ้า เครื่องยนต์ สี ในสายการผลิตนี้จึงเป็นที่รวบรวมช่างในทุก ๆ สายงาน

คนงานในแต่ละจุดของการทำงานจะทำหน้าที่ของตนเองเฉพาะในแผนกนั้น การหมุนเวียนข้ามแผนกจะเกิดขึ้นน้อยมาก ยกเว้นในกรณีที่เกิดการขาดแคลนคนงานจริง ๆ การโยกย้ายคนงานจะเป็นลักษณะของการโยกย้ายภายในแผนกนั้น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้คนงานเกิดความเบื่อหน่าย และเป็นการฝึกให้คนงานทำหน้าที่แทนกันได้กรณีที่มีคนงานขาดงาน

-กระบวนการผลิตในโรงงานทอผ้า

ก. โรงงาน Bangkok Weaving Mill<sup>56</sup>

คนงานแต่ละคนได้จะรับการมอบหมายให้ดูแลเครื่องจักรจำนวนหนึ่ง ซึ่งก็จะทำให้คนงานต้องทำงานให้ทันกับความเร็วของเครื่องจักร โดยคนงานจะต้องเดินไปเดินมาระหว่างเครื่องจักรเพื่อคอยตรวจสอบดูว่าเครื่องจักรมีการทำงานที่ผิดปกติหรือไม่ และคอยต่อด้ายในเครื่องจักรเมื่อด้ายหมดเพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงัก การทำงานเช่นนี้ทำให้คนงานไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กัน แม้ว่าทำงานอยู่ใกล้ๆ กัน คนงานจะมีลักษณะ นั่งเฉยและแยกตัว (passive and isolate) คนงานจะได้รับอนุญาตให้ไปเข้าห้องน้ำได้ แต่จะต้องให้คนงานที่ทำงานอยู่ใกล้เคียงมาดูแลเครื่องแทน

คนงานในสายปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น 3 กะๆ ละ 8 ชั่วโมง แต่ละกะจะมีเวลาพักรับประทานอาหาร 45 นาที อย่างไรก็ตามคนงานจะต้องมาถึงสถานที่ทำงานก่อนเวลาเริ่มงาน 15 นาทีเพื่อเตรียมตัวเข้าทำงาน

จะมีคนงานส่วนหนึ่งถูกฝึกให้สามารถทำงานได้ในหลายหน้าที่เพื่อให้คอยทดแทนคนงานที่ขาดงาน ซึ่งหัวหน้าคนงานจะรู้ก่อนที่งานจะเริ่ม เพราะคนงานจะต้องมาถึงก่อนเวลาอย่างน้อย 15 นาที คนงานเหล่านี้จะได้รับค่าจ้างสูงกว่าคนงานทั่วไปเล็กน้อย อย่างไรก็ตามคนงานเหล่านี้จะไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยกับคนงานอื่น ๆ ในช่วงพักรับประทานอาหาร เนื่องจากงานในแต่ละหน้าที่จะมีช่วงเวลาพักไม่ตรงกัน

ข. บริษัทอาภรณ์จำกัด<sup>57</sup>

คนงานจะต้องมาถึงที่ทำงานก่อนเวลาอย่างน้อย 15 นาทีเพื่อจัดเตรียมอุปกรณ์ก่อนเริ่มงาน ดังนั้นพอคนงานกะก่อนหน้าเลิก ก็จะสามารถทำงานต่อได้ทันที โดยในช่วงระยะเวลาของการทำงาน คนงานจะหยุดพักได้ 1 ครั้ง ๆ ละ 20 นาที

การทำงานจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การปั่นด้ายและการทอผ้า โดยคนงานที่ทำหน้าที่ปั่นด้ายจะอยู่ในโรงปั่น ส่วนคนงานที่ทำหน้าที่ทอผ้าจะอยู่ในโรงงาน ในขณะที่ทำงานคนงานทั้ง 2 ส่วนนี้จะไม่สามารถติดต่อกันได้เนื่องจากโรงปั่นและโรงทอตั้งอยู่แยกกันคนละส่วน

งานในโรงปั่นจะอยู่แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ การผสมฝ้าย สางใย ริด ปั่นชั้นที่ 1 และปั่นชั้นที่ 2 คนงานในแต่ละส่วนจะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เฉพาะส่วน เช่น ในการทำงาน

<sup>56</sup> เรียบเรียงจาก Maneerat Pinyopusarerk, Research on Labour Relation at The Level of The Enterprises

<sup>57</sup> เรียบเรียงจาก นางเยาว์ เนาวรัตน์ “ความสัมพันธ์ของระบบควบคุมแรงงานกับเงื่อนไขการพัฒนาศักยภาพเชิงกลุ่มในขบวนการทำงาน : ศึกษากรณีอุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอ”

ของเครื่องจักรผสมฝ้ายหนึ่งเครื่องจะใช้คนงานทั้งหมด 8 คน มีหัวหน้าคนงาน 1 คน เป็นคนคุมเครื่องคนงาน 5 คนทำหน้าที่ผสมฝ้ายในด้ายท้ายเครื่อง คนงานที่เหลืออีก 2 คนซึ่งจะเป็นผู้ชายจะทำหน้าที่ยกฝ้ายมาเติมลงในเครื่องผสม

งานในโรงทอผ้าจะทำหน้าที่คุมเครื่องทอคนละ 14 เครื่อง คนงานที่คุมเครื่องทอผ้านี้จะมีหน้าที่เอาหลอดด้ายที่คนงานอีกส่วนหนึ่งเข็นมาวางไว้ใส่เข้าไปในเครื่อง และคอยต่อด้ายให้กับเครื่องทอเมื่อด้ายขาด คนงานจะต้องเดินไปมาระหว่างเครื่องจักรที่ตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งเมื่อนำเครื่องจักร 14 เครื่องมาเรียงต่อกันก็จะมีระยะทางประมาณ 14 เมตร

เมื่อมีคนงานเข้ามาทำงานใหม่ หัวหน้าคนงานจะเป็นผู้ฝึกงานให้ โดยจะสอนวิธีการใช้เครื่องและดูแลเครื่องทั่ว ๆ ไป

- กระบวนการผลิตในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 อุตสาหกรรมย่อยคือ การประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ลงบนแผ่นพิมพ์วงจร(PCB Assembly) และอุตสาหกรรมแผงวงจรไฟฟ้า(Integrated Circuits)

ในอุตสาหกรรมทั้งสองนี้คนงานใหม่จะถูกสอนให้รู้จักกับเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนลงมือทำงาน แต่คนงานจะถูกสั่งไม่ให้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเครื่องเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น วิศวกรและช่างเทคนิคจะถูกกำหนดให้เป็นผู้แก้ไข ดังนั้นแม้ว่าในอุตสาหกรรมนี้จะมีการใช้เทคโนโลยีสูงแต่คนงานก็จะถูกระบุให้ทำงานที่มีลักษณะที่อาศัยเพียงความชำนาญที่เป็นผลจากการทำซ้ำเท่านั้น

ก. การประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ลงบนแผ่นพิมพ์วงจร(PCB Assembly)

เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติน้อยกว่าการผลิตแผงวงจรไฟฟ้า คนงานจะต้องหยิบชิ้นส่วนต่างๆ ใสลงบนแผ่นด้วยมือ เป็นลักษณะการผลิตแบบ “สายการผลิต” (Assembly Line) กระบวนการทำงานจึงมีลักษณะง่ายกว่า

การผลิตจะถูกแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ขั้นตอนที่เป็นการผลิตแบบสายการผลิตคือ ขั้นตอนของการใส่ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ด้วยแรงงาน ในช่วงแรกของการผลิตสินค้าชนิดใหม่ ๆ หรือมีคนงานใหม่ ๆ เข้ามา ความเร็วในการผลิตซึ่งเป็นลักษณะของงานวางแผนวงจรบนรางที่เคลื่อนที่ไปแบบอัตโนมัติจะถูกกำหนดให้มีความเร็วต่ำกว่าระดับมาตรฐาน และจะค่อย ๆ เร่งความเร็วให้สูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงระดับมาตรฐานในระยะเวลา 2-3 วัน หากมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นในระหว่างการผลิต ช่างเทคนิค วิศวกร หรือซูเปอร์ไวเซอร์จะเป็นผู้เข้าไปแก้ไข

กระบวนการผลิตในโรงงานตัวอย่าง<sup>58</sup>

โรงงานนี้เป็นโรงงานที่ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2531 การผลิตจะเป็นการรับคำสั่งผลิตจากบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา โรงงานแห่งนี้เป็นโรงงานแห่งที่ 15 ของบริษัทและตั้งขึ้นหลังโรงงานที่สิงคโปร์ ดังนั้นลักษณะของการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตจึงได้รับมาจากโรงงานในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นโรงงานแห่งที่ 7 ของบริษัทและเป็นศูนย์กลางการผลิตในแถบเอเชีย

การขยายตัวของโรงงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงเวลาเพียง 3-4 เดือนของต้นปี พ.ศ. 2533 มีการเพิ่มคนงานจาก 179 คน เป็น 309 คนและมีการเพิ่มชั่วโมงการทำงานจาก 1 กะเป็น 2 กะ

การผลิตทั้งหมดของโรงงานจะเป็นการผลิตตามรายการสั่งซื้อ ซึ่งรายการสั่งซื้อจะมาพร้อมกับเครื่องตรวจสอบวงจรของแผ่นพิมพ์ และแผ่นโปรแกรมที่ใช้ควบคุมเครื่องผลิต โดยมีคู่มือกำกับมาด้วย วิศวกรจะเป็นผู้ศึกษาคู่มือการผลิตจากนั้นจึงวางแผนการผลิต

ในส่วนของการควบคุมดูแลการทำงานของคนงานรายวันจะเป็นหน้าที่ของซูเปอร์ไวเซอร์ ซึ่งส่วนใหญ่จะจบการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์ เช่น บริหารธุรกิจและรัฐศาสตร์ เนื่องจากโรงงานมีนโยบายแบ่งแยกการควบคุมดูแลคนงานออกจากงานทางด้านเทคนิค โดยงานทางด้านเทคนิคจะให้วิศวกรและเจ้าหน้าที่เทคนิคระดับปวส.เป็นผู้ดูแล ส่วนงานทางด้านควบคุมดูแลคนงานจะให้ซูเปอร์ไวเซอร์เป็นคนดูแล

พนักงานรายวันที่อยู่ในกระบวนการผลิตจะรับคนที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 3 ไปจนถึง ปวช. ทั้งนี้เนื่องจากว่าลักษณะของการผลิตจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่อ่านบันทึกที่เขียนด้วยภาษาอังกฤษด้วย ซึ่งทำให้คนงานรายวันของบริษัทมีค่าจ้างที่ค่อนข้างสูงโดยเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ

กระบวนการผลิตของโรงงานมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ซึ่งทุก ๆ ขั้นตอนคนงานจะทำงานในห้องที่มีเครื่องปรับอากาศ

1. การกรีนแผ่นพิมพ์วงจรด้วยตะกั่ว
2. การใส่ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็กบนแผ่นวงจรด้วยเครื่องอัตโนมัติ
3. การตรวจสอบการใส่ชิ้นส่วนด้วยคอมพิวเตอร์
4. การใส่ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ด้วยมือ
5. การเชื่อมวงจรด้วยเครื่องอัตโนมัติ
6. การตรวจสอบลักษณะทางกายภาพทั่วไปด้วยสายตา

<sup>58</sup> เรียบเรียงจาก พิณิจ พิชญางค์, “ระบบการจ้างงานและการพัฒนาฝีมือแรงงานในธุรกิจเอกชน”



คนงานแต่ละคนจะถูกแบ่งให้อยู่ในแต่ละขั้นตอนของการผลิตในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น ในแต่ละขั้นตอนการผลิตจะมีคนงานประจำอยู่ 1-3 คน และในหนึ่งสายการผลิตจะมีคนงาน 15-20 คน

คนงานใหม่จะถูกแนะนำให้อัปเดตทักษะการผลิตทั้งหมดด้วยการพาไปเดินดูและอธิบายอย่างคร่าว ๆ ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง หลังจากนั้นคนงานจะถูกส่งไปยังจุดที่ต้องการคนงานเพิ่ม ในช่วงเริ่มต้นงานใหม่นี้ ความเร็วของสายพานการผลิตจะถูกปรับให้ช้าลงกว่าระดับมาตรฐาน ซึ่งจะช้าลงเท่าไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาว่ามีคนงานใหม่เข้ามาใหม่น้อยเพียงใด และจะปรับเร่งขึ้นให้เท่ากับความเร็วมาตรฐานใน 2-3 วัน

#### ข. การผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (Integrated Circuits)

เป็นการผลิตที่มีการใช้เครื่องจักรและแรงงานที่มีฝีมือมากกว่าการประกอบชิ้นส่วนลงบนแผ่นพิมพ์วงจร โดยคนงานใหม่จะเริ่มจากการเป็นผู้ช่วยคนงานเก่า การฝึกเป็นผู้ช่วยจะใช้เวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์หลังจากนั้นจึงจะสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองได้โดยเริ่มต้นจากการงานที่ง่ายที่สุดก่อน

กระบวนการผลิตในโรงงานตัวอย่าง<sup>59</sup>

เป็นบริษัทในเครือที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา กระบวนการผลิตเป็นลักษณะของการผลิตตามคำสั่งของบริษัทแม่ ซึ่งเป็นลักษณะของการประกอบชิ้นส่วน โดยนำเข้าวัตถุดิบจากบริษัทแม่เช่นกัน

กระบวนการผลิตของโรงงานมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ซึ่งทุก ๆ ขั้นตอนคนงานจะทำงานในห้องที่มีเครื่องปรับอากาศ

1. การเตรียมแผ่นเวเฟอร์
2. ตัดแผ่นเวเฟอร์ตามแนวที่กำหนด
3. ติดแผ่นได (Die) เข้ากับแผ่นโลหะ
4. เชื่อมวงจร
5. ตรวจสอบ
6. หุ้มแผ่นวงจรด้วยพลาสติก หรือเซรามิก

---

<sup>59</sup> เรียบเรียงจาก Voravidh Charoenloet, Factory Management, Skill Formation and Attitudes of Women Workers in Thailand : A Comparison between an American Owned Electrical Factory and a Japanese Owned Electrical Factory

คนงานแต่ละคนจะถูกแบ่งงานให้ทำในแต่ละขั้นตอนเท่านั้น และจะได้รับการสอนงานโดยซูเปอร์ไวเซอร์และคนงานเก่าที่ทำงานอยู่ก่อน

โดยปกติการสับเปลี่ยนโยกย้ายคนงานมักเกิดจากการขยายกำลังการผลิตหรือมีการลดกำลังการผลิต ผลิตภัณฑ์ใดที่มียอดการสั่งซื้อจากบริษัทแม่ค่อยลง คนงานในสายการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นก็จะถูกย้ายไปทำในสายการผลิตของผลิตภัณฑ์อื่น โดยอาจไม่จำเป็นต้องทำงานในแผนกที่การทำงานมีความใกล้เคียงกับงานเดิมก็ได้

งานในขั้นตอนที่ยากที่สุดคือ ขั้นตอนที่ 3 และที่ 4 ซึ่งจะต้องใช้คนงานที่อายุน้อยและสายตาดี อย่างไรก็ตามจากการสำรวจพบว่าคนงานไม่ค่อยชอบที่จะทำงานในขั้นตอนนี้เพราะต้องใช้สายตามากและจะทำให้สายตาเสียเร็ว ซึ่งหากคนงานที่ทำงานในส่วนนี้ไปนาน ๆ แล้วเกิดปัญหาทางสายตาก็จะถูกย้ายไปยังส่วนที่ไม่ต้องใช้สายตามากนัก เช่น การหุ้มแผ่นวงจร

ทุก ๆ สัปดาห์ วิศวกรอุตสาหกรรมจะทำกิจกรรมที่เรียกว่า “Time and Motion Studies” โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างคนงาน เพื่อที่จะทำการพิจารณาเวลาและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนการผลิต

เมื่อมีการคำนวณเวลาที่เหมาะสมได้แล้ว จังหวะการทำงานของเครื่องจักรก็จะถูกปรับให้เหมาะสมกับเวลานั้น ๆ นอกจากนี้วิศวกรของโรงงานยังจะได้รับการสนับสนุนให้คิดค้นหาวิธีการผลิตและการจัดการแบบใหม่ ๆ เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต่างๆ ในกระบวนการผลิตลง รวมถึงประยุกต์ใช้เครื่องจักรให้เหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบไทย

บริษัทได้ตั้งค่า “norm breakers” ขึ้นเพื่อจัดแบ่งคนงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามจังหวะความเร็วในการทำงาน ซึ่งค่า “norm breakers” นี้จะเป็นค่าที่สูงกว่าระดับการทำงานโดยเฉลี่ยของคนงาน ซึ่งคนงานที่จะทำงานให้ได้เกินกว่าค่านี้นอกจากจะต้องเร่งทำงานแล้ว ยังอาจจะต้องทำงานในช่วงเวลาพักอีกด้วย

คนงานในโรงงานให้สัมภาษณ์ว่านับตั้งแต่ตั้งโรงงานมา ความเร็วในการทำงาน(speed of work)ถูกปรับเพิ่มขึ้นมาประมาณ 10 ครั้ง ซึ่งก็ไม่ใช่คำพูดที่เกินจริงแต่อย่างใดหากพิจารณาจากสถิติการผลิตของโรงงาน นั่นคือในปีพ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นปีแรกของการเปิดดำเนินการ โรงงานมีคนงานทั้งหมด 19,00 คนในขณะที่สามารถผลิตชิ้นส่วน IC ได้ 60 ล้านชิ้นต่อปี สองปีต่อมาบริษัทเพิ่มกำลังการผลิตเป็น 200 ล้านชิ้นต่อปี และในปีพ.ศ. 2529 เป้าหมายการผลิตของบริษัทอยู่ที่ 500 ล้านชิ้นต่อปีในขณะที่มีการจ้างงาน 21,00 คน

- กระบวนการผลิตในโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การผลิตของโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท<sup>60</sup>

1. การผลิตจำนวนมากต่อแบบ หรือ mass production ประกอบด้วย

การผลิตแบบเบ็ดเสร็จ คือพนักงานคนเดียวเย็บทุกขั้นตอน มีข้อดีคือ ลงทุนน้อย ควบคุมง่าย แต่ข้อเสียคือ คนงานต้องมีความสามารถสูง ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง

การผลิตระบบสายการผลิต เน้นการไหลของงานแบบขึ้นต่อขึ้น และความสมดุลของสายการผลิต ข้อดีคือ ใช้พื้นที่น้อย จัดการง่าย ข้อเสียคือ ลงทุนสูง หากมีคนทำงานช้าจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตโดยรวมเข้าไปด้วย

การผลิตแบบมัด คือ คนงานแต่ละคนทำการเย็บเฉพาะอย่างและมีคนกลางคอยจ่ายงาน ข้อดีคือ ทำงานได้เร็ว มาตรฐานสม่ำเสมอ ไม่ต้องใช้คนงานที่มีความสามารถสูง ข้อเสียคือ ไม่เหมาะกับงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ และต้องมีการจัด flow ของงานให้ดี

2. การผลิตจำนวนน้อยต่อแบบ

เป็นการผลิตสมัยใหม่ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่รวดเร็ว มีการนำแนวคิดแบบ TOYOTA SEWING SYSTEM(TSS) , JUST IN TIME(JIT) และสายการผลิตรูปตัว U มาใช้ คนงานที่จะทำการผลิตแบบนี้ต้องเป็นคนที่สามารถทำงานได้หลายขั้นตอน

การผลิตส่วนใหญ่ในประเทศไทยจะเป็นการผลิตแบบมัด โดยเฉพาะในโรงงานที่ทำการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งก็จะสอดคล้องกับการทำงานในระบบสายพานการผลิต ดังนั้นในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะกรณีที่เป็นการผลิตแบบมัดซึ่งเป็นการผลิตจำนวนมาก

กระบวนการผลิตในโรงงานตัวอย่าง

ก. โรงงานไทยเอโร จำกัด<sup>61</sup>

ลักษณะการผลิตจะเป็นการผลิตแบบจำนวนมาก(mass production)และมีลักษณะของการทำงานแบบแทย์เลอร์ คือการให้คนงานแต่ละคนทำงานเฉพาะอย่างแล้วส่งต่อกันไปเรื่อยๆ จนสำเร็จเป็นชิ้นงานหนึ่งชิ้น รวมถึงมีการจัดตำแหน่งการวางจักรเย็บผ้าและท่าทางต่างๆ ในการเย็บเพื่อให้คนงานสามารถทำการผลิตได้มากที่สุด

โครงสร้างของแผนกเย็บจะประกอบด้วย หัวหน้าแผนกเย็บ หัวหน้าไฟร์แมน ไฟร์แมน และ คนงาน ซึ่งมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นลงไป

<sup>60</sup> แกมกานต์ ภิญโญ, “การลดต้นทุนการผลิตในโรงงานผลิตในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544)

<sup>61</sup> เรียบเรียงจาก นาลีณี ศรีภักดิ์, “การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ ศึกษาในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป”

การเย็บจะแบ่งเป็นหมวด แต่ละหมวดจะเย็บผลิตภัณฑ์เพียงแค่ 1 ชนิด ในหนึ่งหมวดจะมี  
คนงานประมาณ 34-32คน นั่งเรียงกันเป็นแถวตอน แต่ละคนจะมีเบอร์ประจำตัว โฟร์แมนของ  
แต่ละหมวดมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการเย็บในหมวดของตนเอง หัวหน้าโฟร์แมนจะเป็นผู้ดูแล  
หมวดการผลิตทั้งหมดที่เป็นผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เช่น หัวหน้าโฟร์แมนเสื้อเชิ้ต จะดูแลทุก  
หมวดการเย็บที่ทำการเย็บเสื้อเชิ้ต สุดท้ายหัวหน้าแผนกเย็บจะเป็นผู้ดูแลแผนกเย็บทั้งหมด ซึ่งมี  
ประมาณ 25หมวด

ในแต่ละหมวดจะจัดคนงานนั่งเรียงกันเป็นแถวตอน งานจะเริ่มตั้งแต่คนงานที่นั่งตำแหน่ง  
หลังสุด แล้วส่งต่อไปข้างหน้า แต่ละคนจะเย็บเฉพาะในส่วนของตนเอง ดังนั้นผลิตภัณฑ์หนึ่งชิ้น  
จะผ่านมือคนงานทุกคนในหมวด นั่นคือผลิตภัณฑ์หนึ่งชิ้นจะต้องผ่านฝักรจากคน 32 คน

เมื่อเย็บชิ้นงานเสร็จและได้รับการตรวจคุณภาพแล้ว ชิ้นงานจะถูกส่งต่อไปยังแผนก  
สำเร็จรูปเพื่อตัดเศษผ้า รีด พับ และบรรจุถุง

ตลอดเวลาทำงานจะมีแผนกซ่อมบำรุงและฝ่ายช่างคอยดูแลหากเกิดปัญหาขึ้น และในกรณี  
ที่มีการรับคนงานใหม่เข้ามา คนงานใหม่จะยังไม่ต้องลงมือเย็บ แต่จะให้คอยดูคนงานเก่าที่ทำงาน  
อยู่ก่อนแล้วทำงานไปก่อน จากนั้นจึงค่อยเริ่มลงมือเย็บ

#### ข. โรงงานที่ซีการ์เมนต์<sup>62</sup>

กระบวนการผลิตของโรงงานแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ ทั้งหมด 7 แผนก คือ แผนกตัด  
แผนกเย็บ แผนกตรวจ แผนกตัดผ้า แผนกอบรีด แผนกติดกระดุม แผนกบรรจุ โดยที่การผลิต  
เสื้อตัวหนึ่งๆ จะเริ่มต้นที่แผนกตัดเพื่อตัดผ้าให้เป็นชิ้น ๆ แล้วส่งต่อไปยังแผนกต่าง ๆ ต่อไปเรื่อย  
ๆ ตามขั้นตอน จนสุดท้ายไปสิ้นสุดที่แผนกบรรจุ

คนงานในแต่ละแผนกจะไม่ได้รับอนุญาตให้เดินข้ามแผนกไปหากัน ฝ่ายจัดการได้กำหนด  
วิธีการป้องกันคนงานเดินข้ามแผนกไปมาด้วยการให้คนงานใส่เสื้อทำงานที่มีปกสีต่างๆ กันไป  
ตามแผนกของตนเอง

#### แผนกตัด

ในแผนกตัดจะแบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกทำหน้าที่นำแบบจากหัวหน้างานมา  
วางบนผ้าและใช้หมุดตรึงไว้ ผู้ที่ทำหน้าที่วางแบบบนผ้าจะต้องเรียนรู้ว่าแบบแต่ละชิ้นมีความ  
แตกต่างกันอย่างไร ควรวางแบบอย่างไรจึงจะทำให้มีเศษผ้าเหลือน้อยที่สุดเพื่อให้ประหยัดเนื้อผ้า

<sup>62</sup> เรียบเรียงจาก วรรณณา อัสวสุโชติ, “ภาวะความแปลกแยกและการปลดปล่อยจากความแปลกแยก,”  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2530)

ที่สุด คนงานกลุ่มที่สองจะมีหน้าที่มัดผ้าที่ถูกตัดแล้วที่เป็นแบบเดียวกันไว้ด้วยกัน จากนั้นจึงส่งต่อไปยังแผนกเย็บ

#### แผนกเย็บ

ในการผลิตของแผนกเย็บจะแบ่งออกเป็นแผนกย่อย 12 แผนก และมีแผนกพิเศษ 1 แผนก ซึ่งคนงานในแผนกนี้จะเป็นคนงานที่มีฝีมือดีที่ถูกคัดมาจากแผนกต่างๆ คนงานในแผนกพิเศษนี้จะได้ค่าจ้างสูงกว่าคนงานในแผนกธรรมดา

แต่ละแผนกก็มีคนงานที่ทำหน้าที่เย็บ 66 คนนั่งเป็น 3 แถวเรียงกันเป็นแถวหน้ากระดาน แต่ละแถวมีคนงาน 22 คนนั่งเรียงต่อกันเป็นแถวตอนลึก นอกจากคนงานที่ทำหน้าที่เย็บ ในแต่ละแผนกยังมีคนงานที่ทำหน้าที่หีบชิ้นส่วนส่งให้คนงานเย็บอีกแผนกละ 6-8 คน ดังนั้นคนงานที่ทำหน้าที่เย็บในแต่ละแผนกจะต้องนั่งอยู่กับที่เท่านั้น หากต้องการชิ้นส่วนหรืออะไหล่ส่วนใดก็จะมีคนงานในส่วนนี้เป็นผู้ทำหน้าที่เดินนำมาส่ง

คนงานที่ทำหน้าที่เย็บทุกคนจะมีหมายเลขประจำตัว ซึ่งเป็นหมายเลขที่จะใช้ในการอ้างอิงถึง ในการจ่ายค่าแรง การลางาน การทำงานล่วงเวลา รวมถึงการตรวจสอบย้อนกลับว่าใครเป็นผู้เย็บชิ้นส่วนเสื้อตัวนั้นๆ การเย็บจะเริ่มจากข้างหลังมาสิ้นสุดข้างหน้า โดยเริ่มต้นจากการเย็บชิ้นใหญ่ เช่น แฉกผ้าแต่ละชิ้น เย็บประกอบแผ่นหลัง แผ่นหน้า ทำซิปใน เย็บแขน ไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งเป็นรายละเอียดชิ้นเล็ก ๆ เช่น เจาะกระเป๋ า เจาะรังคุม

คนงานที่ทำหน้าที่หีบชิ้นส่วนแจกจ่ายให้คนงานคนอื่นเย็บ จะทำหน้าที่เช็คยอดจำนวนเสื้อทั้งหมดที่แผนกย่อยของคนเย็บได้ด้วย

คนงานที่นั่งเรียงแถวหน้ากระดานในระนาบเดียวกันจะเย็บชิ้นส่วนเหมือนกัน แต่หากบางครั้งชิ้นส่วนที่คนงานใดต้องเย็บตัดส่งมาไม่ทัน หรือมีชิ้นส่วนนั้นน้อย หัวหน้าคนงานจะให้คนงานที่ทำหน้าที่เย็บชิ้นส่วนนั้นไปช่วยงานในแผนกอื่นแทน

จากสภาพการแบ่งงานเป็นขั้นเป็นตอนที่ละเอียดทำให้คนงานเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง คนที่ทำหน้าที่อะไรมาตั้งแต่เริ่มเข้างานก็จะทำหน้าที่นั้นตลอดมา คนงานนี้สามารถเย็บชิ้นส่วนที่ตนชำนาญได้อย่างรวดเร็ว แต่หากต้องเปลี่ยนไปเย็บชิ้นส่วนอื่นจะทำให้ทำงานได้ช้าและเกิดความผิดพลาดมาก คนงานโดยทั่วไปจึงไม่ชอบที่จะเปลี่ยนไปเย็บส่วนอื่นเพราะจะทำให้ต้องมาเสียเวลาแก้และทำให้ทำผลผลิตได้น้อยหรือที่เรียกว่า “ตัดตัว” ได้น้อย

การตัดตัวเป็นมาตรฐานการทำงานที่โรงงานตั้งขึ้นเพื่อใช้ในการแสดงให้คนงานว่าคนงานทำงานได้คุ้มค่าแรงหรือไม่ เช่น กำหนดว่าค่าแรงในการเย็บปกหนึ่งปกเท่ากับหนึ่งบาท หากวันหนึ่งคนงานเย็บปกได้ 60 ปกจึงควรมีค่าแรงเท่ากับ 60 บาท แต่บริษัทต้องจ่ายให้คนงานเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำคือ 73 บาท(ใน ปี พ.ศ .2530)ทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าแรงสูงเกินกว่าที่คนงาน

ควรจะได้รับ ซึ่งหากเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น คนงานคนนั้นก็จะถูกเรียกไปตักเตือน โดยทั่วไปบริษัทจะกำหนดไว้ว่าคนงานจะต้องตัดตัวให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

#### แผนกอบ-รีด

ลักษณะของงานที่ท่าจะมีการแบ่งการรีดออกเป็น ส่วน ๆ คนงานแต่ละคนจะประจำเครื่องรีดของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากแผนกเย็บที่คนงานจะต้องนั่งทำงานตลอด แต่ในแผนกรีด คนงานจะต้องยืนทำงานตลอด

#### ค. โรงงาน ไทรอัมพ์<sup>63</sup>

ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตในแผนกเย็บ

1 .ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ(operation manager)เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการควบคุมดูแลการผลิตในโรงงาน

2 .ผู้จัดการชั้น (floor manager) ดูแลการผลิตในแต่ละชั้น ซึ่งในแต่ละชั้นจะมี 2-3 สายการผลิต

3 .ผู้จัดการสายการผลิต(line manager) ดูแลการผลิตในแต่ละสายการผลิต ซึ่งในแต่ละสายการผลิตจะผลิตสินค้าเพียง 1 ชนิด

4 .supervisor มีหน้าที่ตรวจสอบและสอนงานให้แก่พนักงานเย็บ โดยแบ่งเป็น 3 หน้าที่ คือ

4.1 head supervisor มีหน้าที่ ดูแลการเย็บในภาพรวมทั้งในเรื่องของคุณภาพการเย็บของสินค้าและปริมาณสินค้าที่ผลิตได้ ตำแหน่ง head supervisor จะเป็นตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนมาจาก quality supervisor หรือ production supervisor

4.2 quality supervisor หรือ QC มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของการเย็บ เช่น เย็บตามวิธีที่ถูกต้องหรือไม่ ใช้สีถูกต้องหรือไม่ ถ้าไม่จะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง

4.3 production supervisor มีหน้าที่ควบคุมดูแลการผลิตให้ได้ตามจำนวนเป้าหมาย ถ้าไม่ได้จะต้องหาทางแก้ไขเบื้องต้น

ตำแหน่ง QC และ production supervisor เป็นตำแหน่งที่มาจากกรับสมัคร

5 .คอนแวนร์ มีหน้าที่ให้ความสะดวกแก่คนงานที่ทำหน้าที่เย็บ ด้วยการรับ-ส่งชิ้นงานให้แก่พนักงานเย็บ คอนแวนร์จะคอยดูว่าชิ้นงานที่วางอยู่ในตระกร้าเสร็จหมดหรือยัง เมื่องานเสร็จหมดก็จะนำชิ้นงานใหม่ไปใส่ตระกร้าให้แก่พนักงานเย็บ เนื่องจากตามระบบการผลิตคนงานที่ทำ

<sup>63</sup> เรียบเรียงจากสุภลักษณ์ อารีสว่างวงศ์, “การวิเคราะห์สภาพการใช้แรงงานสตรีในบริษัทข้ามชาติ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ไทรอัมพ์อินเตอร์เนชั่นแนล(ประเทศไทย)จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาสังคมสงเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525)

หน้าที่เย็บจะไม่ต้องลูกเดินไปไหน ตำแหน่งคอนแวนร์มาจากการเลื่อนขั้นขึ้นมาจากคนงานที่ทำหน้าที่เย็บ

6. พนักงานเย็บ ทำหน้าที่เย็บชิ้นงานในส่วนของตนเอง

กระบวนการทำงานในแผนกเย็บ

กระบวนการผลิตสินค้าของบริษัทไทรอัมพ์ในขั้นตอนของการเย็บจะเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้กันทั่วโลก เทคนิคการเย็บจะถูกกำหนดมาอย่างละเอียด และจะมีการกำหนดลักษณะงาน (job descriptive) ว่างานเย็บแต่ละชิ้นจะมีค่าเวลาดำเนินการในการเย็บเท่าใด เช่นเย็บคอปกที่ยาว 14 เซนติเมตร จะกำหนดว่าค่าในการเย็บ 10 ตัวเท่ากับ 6 นาที

คนงานที่ทำหน้าที่เย็บจะถูกแบ่งออกเป็นสายการผลิต (line) สายการผลิตหนึ่งๆ จะมีคนงานที่ทำหน้าที่เย็บ 45 คน แต่ละคนจะมีเบอร์ประจำตัวคือ เบอร์ 1-45 คนงานนั่งทำงานเป็นรูปตัวยู หันหน้าเข้าหากัน แต่ละคนจะมีความชำนาญในจักรแต่ละชนิด เช่น เบอร์ 1-5 ชำนาญจักรเข็มเดี่ยว เบอร์ 6-12 ชำนาญจักรเข็มคู่ ต่อไปอาจเป็นจักรซิกแซก แล้ววนไปจนครบ 45 เบอร์ งานจะถูกแบ่งออกเป็นตระกร้า ซึ่งในตระกร้าจะบรรจุชิ้นส่วนต่างๆ เอาไว้ เช่น ชุดว้ายน้ำชุดหนึ่งจะมีประมาณ 15 ชิ้นส่วน คนงานแต่ละเบอร์จะได้รับมอบหมายงานของตน เช่น เบอร์ 1-6 ทำหน้าที่เย็บชิ้นผ้าด้านหน้ามาประกบกับด้านหลัง เบอร์ 7-10 มีหน้าที่เย็บส่วนต่อตรงคอ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์หนึ่งชิ้นจะผ่านการทำงานของคนหลายคน

คนงานแต่ละคนจะหยิบชิ้นงานขึ้นมาจากตระกร้าแล้วนำมาเย็บ เมื่อเย็บเสร็จจะนำไปวางลงในตระกร้าอีกใบหนึ่ง เมื่อชิ้นงานใกล้จะหมดจะมีคอนแวนร์คอยจ่ายงานเพิ่ม และเก็บงานไปจากตระกร้าที่มีชิ้นงานเต็มแล้ว

นอกจากนี้จะมีการพัฒนาระบบการเคลื่อนไหวในการเย็บอยู่เป็นประจำ หน้าที่ในการสอนการเย็บแบบใหม่ๆ จะเป็นของซูเปอร์ไวเซอร์ เทคนิคการเย็บอย่างใหม่ ๆ นี้มักจะถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ อย่างไรก็ตามแม้ว่าวิธีการเคลื่อนไหวในการเย็บตามที่บริษัทกำหนดมาจะช่วยย่นระยะเวลาการทำงานให้น้อยลงก็ตาม แต่จากการสัมภาษณ์คนงานของสุกัลลักษณ์ อารีสว่างวงศ์พบว่าเมื่อมีการนำวิธีการเย็บแบบใหม่ๆ มาถ่ายทอดสู่คนงาน คนงานมักไม่ค่อยยอมรับและมักจะทำตามวิธีการเดิมของตน

ในการรับคนงานใหม่นั้น ผู้มาสมัครจะต้องมีอายุมากกว่า 16 ปี มีบัตรประชาชน อ่านออกเขียนได้ และมีความสามารถในการใช้จักรอุตสาหกรรม เมื่อได้รับการพิจารณารับเข้ามาแล้วคนงานจะถูกส่งไปยังสายการผลิต ซึ่งจะมีซูเปอร์ไวเซอร์ประจำสายการผลิตทำหน้าที่สอนการเย็บ ซึ่งจะเริ่มต้นจากงานที่ง่ายก่อน

การทำงานในโรงงานของบริษัทไทรอัมพ์จะทำในห้องปรับอากาศและจะมีการเปิดเพลงให้  
คนงานฟังไปด้วยในขณะทำงาน

- กระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมไก่แช่แข็ง

อุตสาหกรรมการชำแหละไก่เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักรเป็นชุดขั้นตอน การผลิตใน  
แต่ละช่วงสืบเนื่องสัมพันธ์กัน และต้องใช้คนงานจำนวนมาก คนงานประมาณร้อยละ 70 เป็น  
คนงานหญิง เนื่องจากการชำแหละไก่ต้องใช้ความปราณีตและความละเอียด ซึ่งผู้หญิงเหมาะที่จะ  
ทำงานแบบนี้มากกว่าผู้ชาย

โดยภาพรวมแล้วอุตสาหกรรมไก่แช่แข็งมีการจ้างคนงานที่มีการศึกษาสูงในสัดส่วนที่น้อย  
กว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการใช้เครื่องจักรเพื่อทดแทนแรงงานยังมีจำกัด  
เนื่องจากในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานเช่น โดยเฉพาะการชำแหละไก่ เป็นกระบวนการที่ต้อง  
ใช้คนงานจำนวนมาก และตำแหน่งงานเหล่านี้ก็เป็นตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือ  
ความรู้แต่อย่างใด

ขั้นตอนการผลิต

ในโรงงานขนาดใหญ่กรรมวิธีการผลิตโดยหลักจะคล้ายคลึงกัน อาจมีที่แตกต่างออกไป  
บ้างตามประสิทธิภาพของเครื่องจักรและฝีมือของคนงาน โดยสรุปแล้วขั้นตอนการผลิตมีดังนี้

- ขั้นตอนเตรียมไก่ นำไก่ที่คัดเลือกแล้วเทลงบนสายพานซึ่งจะนำไก่มายังราวแขวน  
คนงานจะจับไก่แขวนห้อยหัวลงตามราวแขวน เพื่อเตรียมเข้าเครื่องเชือด

- ขั้นตอนเชือดคอ ราวไก่จะเคลื่อนที่ด้วยความเร็วเฉลี่ย 80 ตัวต่อนาทีผ่านไปยังเครื่อง  
ชือด โดยจุ่มลงในน้ำที่มีกระแสไฟฟ้าไหลผ่าน เพื่อให้ไก่สลบระยะหนึ่ง แล้วจึงเคลื่อนผ่านเครื่อง  
เชือดอัตโนมัติและจะมีคนงานคอยเชือดไก่บางตัวที่ผ่านเครื่องเชือดโดยมิได้ถูกเชือด หลังจากนั้น  
ราวแขวนก็จะเคลื่อนผ่านรางเลือด ส่วนเลือดที่ได้จะผสมน้ำเกลือเพื่อรักษาคุณภาพ

- ขั้นตอนลวกน้ำและถอนขน ราวแขวนไก่จะเคลื่อนเข้าสู่ถังน้ำร้อนซึ่งมีอุณหภูมิ  
ประมาณ 58 องศาเซลเซียส ลวกประมาณ 1 นาที แล้วจึงเข้าสู่เครื่องถอนขนอัตโนมัติ เมื่อเครื่อง  
ถอนขนไก่ออกหมดคนงานจะกลับหัวไก่เอาคอแขวนห้อยขาลงเพื่อผ่านน้ำร้อนและเครื่องดลก  
หนังขา

- ขั้นตอนตัดหัวและดึงหลอดลม หลังจากดลกหนังขา ราวแขวนจะเคลื่อนไปผ่านน้ำ  
เย็นเพื่อลดความร้อน แล้วจึงส่งเข้าเครื่องตัดหัวและดึงหลอดลม หลังจากนั้นคนงานจะกลับตัวไก่  
เอาขาแขวนเพื่อส่งเข้าเครื่องเจาะกัน



- **ขั้นเจาะและผ่ากัน** บางโรงงานจะใช้เครื่องจักร แต่บางโรงงานจะใช้คนทำ โดยให้เหตุผลว่าเครื่องจักรอาจทำให้เครื่องในแตกและเนื้อจะไม่สะอาด หากเป็นการใช้คนทำจะมีความปราณีตมากกว่า ทำให้ได้เนื้อไก่ที่เรียบและสะอาดมากกว่า แต่มีข้อเสียตรงที่ทำงานได้ช้ากว่า

- **ขั้นล้างเครื่องใน** หลังจากเจาะกันเสร็จไก่จะเข้าสู่เครื่องล้างเครื่องใน โดยในขั้นนี้จะมีสัตวแพทย์เป็นผู้ควบคุมคุณภาพ

- **ขั้นลดอุณหภูมิ** ไก่ที่ถูกล้างเครื่องในออกแล้วจะถูกปลดลงสู่เครื่องลดอุณหภูมิ แล้วจึงนำขึ้นสู่ราวแขวนไก่ใหม่

- **ขั้นชำแหละ** คนงานจะตัดปีกทั้งสองข้างออก แหวะหนังอกแล้วจึงใช้คีมแยกเนื้อออกแล้วตัดเนื้อออก หลังจากนั้นจะจัดแต่งเอาหนังออกอีกครั้ง การชำแหละจะแยกชำแหละเป็นชิ้นส่วนต่าง ๆ เช่น ขา อก น่อง ปีก สะโพก

- **ขั้นบรรจุถุง** เนื้อส่วนต่างๆ จะต้องผ่านเครื่องจั่วแยกเกรดก่อนจะถูกบรรจุลงถุงพลาสติกโดยระบบสูญญากาศ

- **ขั้นแช่เย็น** เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการต่าง ๆ ไก่ที่บรรจุถุงแล้วจะถูกส่งเข้าห้องแช่แข็งจนแข็ง แล้วจึงนำไปบรรจุกล่องและเก็บรักษาไว้ในห้องเย็นเพื่อรอส่งขายต่างประเทศ

- กระบวนการผลิตในโรงงานผลิตกระป๋อง<sup>64</sup>

ในแผนกการผลิตผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ จะมีหัวหน้าแผนกผลิตเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการผลิต และมีหัวหน้าช่างประจำเครื่องหัวไลน์และหัวหน้าช่างประจำเครื่องท้ายไลน์คอยดูแลรับผิดชอบเครื่องจักร ในแผนกการผลิตหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วยสายการผลิตหลายสาย

ตัวอย่างสายการผลิตประป๋องชนิดหนึ่ง ซึ่งในสายการผลิตประกอบด้วยคนงานทั้งหมด 14 คน แบ่งเป็น

ช่างประจำเครื่องเชื่อมกระป๋อง	1	คน
ช่างประจำเครื่องบานปากกระป๋องและเครื่องปิดฝา	1	คน
คนงานประจำเครื่องเชื่อมกระป๋อง	2	คน
คนงานประจำเครื่องบานปากกระป๋องและเครื่องปิดฝา	2	คน
คนงานบรรจุกระป๋อง	8	คน

เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตจะมีทั้งหมด 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ เครื่องเชื่อมกระป๋อง(Welding Machine) เครื่องบานปากประป๋อง(Flanging Machine)และเครื่องปิดฝากระป๋อง(Seaming Machine)

<sup>64</sup> เรียงเรียงจาก ธนรรฐ วิทยสินธนา, “ระบบการจัดการการผลิตในโรงกลึงโลหะ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539)

คนงานประจำเครื่องเชื่อมกระป๋องที่อยู่ส่วนหัวมีหน้าที่นำแผ่นเหล็กที่ถูกตัดไว้แล้วใส่ในช่องใส่แผ่นเหล็กของเครื่องเชื่อมกระป๋อง เพื่อผ่านกระบวนการทำให้เป็นรูปทรง แผ่นเหล็กดังกล่าวจะมีคนงานอีกส่วนหนึ่งทำหน้าที่ขนย้ายจากหน่วยงานตัดเหล็กโดยใช้รถลาก ในขณะที่คนงานประจำเครื่องในจุดอื่น ๆ หน้าที่นำป้อนที่ถูกส่งออกจากเครื่องจักรตัวก่อนหน้ามาทางสายพานลำเลียงเข้าสู่เครื่องจักรตัวต่อไป ในส่วนท้ายสุดคนงานบรรจุกระป๋องมีหน้าที่นำกระป๋องที่ผ่านกระบวนการผลิตทั้งหมดแล้วออกจากสายพานพร้อมทั้งตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของกระป๋อง

โดยสรุปคนงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ยืนประจำอยู่ในตำแหน่งของตนเอง และมีหน้าที่เพียงแค่หยิบวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์เข้าและออกจากเครื่องหรือสายพาน อย่างไรก็ตาม ได้มีความพยายามของฝ่ายจัดการที่จะสร้างให้คนงานเป็นผู้ที่เป็นคนช่างสังเกต มีความละเอียดรอบคอบ รักความสะอาด เพื่อให้คอยสังเกตสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตรวมถึงช่วยช่างประจำบำรุงรักษาเครื่องจักร

ช่างประจำเครื่องมีหน้าที่คอยแก้ไขเมื่อเครื่องขัดข้อง ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยๆ จากการเก็บข้อมูลในเวลา 5 เดือนพบว่าเครื่องจักรตัวที่เสียมากที่สุดต้องทำการหยุดซ่อมแซมในระหว่างกระบวนการผลิต ทำให้เสียเวลาในการผลิตไปถึงประมาณ 2800 นาทีในหนึ่งเดือน นอกจากการแก้ไขซ่อมแซมเมื่อเครื่องเกิดปัญหาแล้ว ช่างประจำเครื่องยังมีหน้าที่คอยบำรุงรักษาและปรับแต่งเครื่องให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลาอีกด้วย

#### ง. การควบคุมคุณภาพและการสร้างค่านิยมในการพัฒนาตนเองให้แก่คนงาน

การควบคุมคุณภาพสินค้าและการลดต้นทุนการผลิตถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันของการผลิตสินค้าในสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออก ในแง่ของการควบคุมคุณภาพสินค้า ฝ่ายจัดการจะต้องสร้างระบบควบคุมคุณภาพของกระบวนการผลิตในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ ในแง่ของการลดต้นทุนการผลิต โรงงานไม่สามารถที่จะลดราคาวัตถุดิบลงได้เองตามใจชอบ เช่นเดียวกับการลดค่าจ้างก็จะติดขัดที่ปัญหาค่าจ้างขั้นต่ำ อีกทั้งจะถูกต่อต้านอย่างหนักจากคนงานและสหภาพแรงงานซึ่งในที่สุดก็จะนำไปสู่ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้นฝ่ายจัดการจึงให้ความสำคัญกับวิธีการเพิ่มผลิตภาพแรงงานและการลดของเสียที่จะเกิดขึ้นกับกระบวนการผลิต ซึ่งวิธีการดังกล่าวมีพื้นฐานอยู่ที่กระบวนการในการทำงานของคนงาน

วิทยานิพนธ์เรื่อง การควบคุมคุณภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ สันติ วิลาศศักดิ์คานนท์<sup>65</sup> ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การควบคุมคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนมาก การนำไปปฏิบัติในกระบวนการผลิตควรมีขั้นตอนที่รัดกุมและควรสร้างความเข้าใจให้กับคนงานถึงเหตุผลของการที่ต้องมีระบบการควบคุมคุณภาพ เพราะแต่เดิมก่อนที่จะมีการควบคุมคุณภาพ การปฏิบัติงานของคนงานจะเป็นไปแบบทำไปเรื่อยๆ ด้วยความเคยชิน แต่เมื่อมีการวางระบบการควบคุมคุณภาพขึ้นมา คนงานจะต้องทำงานด้วยความระมัดระวังมากขึ้น เพราะจะมีคนมาคอยตรวจสอบการทำงาน ความสะดวกสบายที่เคยทำมาในแบบเดิมก็จะลดน้อยลง เช่นเดียวกับในระดับหัวหน้าคนงาน พวกเขา ก็จะคิดว่ากรนโยบายการควบคุมคุณภาพของฝ่ายจัดการจะเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ให้กับพวกเขา โดยเฉพาะหากในสายการผลิตของตนมีผลผลิตเสียหายมาก หรือการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะถูกเพ่งเล็งจากหัวหน้าในระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นนโยบายการควบคุมคุณภาพจึงมักจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากคนงานและหัวหน้าคนงานในฝ่ายผลิตเท่าใดนัก

ฝ่ายจัดการที่ประสบปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของคนงานในฝ่ายผลิต จึงต้องพยายามปลุกฝังให้คนงานมีความรับผิดชอบต่องานของตนและสินค้าที่ตนผลิตขึ้น รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับนโยบายควบคุมคุณภาพ ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมและการอบรมต่างๆ เช่น การอบรมเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพ การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อขอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา

ในแง่ของการเพิ่มผลิตภาพแรงงานและการลดของเสียด้วยการลดความผิดพลาดจากการทำงานของคนงาน ฝ่ายจัดการจำไม่เป็นที่จะต้องใช้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรเสมอไปเพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาผลิตภาพแรงงาน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรจะมีค่าใช้จ่ายสูงและต้องพิจารณาถึงความคุ้มทุนที่จะได้รับ ดังนั้นฝ่ายจัดการจึงพยายามใช้วิธีการปลุกฝังค่านิยมในการทำงานให้แก่คนงานในเรื่องของการป้องกันความผิดพลาด

มีการศึกษาวิจัยหลายชิ้นได้กล่าวถึงการเพิ่มผลิตภาพแรงงานและการลดการสูญเสียจากขั้นตอนการทำงานต่างๆ โดยที่ไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต แต่ใช้การบริหารจัดการด้านแรงงานแทน เช่น การลดเวลาการหยุดของสายการประกอบรถยนต์กระบะของ อนิรุท พัฒนธีระ การลดต้นทุนการผลิตในโรงงานผลิตในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ แกมกานต์ ภิญโญ การควบคุมคุณภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ สันติ วิลาศศักดิ์คานนท์ ระบบการจัดการการผลิตในโรงกลึง

<sup>65</sup> สันติ วิลาศศักดิ์คานนท์, “การควบคุมคุณภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529)

โทษของ ฆนรรฐ วิทยสินธน เป็นต้น ซึ่งโดยสรุปแล้ว ฝ่ายจัดการจะพยายามบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับคนงานดังนี้

- ทำให้คนงานคิดว่าความผิดพลาดหรือความบกพร่องเป็นสิ่งที่ต้องขจัดให้หมดไป ห้ามให้คนงานคิดว่า “เป็นคนต้องทำผิดพลาดบ้างเป็นธรรมดา”

- ทำให้คนงานคิดถึงวิธีแก้ปัญหามากกว่าการแก้ตัว

- การปรับปรุงการทำงานของคนงาน โดยไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายไว้ที่ 100 คะแนนเต็ม แต่ควรเริ่มต้นทำทันที แม้ว่าผลสำเร็จอาจจะไม่ได้สมบูรณ์แบบ

- ชี้ให้คนงานเห็นถึงความสำคัญของการร่วมมือกันในการทำงาน เนื่องจากในการแก้ปัญหาใด ๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากคนทุกคน

- พยายามสร้างให้คนงานเป็นผู้ที่เป็นคนช่างสังเกต มีความละเอียดรอบคอบ รักความสะอาด เพื่อให้คอยสังเกตสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

**จ. บทบาทของหัวหน้าคนงาน (foreman, line-leaders, supervisors)**

ถึงแม้ว่าผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในกระบวนการผลิตในโรงงานหนึ่งๆ แต่ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับคนงานที่สุดและเป็นผู้คอยควบคุมการทำงานของคนงานจริงๆ คือหัวหน้าคนงาน

โดยทั่วไปหัวหน้าคนงานอาจจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นมาจากคนงานที่ทำงานอยู่กับโรงงานมานาน และเป็นคนงานที่ฝ่ายจัดการเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าคนงานทั่วไป ในด้านหนึ่งการเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นการกระตุ้นให้ให้คนงานโดยรวมตั้งใจทำงาน เพราะคาดหวังว่าตนเองจะได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นเป็นหัวหน้าคนงาน ในอีกด้านหนึ่งก็เพื่อที่จะทำให้หัวหน้าคนงานเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับคนงาน สามารถรับรู้ปัญหาต่างๆ และได้รับการยอมรับจากคนงาน เช่น ในโรงงาน Bangkok Weaving Mill คนงานทั่วไปจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ A B และ C ตามทักษะฝีมือ คนงานที่มีฝีมือที่สุดจะถูกจัดอยู่ในระดับ A ซึ่งจะสามารถเลื่อนขั้นขึ้นไปสู่ตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์ ในขั้นซูเปอร์ไวเซอร์จะมีอยู่ 3 ระดับ เช่นกัน คือ G1 G2 และ G3 คนงานจากตำแหน่ง A จะถูกเลื่อนมาที่ระดับ G3 ก่อน จากนั้นอาจเลื่อนต่อไปเป็น G2 และ G1 ตามลำดับ ซูเปอร์ไวเซอร์ที่อยู่ในตำแหน่ง G1 จึงจะสามารถเลื่อนขั้นไปเป็นโพรแมน ซึ่งตำแหน่งโพรแมนก็จะมีอยู่ 2 ระดับ คือ F1 และ F2

โดยปกติหน้าที่โดยทั่วไปของหัวหน้าคนงานมีดังนี้

1. ควบคุมให้คนงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่หลักของหัวหน้าคนงานคือการควบคุมดูแลให้คนงานทำการผลิตไปตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย คอยเตือนคนงานที่มีท่าทางอุ้งงานหรือเฉื่อยงาน หรือคอยเดินตรวจดูตามห้องน้ำ ว่ามีคนงานแอบหลบงานไปคุยกันหรือไปพักผ่อนหรือไม่

## 2. สอนวิธีการผลิตแบบใหม่ให้แก่คนงานเมื่อมีการผลิตแบบใหม่หรือมีการรับคนงานใหม่

เมื่อมีการรับสมัครคนงานใหม่เข้ามา หัวหน้าคนงานก็จะต้องทำหน้าที่สอนงานให้แก่คนงานใหม่ และเมื่อมีการทำ Time and Motion Studies หัวหน้าคนงานก็จะต้องเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ จากวิศวกรเพื่อมาถ่ายทอดให้กับคนงาน และต้องพยายามทำให้คนงานทำตามวิธีการผลิตแบบใหม่ ๆ นี้ เนื่องจากคนงานส่วนหนึ่งจะไม่ชอบเปลี่ยนวิธีทำงาน แต่จะชอบทำงานในแบบเดิมที่ตนเองเคยทำมามากกว่า

## 3. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือการแก้ปัญหาเบื้องต้นในกระบวนการผลิต

ในการทำงานบางครั้งอาจจะเกิดอุปสรรคต่าง ๆ ขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตโดยรวม หัวหน้าคนงานมีหน้าที่ที่จะต้องแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเหล่านี้ เช่น เช่น เมื่อมีงานในบางแผนกเร่งมาก หัวหน้าคนงานจะต้องจัดสรรคนงานในส่วนที่งานไม่เร่งหรือเร่งน้อยกว่าไปช่วยทำ เมื่อมีคนงานขาดงานก็ต้องจัดหาคนงานคนอื่นมาทำงานทดแทน รวมถึงการแก้ปัญหาข้อขัดข้องหรือการรองานด้วยการกระจายงานอย่างง่าย ๆ หรือหากมีเครื่องจักรขัดข้องก็จะต้องแจ้งให้ฝ่ายช่างเข้ามาดูแลแก้ไข

## 4. การประเมินผลงานเบื้องต้นของคนงาน

นอกจากหน้าที่หลักในกระบวนการผลิตแล้ว ในบางโรงงานฝ่ายจัดการอาจมอบหมายให้หัวหน้าคนงานเป็นผู้ประเมินผลการทำงานในเบื้องต้นของคนงานเพื่อที่จะนำไปคิดโบนัสตอนสิ้นปี เนื่องจากหัวหน้าคนงานเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดคนงานที่สุด

## 5. หน้าที่อื่น ๆ

นอกจากหน้าที่ทั้งหมดที่กล่าวมา ในบางโรงงานยังมอบหมายงานที่ไม่เป็นทางการให้หัวหน้าคนงานด้วย เช่น เมื่อคนงานมีปัญหาความขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว หัวหน้าคนงานจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ไกล่เกลี่ยเรื่องราวให้ เนื่องจากฝ่ายจัดการเห็นว่าหัวหน้าคนงานเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาตามหน้าที่และเป็นผู้ที่คนงานให้ความเกรงใจ หรือหากคนงานพยายามที่จะประท้วงหรือยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง หัวหน้าคนงานจะได้รับมอบหมายให้ช่วยเกลี้ยกล่อมคนงานในเบื้องต้น โดยหัวหน้าคนงานจะใช้วิธีทั้งการขู่ เช่น การบอกคนงานว่าพวกเขาเรียนมาน้อย ไม่มีความรู้ความสามารถ ไปเจรจาต่อรองก็ไม่มีทางไปสู้กับนายจ้างได้ หากนายจ้างโกรธก็อาจจะทำให้ตกงานกันไปทั้งหมด หรือด้วยการปลอบ เช่น รับปากกับคนงานว่าจะไปช่วยเจรจากับนายจ้างแทนคนงาน

#### 4.4.4 การควบคุมแรงงานด้านการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์

ลักษณะของการควบคุมแรงงานด้านแรงงานสัมพันธ์หรือการจัดการกับความขัดแย้งของ นายจ้างหลังปี พ.ศ .2520 อาจแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เน้นการปราบปรามและกดขี่คนงานและองค์กรแรงงาน และ การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนงานด้วยนโยบายการมีส่วนร่วมของคนงานและการครอบงำทางอุดมการณ์โดยนายจ้าง

##### ก. รูปแบบที่เน้นการปราบปรามและกดขี่คนงานและองค์กรแรงงาน

##### กลุ่มหรือสมาคมนายจ้างที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ .2520

1 .“Personal Relation Club”<sup>66</sup> ซึ่งถูกก่อตั้งขึ้นในช่วงกลางปี พ.ศ .2518 ถือได้ว่าเป็นจุดสำคัญอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือกันของนายจ้างที่มีจุดประสงค์เพื่อจะตอบโต้กับกลุ่มคนงานในด้านแรงงานสัมพันธ์

สมาชิกของชมรมประกอบด้วยฝ่ายจัดการของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร ในปีพ.ศ .2519 ชมรมแห่งนี้มีฝ่ายจัดการของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่เป็นสมาชิกถึง 128 โรงงาน

วัตถุประสงค์สำคัญของการก่อตั้งชมรมคือการต่อต้านสหภาพแรงงานด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดสหภาพแรงงานขึ้นในโรงงานและหาทางขุบเลิกสหภาพแรงงานที่ได้จดทะเบียนขึ้นแล้วในโรงงาน ในช่วงนี้กลยุทธ์หลักต่างๆ ที่นายจ้างนำไปใช้ในการจัดการกับกลุ่มคนงานและสหภาพแรงงานล้วนได้รับการสนับสนุนจากชมรมนี้

2 .“Employers Confederation of Thailand”<sup>67</sup> ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ .2520 โดยพัฒนามาจาก The Technique Office for Business and Industry

จุดประสงค์สำคัญของการก่อตั้งคือการสนับสนุนให้เกิดการก่อตั้งสมาคมนายจ้างในระดับต่าง ๆ ตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ .2518 รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ในด้านการจัดการแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ และหลักการปฏิบัติเมื่อเกิดข้อขัดแย้งด้านแรงงานกับคนงาน ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งจะมีการนำเสนอข้อครหาและความเคลื่อนไหวของคนงาน เพื่อเตรียมรับมือและหามาตรการในการตอบโต้

<sup>66</sup> Sunghid Piriyaangsan,, “The Formation of Workers Strategic Group : An analysis of the Labour Movement in Thailand(1958 – 1976),” (Doctoral dissertation University Bielefeld, 1989), p.213

<sup>67</sup> Somsak Samukkeethum, “The Institutionalization of Labour Conflict in Thailand : Strategies of Labour Control, 1958-1992,” (Doctoral dissertation School of Humanities James Cook University, 2000), p.186

ใน ปีพ.ศ .2522 มีสมาชิกเป็นสมาคมนายจ้าง 11 สมาคม ประกอบด้วยสถานประกอบการ ประมาณ 100 แห่ง

#### กลยุทธ์การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ในลักษณะการกำจัดผู้นำคนงาน

หลังปี พ.ศ .2520 นายจ้างได้มีการพัฒนากลยุทธ์แบบใหม่ ๆ ขึ้นเพื่อจัดการกับการต่อต้านของคณงาน ซึ่งนายจ้างมักจะมีความคิดว่าคณงานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความสามารถและไม่มีความกล้าพอที่จะประท้วง ต่อรอง หรือยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง แต่การต่อต้านหรือการแข็งข้อของคณงานส่วนใหญ่เกิดมาจากการที่คณงานถูกขูด ปลุกปั่น และชักนำจากคณงานส่วนหนึ่งที่มีความรู้และความกระตือรือร้นในการปกป้องสิทธิของตนเองและเพื่อนคณงานคนอื่น ๆ ซึ่งคณงานเหล่านี้ในที่สุดแล้วก็จะกลายเป็นผู้นำคณงานหรือเป็นผู้นำในการประท้วงและการยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง ดังนั้นวิธีการในการที่จะจัดการกับความขัดแย้งหรือการแข็งข้อของคณงานโดยรวมของนายจ้างกลุ่มนี้ก็คือการพยายามที่จะจัดการกับคณงานที่เป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะยังมีนายจ้างส่วนหนึ่งใช้วิธีการจัดการกับผู้นำคณงานในแบบเก่าด้วยการไล่ออก แต่จากข้อกำหนดของกฎหมายที่มีความรัดกุมมากขึ้นจึงทำให้สามารถปกป้องคุ้มครองคณงานได้มากขึ้น นายจ้างจึงไม่อาจไล่คณงานออกเฉยๆ โดยไม่จ่ายค่าชดเชย นายจ้างอีกส่วนหนึ่งจึงได้พัฒนากลยุทธ์การจัดการกับผู้นำคณงานเหล่านี้ด้วยวิธีการที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้นเพื่อให้สามารถหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย

#### ก.กลยุทธ์การไล่ผู้นำคณงานและคณงานออกจากงาน โดยตรง

วิธีการไล่ผู้นำคณงานและกลุ่มคณงานที่ทำการต่อต้านนายจ้างอย่างแข็งขันอาจแบ่งได้เป็น 2 กรณี กรณีแรกคือการไล่ผู้นำคณงานออกจากงานเพื่อป้องกันการเกิดสหภาพแรงงาน ซึ่งในกรณีนี้นายจ้างมักจะไล่ผู้นำคณงานออกทันทีที่ทราบเรื่องว่าคณงานกำลังดำเนินการยื่นขอจดทะเบียนสหภาพแรงงาน ซึ่งการยื่นขอจดทะเบียนสหภาพแรงงานต่อกรมแรงงานนั้นมีขั้นตอนที่ต้องใช้ระยะเวลา บางครั้งอาจทำเสร็จภายใน 2-3 สัปดาห์ แต่บางครั้งก็ต้องรอนานนับเดือน นายจ้างจึงมักอาศัยช่วงเวลาดังกล่าว ไล่คณงานที่เป็นแกนนำในการยื่นขอจดทะเบียนสหภาพแรงงานออกจากงานก่อน เนื่องจากเมื่อสหภาพแรงงานยังไม่ได้ถูกตั้งขึ้นอย่างสมบูรณ์ กฎหมายจึงยังไม่ได้ให้ความคุ้มครองคณงานจากการกระทำอันไม่เป็นธรรมของนายจ้างในเรื่องที่นายจ้างจะไล่กรรมการสหภาพแรงงานออกจากงาน

ตัวอย่าง โรงงานที่เลิกจ้างผู้นำคนงานที่กำลังยื่นขอจดทะเบียนสหภาพแรงงาน ได้แก่

โรงงาน	ปี พ.ศ.
Tip Soya Oil	2522
โรงงานถึงแก๊ส	2523
บริษัทส่งเสริมไทยอุตสาหกรรม	2523
โรงงานอิซูซุ	2523

ที่มา Somsak Samukkethum, Institutionalization of Labour Conflict page 215-218

ในขณะที่อีกกรณีหนึ่งคือการที่นายจ้างไล่คนงานออกจากงานเนื่องจากที่นายจ้างไม่พอใจที่คนงานนัดหยุดงานหรือยื่นข้อเรียกร้อง ซึ่งนายจ้างมักจะคิดว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนงานทั่วไปกล้ายื่นข้อเรียกร้องหรือกล้านัดหยุดงานเป็นเพราะคนงานได้รับการสนับสนุนและปลุกปั่นจากผู้นำคนงาน ดังนั้นนายจ้างจึงมุ่งที่จะกำจัดผู้นำคนงาน

ตัวอย่าง โรงงานที่นายจ้างใช้การปลดผู้นำคนงานออกจากงานเพื่อแก้ปัญหาการนัดหยุดงานและการประท้วง ได้แก่

โรงงาน	ปี พ.ศ.
โรงงานนมชั้นหวานตราเรือใบ	2522
โรงงานชุดชั้นในอัลฟา	2522
ซิเนติก ไทยแลนด์	2522
ไทยเซาท์ริบเบอร์	2522
ASA อิเล็กทริก	2524
โรงงานสยามสหมิตร	2524
โรงงานปิยะวัฒน์การยาง	2524
โรงงานไทยเกรียงฯ	2524
บริษัทกรุงเทพฯแหวน	2526
หจก. ช.สยามโลหะภัณฑ์	2527
บริษัทธนະวิริยะผลิตเหล็ก	2528
บริษัทแปซิฟิคอุตสาหกรรมกระสอบพลาสติก	2529
บริษัทโลหะการไทย	2530

ที่มา Somsak Samukkethum, Institutionalization of Labour Conflict page 215-218



ตัวอย่างเหตุการณ์ตัวอย่างกรณีที่นายจ้างปลดผู้นำคนงานออกจากงานเพื่อจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่

- บริษัทไทยบริดจสโตน

ในปี พ.ศ. 2522 สหภาพแรงงานยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง 8 ข้อ เริ่มเจรจากันในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2522 ในขั้นแรกสามารถเจรจากดลงกันได้ 7 ข้อ แต่ในข้อที่สำคัญที่สุดคือข้อที่ 8 ที่สหภาพแรงงานเรียกร้องว่า “ถ้าบริษัทได้กำไรสุทธิ เกิน 100 ล้านบาทต่อปี ให้พิจารณาจ่ายโบนัส 4 เดือนต่อปี” นายจ้างไม่ยินยอม ในที่สุดในวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 นายจ้างปิดประกาศหน้าบริษัทปฏิเสธข้อเรียกร้องของลูกจ้างอย่างสิ้นเชิง ทำให้ในวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 คนงานเริ่มผละงานเพื่อประท้วง

วันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ผู้แทนกลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิต 15 สหภาพขอเข้าพบนายจ้างบริษัทบริดจสโตนเพื่อขอเปิดเจรจาต่อหน้าคนงาน 700 คน แต่นายจ้างไม่ยอมเจรจาด้วย

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 นายจ้างประกาศเลิกจ้างผู้นำคนงาน 24 คนในข้อหาละทิ้งหน้าที่และขาดความไม่ให้คนงานคนอื่นๆ เข้าทำงาน และในวันที่ 22 กรกฎาคม ก็ประกาศเลิกจ้างเพิ่มอีก 22 คน

หลังจากนายจ้างเลิกจ้างผู้นำคนงานและกลุ่มคนงานที่เป็นแกนนำไปทั้งสิ้น 46 คน คนงานที่เหลือจึงเริ่มทยอยกลับเข้าทำงาน

- บริษัทเสริมสุข

ในเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2523 บริษัทเสริมสุขมีคำสั่งให้คนงานทุกแผนกมาทำงานในวันอาทิตย์ติดต่อกันเป็นจำนวน 3 วัน พนักงานติกรดของโรงงานจึงได้ทำการเคลื่อนไหวต่อต้านประกาศดังกล่าว ในที่สุดนายจ้างจึงทำการปลดกรรมกรสหภาพแรงงาน 1 คนและตัวแทนพนักงานติกรด 4 คนออกจากงานข้อหาขูข่มขู่คนงานคนอื่น ๆ ไม่ให้เข้าทำงาน

การไล่ออกคนงานหรือผู้นำคนงานออกจากงานนี้แม้ว่าฝ่ายคนงานหรือผู้นำสหภาพแรงงานจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ปี พ.ศ. 2518 แต่นายจ้างก็มักจะยื่นกรานที่จะไล่ออกคนงานออก และในที่สุดหากถูกตัดสินว่าเป็นการไล่ออกที่ไม่เป็นธรรม นายจ้างก็จะยอมจ่ายค่าชดเชยแทนการรับคนงานกลับเข้าทำงาน เนื่องจากนายจ้างคิดว่าเป็นการจัดการกับกลุ่มคนที่สร้างปัญหา และเป็นการแสดงความเด็ดขาดให้คนงานคนอื่น ๆ เห็น

ข. การก่อกวนและใส่ความผู้นำคนงานเพื่อหาเหตุไล่ออก

นายจ้างจะใช้วิธีการก่อกวนและใส่ความผู้นำคนงานเพื่อหาเหตุไล่ออกผู้นำคนงานออกโดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย วิธีการก่อกวนและใส่ความผู้นำคนงานอาจใช้ทั้งการสร้างหลักฐานเท็จเพื่อปรักปรำหรือการเลือกปฏิบัติต่อผู้นำคนงาน เช่น นายจ้างของบริษัทสินคีนำตำรวจไปค้นหอพักคนงานใน

โรงงาน และจับกุมตัวผู้นำคนงานโดยอ้างว่าพบโพยหวยใต้ดินอยู่ใต้เตียงของผู้นำคนงานคนดังกล่าว จากนั้นนายจ้างจึงไล่ผู้นำคนงานคนนั้นออกจากงาน หรือ การที่นายจ้างแจ้งตำรวจให้จับผู้นำคนงานอีกคนหนึ่งที่ยื่นขึ้นไปเก็บลูกมะพร้าวมากินในข้อหาลักขโมยมะพร้าวของโรงงาน ทั้ง ๆ ที่ตลอดเวลาที่ผ่านไป คนงานคนอื่น ๆ ก็สามารถเก็บลูกมะพร้าวจากต้นมะพร้าวในโรงงานมากินได้เป็นปรกติ และในที่สุดผู้นำคนงานคนดังกล่าวก็ถูกไล่ออก

ค. การกดดันและการข่มขู่ด้วยวิธีการต่างๆ ให้คนงานลาออกไปเอง

นอกจากการไล่ผู้นำคนงานออกโดยตรงแล้ว นายจ้างยังใช้วิธีการสร้างแรงกดดันให้แก่ผู้นำคนงานเพื่อให้ผู้นำคนงานลาออกจากงานไปเอง เพื่อที่นายจ้างจะได้ไม่ต้องไล่ออก เป็นการป้องกันไม่ให้ผู้นำคนงานเหล่านี้ไปฟ้องร้องต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

ตัวอย่างนายจ้างที่ใช้วิธีการสร้างแรงกดดันด้วยการไม่มอบหมายงานให้ทำ จนผู้นำคนงานต้องลาออกไปเอง ได้แก่

บริษัท ไซว์ แสงกลอน ประดูซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ นายจ้างใช้วิธีการไม่มอบหมายงานใด ๆ ให้แก่ผู้นำคนงานที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งสหภาพแรงงาน และสั่งให้ผู้นำคนงานกลุ่มนี้นั่งอยู่ในห้องเฉย ๆ พร้อมกับเปิดเทปเรื่องเกี่ยวกับศาสนาให้ฟัง ในที่สุดผู้นำคนงานกลุ่มนี้ทนไม่ไหวจึงต้องลาออกจากงานไปเอง<sup>68</sup>

บริษัท บิสซิเนสรีวิว จำกัด ซึ่งดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น พนักงานของบริษัทได้จัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นในปี พ.ศ. 2526 หลังจากนั้นนายจ้างพยายามกดดันให้กลุ่มแกนนำสหภาพแรงงานลาออกด้วยการให้ทุกคนนั่งนั้โต๊ะทำงานเฉยๆ ห้ามหลับ ห้ามคุย ห้ามอ่านหนังสือใด ๆ ทั้งสิ้น<sup>69</sup>

บริษัท ไทยบริดจสโตน ไทยชูซูกิ และศรีเกล้าการทอ นายจ้างก็ใช้วิธีการไม่มอบหมายงานใดๆ ให้กลุ่มผู้นำคนงานทำ แต่กลับให้ไปนั่งอยู่ในห้องเฉยๆ โดยห้ามอ่านหนังสือ ห้ามพูดคุย และห้ามหลับ ทำให้ในที่สุดคนงานกลุ่มดังกล่าวก็ต้องยอมลาออกไปเอง<sup>70</sup>

อีกวิธีการหนึ่งที่นายจ้างทำเพื่อให้คนงานลาออกไปเองคือการจ้างกลุ่มอันธพาลหรือนักเลงในท้องถิ่นให้มาข่มขู่ผู้นำคนงานหรือบางครั้งอาจถึงขั้นลงมือทำร้ายร่างกายเพื่อให้ผู้นำคนงาน

<sup>68</sup> Ibid., p.219

<sup>69</sup> สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, “กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ การเลิกจ้างผู้นำ การยื่นข้อเรียกร้องสวน และการตอบโต้การนัดหยุดงาน,” รายงานการวิจัยเสนอต่อมูลนิธิธรรมาภิบาลฯ พงศพจน์, 2531 หน้า 13. (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

<sup>70</sup> Somsak Samuckeethum, “The Institutionalization of Labour Conflict in Thailand : Strategies of Labour Control (1958 – 1992),” p.220

หวาดกลัวและลาออกจากงานไปเอง จนกระทั่งบางครั้งถึงขนาดมีผู้นำคนงานบางคนเสียชีวิตหรือพิการ

ง. การอ้างการปรับโครงสร้างการผลิตแล้วขุบเลิกแผนกที่มีผู้นำคนงานอยู่มาก

เนื่องจากในช่วงแรกของการก่อตั้งสหภาพ กลุ่มคนงานที่เป็นผู้ริเริ่มมักจะต้องเป็นคนที่มีความสนิทสนมกันและไว้น้ำใจเชื่อใจกันใจมาก ดังนั้นคนเหล่านี้จึงมักทำงานอยู่ในแผนกหรือส่วนงานเดียวกันจึงเป็นการง่ายสำหรับนายจ้างที่ทำการขุบเลิกแผนกดังกล่าวเพื่อกำจัดกลุ่มผู้นำคนงานเหล่านี้

ตัวอย่างนายจ้างที่ใช้วิธีดังกล่าว ได้แก่

บริษัท ลอริส ผู้ผลิตเครื่องสำอางยี่ห้อออคิซ ได้ขุบเลิกแผนกผลิตผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กที่มีผู้นำคนงานอยู่ 9 คน ในปี พ.ศ. 2523 ผู้นำคนงานเหล่านั้นจึงถูกปลดออกไปโดยปริยาย<sup>71</sup>

บริษัทไทยแหวนอุตสาหกรรมจำกัด ได้ขุบเลิกแผนกช่างกลึงซึ่งมีกรรมการสหภาพแรงงานอยู่ 6 คน โดยอ้างว่าเป็นแผนกที่ไม่มีความจำเป็น และเลิกจ้างคนงานทั้ง 6 คน<sup>72</sup>

กลยุทธ์การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์แบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการกำจัดผู้นำคนงาน

ในช่วงก่อนหน้าปีพ.ศ. 2524 แม้ว่ากลยุทธ์ของนายจ้างในการทำลายสหภาพแรงงานจะมีวิธีการที่หลากหลายกว่าในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2520 แต่ทุก ๆ กลยุทธ์ของนายจ้างก็มักจะมีจุดประสงค์เดียวคือการพยายามกำจัดผู้นำคนงานออกไปจากโรงงาน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้จะสามารถใช้ได้ดีในช่วงที่คนงานโดยทั่วไปยังอ่อนแอหรือในช่วงที่ยังไม่มีสหภาพแรงงานหรือสหภาพแรงงานกำลังอยู่ในช่วงก่อตั้งและยังไม่มีคามเข้มแข็ง แต่เมื่อเวลาผ่านไปสหภาพแรงงานมีความเข้มแข็งมากขึ้น คนงานให้การยอมรับสหภาพแรงงานอย่างกว้างขวางมากขึ้น ในทางหนึ่งสหภาพแรงงานจะให้ความคุ้มครองคนงานและในทางกลับกันคนงานหรือสมาชิกสหภาพแรงงานก็จะสามารถให้ความคุ้มครองแก่ผู้นำของพวกเขาได้ด้วย นายจ้างจึงไม่สามารถที่จะเลิกจ้างผู้นำคนงานได้อย่างง่ายดาย เหมือนเช่นเดิม อีกทั้งถึงแม้ว่านายจ้างจะกำจัดผู้นำคนงานคนหนึ่งออกไปได้ สหภาพแรงงานที่เข้มแข็งก็จะสามารถสร้างผู้นำคนงานคนใหม่ขึ้นมาทำหน้าที่แทนได้ ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ของนายจ้างในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2524 จึงเป็นการมุ่งเน้นที่จะทำลายตัวสหภาพแรงงานทั้งในยามปรกติและในยามที่มีการยื่นข้อเรียกร้องเพื่อเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่

<sup>71</sup> Ibid., p.222.

<sup>72</sup> Ibid.

### ก. การจ้างงานระยะสั้น

เป็นการทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา เช่น สามเดือน หกเดือน หรือหนึ่งปี เมื่อครบกำหนดสัญญาแต่ละช่วงจึงทำการต่อสัญญาใหม่เป็นการกีดกันไม่ให้คนงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเนื่องจากกลัวว่านายจ้างจะไม่ต่อสัญญาให้

### ข. การห้ามชุมนุมในโรงงาน

หลังจากรัฐบาลยกเลิกกฎหมายห้ามการนัดหยุดงานในปี พ.ศ. 2524 คนงานจึงสามารถกลับมาใช้การนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือในการต่อรองกับนายจ้างอีกครั้ง แต่นายจ้างก็ได้คิดกลยุทธ์ที่จะรับมือการนัดหยุดงานของคนงานเอาไว้แล้ว นั่นคือเมื่อเกิดการยื่นข้อเรียกร้องหรือการนัดหยุดงาน นายจ้างจะห้ามคนงานใช้พื้นที่ของโรงงานเป็นที่ชุมนุมเพราะถือว่าพื้นที่ภายในโรงงานเป็นทรัพย์สินของนายจ้าง

การที่คนงานไม่สามารถชุมนุมกันในโรงงานได้ทำให้นายจ้างไม่ต้องเป็นกังวลว่าคนงานจะทำลายทรัพย์สินหรือเครื่องจักรของโรงงาน อีกทั้งนายจ้างยังสามารถเปิดการทำผลิตต่อไปได้โดยจ้างคนงานชั่วคราวเข้าทำงานแทนคนงานที่นัดหยุดงาน การนัดหยุดงานของคนงานจึงปราศจากพลังในการต่อรอง

ตัวอย่างของโรงงานที่ยังสามารถเปิดทำการผลิตได้ในขณะที่คนงานประท้วงนัดหยุดงานได้แก่

โรงงาน	ปี พ.ศ.
โรงงานไทยเมล่อน	2527
โรงงานสำโรงเฟอร์นิเจอร์	2527
โรงงานยูเนียนออโตพาร์ท	2527
โรงงานไทยเอโรคาร์เมนต์	2529
โรงงานไทยเอโร	2529
โรงงานสายไฟฟ้าไทยชาชาติและในเครือ	2529
โรงงานส่งเสริมสิ่งทอไทย	2529
โรงงานว่องไววิทย์	2530
โรงงานวาไทยอุตสาหกรรม	2530
โรงงานศรีเกล้าการทอ	2530
โรงงานสหชัยเหล็กกล้า	2531

### ค. การปิดงานบางส่วนหรือทั้งหมดโดยนายจ้าง

นับตั้งแต่เริ่มมีการนัดหยุดงานในครั้งแรก ๆ เป็นต้นมา การนัดหยุดงานดูเหมือนจะกลายเป็นเครื่องมือที่คนงานใช้ในการต่อรองกับนายจ้างมาโดยตลอด แต่หลังจากปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา นายจ้างก็เริ่มกลายมาเป็นฝ่ายใช้เครื่องมือนี้ในการต่อรองกับคนงานบ้างทั้งในช่วงที่มีกรณีพิพาทหรือแม้แต่ในช่วงเวลาปกติ กล่าวคือเมื่อนายจ้างพิจารณาแล้วเห็นว่ามิสินค้าคงคลังอยู่ในปริมาณมากกว่าที่ความต้องการหรือยอดสั่งซื้อสินค้ากำลังอยู่ในช่วงลดจำนวนลง การปิดงานจึงไม่กระทบกระเทือนกิจการของตนเองมากนัก ในขณะที่เดียวกันจะช่วยเป็นการลดค่าใช้จ่ายลงด้วย ในกรณีนี้คนงานอาจจะไม่ได้ต้องการให้เกิดการนัดหยุดงานแต่เมื่อนายจ้างประกาศปิดงาน คนงานจึงต้องหยุดงานโดยปริยายและถูกกวาดต้อนให้ออกไปชุมนุมอยู่นอกโรงงาน

นอกจากนี้นายจ้างอาจทำการปิดงานเฉพาะส่วนที่มีคนงานที่ทำการประท้วงอยู่และเปิดดำเนินการในส่วนอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประท้วงต่อไป วิธีการนี้จะเป็นการแบ่งคนงานออกเป็นสองส่วน กล่าวคือกลุ่มที่นัดหยุดงานกับกลุ่มที่ยังคงทำงานอยู่ ทำให้คนงานขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้เกิดความแตกแยกในหมู่คนงาน

### ง. การยื่นข้อเรียกร้องโดยนายจ้าง

เช่นเดียวกับการนัดหยุดงาน ก่อนหน้าปี พ.ศ. 2524 การยื่นข้อเรียกร้องดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่กระทำโดยฝ่ายคนงานต่อนายจ้างมาตลอด แต่หลังจากปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา นายจ้างได้กลายมาเป็นฝ่ายยื่นข้อเรียกร้องเพื่อขอลดค่าจ้างและสวัสดิการของคนงาน ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงสถานะของนายจ้างจากฝ่ายที่คอย “ตั้งรับ” มาเป็น “ฝ่ายรุก” การยื่นข้อเรียกร้องโดยนายจ้างอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ นายจ้างเป็นฝ่ายยื่นข้อเรียกร้องก่อน กับ คนงานเป็นฝ่ายยื่นข้อเรียกร้องก่อนแล้วนายจ้างจึงยื่นข้อเรียกร้องโต้ตอบ

การยื่นข้อเรียกร้องโดยนายจ้างหลังจากที่คนงานยื่นข้อเรียกร้องก่อนนั้น ในหลายๆ กรณีพบว่านายจ้างมิได้ต้องการให้เกิดการลดค่าจ้างหรือสวัสดิการใด ๆ ลงอย่างจริงจังเนื่องจากค่าจ้างและสวัสดิการของบริษัทก็ต่ำมากอยู่แล้ว แต่นายจ้างใช้การยื่นข้อเรียกร้องสวนทางนี้เพื่อให้การเจรจาของคนงานมีความยุ่งยากซับซ้อนและยืดเยื้อเพิ่มขึ้น ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว การเจรจาดูเหมือนมักจะจบลงโดยฝ่ายคนงานยอมกลับไปรับค่าจ้างและสวัสดิการเท่าเดิม

นอกจากนี้การยื่นข้อเรียกร้องโดยนายจ้างนี้ยังทำให้สหภาพแรงงานหลายแห่งไม่กล้าที่จะยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างก่อน เนื่องจากกลัวว่าหากยื่นข้อเรียกร้องไปแล้วนายจ้างยื่นข้อเรียกร้องสวนจะทำให้ค่าจ้างและสวัสดิการที่เคยได้รับอยู่ต่ำกว่าเดิม และในที่สุดหากสหภาพแรงงานไม่สามารถทำความเข้าใจกับสมาชิกได้ สมาชิกอาจเห็นว่าสหภาพแรงงานไม่ยอมดำเนินการใด ๆ

เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้สมาชิก ไม่ยอมเจรจาต่อรองขอเพิ่มค่าจ้างกับนายจ้าง สมาชิกก็จะเสื่อมศรัทธาในสหภาพแรงงานและละทิ้งสหภาพแรงงานไปในที่สุด

#### จ. การประกาศยกเลิกกิจการแล้วเปิดใหม่ภายหลัง

ในกรณีที่สหภาพแรงงานมีความเข้มแข็งมากและคนงานแทบทั้งโรงงานเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน นายจ้างอาจเลือกใช้วิธีการประกาศยุบเลิกกิจการ จึงเท่ากับว่าเป็นการเลิกจ้างคนงานทั้งโรงงานไปโดยปริยาย กรณีเช่นนี้พบเห็นไม่บ่อย เนื่องจากจะทำให้เกิดความยุ่งยากต่อนายจ้างในการที่จะต้องตั้งกิจการขึ้นใหม่ นายจ้างจะใช้วิธีดังกล่าวเพื่อทำลายสหภาพแรงงานที่มีความเข้มแข็งมาก ๆ เท่านั้น เช่น กรณีของโรงงานไทเมล่อน โรงงานจีเอสเอสตีล โรงงานวินเนอร์ เท็กซ์ไทล์

#### ฉ. เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก(ในเชิงยุทธศาสตร์ปลอดสหภาพแรงงาน)

ในช่วงปี พ.ศ. 2524 ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการก่อกำเนิดเทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก เป็นช่วงเวลาที่มีฝ่ายคนงานสามารถพัฒนาการต่อสู้ของตนเองขึ้นได้อย่างเข้มแข็งภายใต้รูปแบบของสหภาพแรงงานด้วยปัจจัยสนับสนุนหลายอย่าง เช่นการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจากรัฐบาลทหารมาสู่รัฐบาลพลเรือน ความสามารถในการรวมกลุ่มของคนงานที่สูงมากขึ้น รวมถึงการมีผู้นำแรงงานที่มีความสามารถและความเสียสละ ดังนั้น รูปธรรมที่ชัดเจนของเทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกจึงแสดงออกมาในลักษณะของการต่อต้านสหภาพแรงงานอย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากบทกล่าวนำของเอกสารฉบับดังกล่าว

“จากอดีตถึงปัจจุบัน บริษัทส่วนใหญ่มักจะใช้แรงงานสัมพันธ์ทางรับ รอให้สหภาพเปิดฉากโจมตีเสียก่อนจึงหาทางตั้งรับ เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกก็ถือแนวคิดว่า การกระทำที่ดีที่สุดในไม่ช้าปฏิภริยาตอบสนอง แต่จะต้องมีการวางแผนปฏิบัติให้รัดกุมเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ”<sup>73</sup> รวมถึงในช่วงเวลาต่อ ๆ มาที่สหภาพแรงงานต่างๆ ได้มีบทบาทเป็นตัวแทนในการต่อสู้เรียกร้องผลประโยชน์ให้แก่คนงาน ดังนั้น แรงงานสัมพันธ์เชิงรุกในระยะหลังจึงยังคงสืบทอดเจตนารมณ์ของการต่อต้านสหภาพแรงงานด้วยการนำเสนอ ยุทธศาสตร์ปลอดสหภาพแรง

<sup>73</sup>ม.ร.ว. ดำรงเดช สุขสวัสดิ์, “เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก” เอกสารการสัมมนาชมรมบริหารงานบุคคลคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3 มิถุนายน 2524 อ้างถึงในสมเกียรติ วันทะนะ “วิวัฒนาการชนชั้นแรงงานไทย:เค้าโครงประวัติศาสตร์แรงงานครบสองร้อยปี” เอกสารวิชาการหมายเลข 23 เพื่อประกอบการสัมมนา สองศตวรรษรัตนโกสินทร์:ความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย วันที่ 3-5 กุมภาพันธ์ 2525 หน้า103. (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

งาน(Union Free Strategy)<sup>74</sup> อันเป็นการเน้นให้เห็นอย่างชัดเจนถึงจุดประสงค์เบื้องหลังการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าว

ทัศนคติของผู้คิดค้นเทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกมีต่อสภาพแรงงานและผู้นำคนงานเป็นเช่นไร สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนจากคำกล่าวนี้

“ไม่มีทางที่ผู้นำสภาพกับฝ่ายจัดการจะมีผลประโยชน์ร่วมกันได้ เพราะหน้าที่ของผู้นำสภาพคือการค้านฝ่ายจัดการ ...ในแง่ของพนักงานกับฝ่ายจัดการนั้น จะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกันอยู่เสมอ โดยเฉพาะในกิจการผลิต แม้จะยังมีช่องว่างระหว่างกันอยู่ก็ตาม แต่ช่องว่างนั้นก็ไม่ได้มากคุดคุดของผู้นำสภาพ ...ในการวางโครงการแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก เราจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าผู้นำสภาพกับฝ่ายจัดการไม่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ส่วนพนักงานเป็นฝ่ายที่สาม ไม่ใช่ฝ่ายตรงข้ามและเป็นผู้มีอำนาจอย่างแท้จริง

แน่นอนที่สุด เกือบจะไม่มีบริษัทใดยากจะให้มีสภาพ เพราะนอกจากจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นแล้ว ยังทำให้ความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างกันน้อยลงไป ฉะนั้นถ้าบริษัทของท่านยังไม่มีสภาพ ก็ควรพยายามให้เป็นเช่นนั้นต่อไปด้วยการจัดโครงการแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกขึ้นในบริษัท”<sup>75</sup>

เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกได้เสนอกลไกการป้องกันการเกิดสภาพแรงงานที่เรียกว่า “กลไก 4 C” และ ยุทธศาสตร์ปลอดสภาพแรงงานไว้ดังนี้

กลไก 4 C<sup>76</sup>

1.การจ่ายค่าจ้างตอบแทน(Compensate)

ถ้าฝ่ายจัดการทราบว่าความไม่พอใจของคนงานเกิดจากการจ่ายค่าจ้างไม่เป็นธรรม ก็ต้องหาทางแก้ไขที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการหาทางแก้ไขที่เหมาะสมนั้น อาจจะได้ไม่ถึงหมายถึงการจ่ายค่าจ้างให้เป็นธรรมขึ้นก็ได้ แต่ต้องเป็นการจ่ายค่าจ้างที่สามารถทำให้คนงานพอใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากค่าจ้างที่บริษัทจ่ายไม่ได้ต่ำกว่าค่าจ้างโดยทั่วไป ฝ่ายจัดการจะต้องหาวิธีทำให้ความเข้าใจกับคนงานให้ได้

2.การติดต่อสื่อข้อความ(Communicate)

<sup>74</sup> ชานาญ พิมลรัตน์, “ยุทธศาสตร์ปลอดสภาพแรงงาน”, ข่าวศูนย์กฎหมายธุรกิจ 10,98 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2544): 22.

<sup>75</sup> ม.ร.ว.ดำรงเดช สุขสวัสดิ์, “เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก”, อ้างใน สมเกียรติ วันทะนะ, “เค้าโครงประวัติศาสตร์แรงงานไทยครบรอบ 200 ปี,” หน้า 103

<sup>76</sup> เรื่องเดียวกัน.

การติดต่อสื่อสารมีจุดสำคัญที่จะต้องพิจารณาคือ การสร้างโอกาสในการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงานโดยสม่ำเสมอ โดยไม่จำเป็นต้องเน้นถึงเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะติดต่อมากนัก แต่ต้องเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับพนักงานโดยไม่ผ่านผู้นำคนงาน

### 3.การสร้างความท้าทายในงาน(Challenge)

เป็นวิธีการในลักษณะเดียวกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของคนงานในรูปแบบของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) ซึ่งนอกจากจะเป็นการลดความแปรปรวนของสถานะของคนงาน ทำให้คนงานตั้งใจทำงานมากขึ้น เป็นการเพิ่มผลิตภาพของคนงานทางหนึ่ง ยังเป็นการเบี่ยงเบนความสนใจของคนงานจากกิจกรรมของสหภาพแรงงานอีกด้วย ดังคำกล่าวนี้

“วิธีการหนึ่ง คือ การปรุงแต่งงานให้มีความหมายขึ้น(Job Enrichment) นั่นคือเพิ่มภาระรับผิดชอบให้มากขึ้น ...พนักงานคนใดมีความสามารถในการเป็นผู้นำ-พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เมื่อมีโอกาส หรือถ้ายังไม่มีโอกาสดังกล่าวทางให้เขาได้แสดงออกในบางครั้ง เช่น ให้เป็นหัวหน้ากิจกรรมเพื่อชุมชน หรืองานบุญงานกุศลต่าง ๆ แต่งตั้งให้เป็นประธานหรือกรรมการด้านต่าง ๆ ในงานประจำปีของบริษัท หรือให้เป็นหัวหน้าทีมกีฬา ฯลฯ”

### 4.การดูแลเอาใจใส่(Care)

เป็นแนวคิดในลักษณะของการบริหารองค์กรในยุคใหม่ หรือแนวคิดทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการมองว่า ทรัพยากรที่มีชีวิตหรือบุคคลากรของบริษัทเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด หรืออย่างน้อยก็ไม่น้อยกว่าทรัพยากรอื่นๆ ที่ไม่มีชีวิต ฝ่ายจัดการจึงต้องดูแลทรัพยากรนี้ด้วยความเอาใจใส่และด้วยความเข้าใจมากกว่าที่จะมองว่าคนงานเสมือนอะไหล่ของเครื่องจักร ซึ่งถ้าหากชำรุดเสียหายก็สามารถที่จะหาเปลี่ยนได้ง่าย ๆ ดังคำกล่าวนี้

“โปรดระลึกว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของบริษัท ฉะนั้น เมื่อมองในแง่ธุรกิจเราก็ควรดูแลเอาใจใส่ทรัพยากรนี้ไม่น้อยกว่าทรัพยากรอื่น”

อย่างไรก็ตามในกรณีที่เกิดสหภาพแรงงานขึ้นมาแล้ว เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกก็ยังได้แนะนำเทคนิคที่ฝ่ายจัดการจะอยู่ร่วมกับสหภาพแรงงานไว้ด้วย<sup>77</sup>

1. ระลึกไว้เสมอว่าพนักงานไม่ใช่ศัตรู
2. สนับสนุนให้รับรองสภาพอย่างจริงจัง
3. นึกไว้เสมอว่าบริษัทและสหภาพมีวัตถุประสงค์ต่างกัน
4. วางนโยบายแรงงานสัมพันธ์และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

<sup>77</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า105



5.เขียนข้อตกลงที่ชัดเจนและปกป้องสิทธิของฝ่ายจัดการ

6.อย่าเอาใจผู้นำสหภาพเกินสมควร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการอยู่ร่วมกันนี้ ฝ่ายจัดการจะต้องพยายามจำกัดบทบาทและหน้าที่ของสหภาพแรงงานให้ได้

คำแนะนำทั้ง 6 ข้อดังกล่าว สามารถแสดงออกมาได้เป็นรูปธรรมด้วย ตัวอย่างคำแนะนำ 6 ข้อในการเขียนข้อตกลงกับสหภาพแรงงานมีดังนี้<sup>78</sup>

เรื่องสิทธิของฝ่ายจัดการ ควรเขียนว่า “สหภาพรับรองว่า เว้นแต่เฉพาะเรื่องที่ระบุไว้ชัดแจ้งในข้อตกลงนี้ การบังคับบัญชา การจัดการ และการควบคุมดูแลธุรกิจ การดำเนินกิจการ และโรงงานของบริษัท ถือว่าเป็นอำนาจหน้าที่ของบริษัทแต่ผู้เดียว”

เรื่องการจ้างงาน ควรเขียนว่า “บริษัทเท่านั้นที่มีสิทธิที่จะจัดจ้างงานต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงาน สหภาพจะมีสิทธิเฉพาะเรื่องการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างเท่านั้น”

เรื่องการไม่นัดหยุดงาน ควรเขียนว่า “สหภาพรับรองว่าตลอดระยะเวลาที่ข้อตกลงนี้ใช้บังคับ สหภาพจะไม่ทำการหรือส่งเสริมสนับสนุนด้วยวิธีการใด ๆ หรือยินยอมให้มีการนัดหยุดงาน การชลดงาน การปิดล้อมงาน หรือการกระทำอื่นใดที่เป็นเหตุให้งานในโรงงานต้องสะดุดหยุดชะงัก หรือถูกรบกวนด้วยประการใด ๆ สหภาพรับรองสิทธิของบริษัทในการที่จะเลิกจ้างหรือลงโทษพนักงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระทำดังกล่าวหรือมีส่วนร่วมในการหยุดงานอันเป็นผลจากการกระทำดังกล่าว การดำเนินการของบริษัทในเรื่องนี้ถือเป็นข้อยุติ”

เรื่องการว่าจ้างบุคคลภายนอก ค้ ึ่งเขียนว่า “งานทุกอย่างที่บริษัทได้ทำอยู่เองในโรงงาน และใช้พนักงานของบริษัทยังคงทำอยู่ต่อไป เว้นแต่ในกรณีที่บริษัทได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการใช้บุคคลอื่นหรือวิธีการอื่นจะสามารถทำให้ประหยัดและสะดวกเร็วขึ้น” มิฉะนั้นผู้ชี้ขาดหรือศาลอาจตัดสินให้สหภาพเป็นฝ่ายชนะ ถ้าการใช้การจ้างเหมาภายนอกทำให้คนงานตกงาน

เรื่องเวลาในการทำงาน ควรระบุไว้ว่า “ชั่วโมงทำงานที่กำหนดไว้ว่าเป็นสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งเป็นวันละ 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 6 วันต่อสัปดาห์ เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาจ่ายค่าล่วงเวลาเท่านั้น บริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเหล่านี้ได้ตามความเหมาะสม”

<sup>78</sup> เรื่องเดียวกัน

การนัดหยุดงาน เป็นสิ่งที่อาจยอมให้เกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่น ในขณะที่มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่จำนวนมาก หรือเมื่อสถานการณ์ทางการตลาดกำลังอยู่ในภาวะซบเซา หรือเมื่อพิจารณาเห็นว่าในระยะยาวแล้วจะเป็นผลดีกับบริษัทมากกว่า

#### ข. รูปแบบที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนงานและสหภาพแรงงาน

พื้นฐานความคิดของการพยายามสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนงานและสหภาพแรงงานของนายจ้างมาจากความคิดว่า การที่มนุษย์จะสามารถทำงานสิ่งใดให้ได้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น คน ๆ นั้นย่อมจะต้องรักในงานที่ตนทำและมีความสุขกับงานที่ตนทำ แต่การทำงานในกระบวนการผลิตในโรงงานขนาดใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานที่ใช้การผลิตแบบใช้แรงงานเข้มข้นไม่เอื้ออำนวยให้คนงานเกิดความรู้สึกเช่นนั้น เพราะกระบวนการทำงานจะมีลักษณะที่ให้คนงานแต่ละคนมีหน้าที่เฉพาะอย่าง รวมถึงมีการทำการศึกษาถึงรูปแบบ วิธีการทำงาน ท่าทางการยืน ตำแหน่งการยืน เพื่อกำหนดให้คนงานทำตามข้อกำหนดต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้คนงานสามารถทำการผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ หรือประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ ได้ในปริมาณที่มากที่สุด ถูกต้องที่สุดและมีของเสียน้อยที่สุด กระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในลักษณะเช่นนี้เองที่เป็นอุปสรรคต่อความรู้สึกที่จะทำให้คนงานรักในงานที่ตนทำและสนุกกับงานที่ตนทำ ดังนั้นในประเด็นนี้โดยที่ยังไม่จำเป็นต้องพูดถึง “ความแปลกสภาวะ” (alienation) ซึ่งอ้างอิงอยู่กับความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน ความรู้สึกที่ตนเองไม่ได้เป็นเจ้าของชิ้นงานที่ผลิตขึ้น ก็เพียงพอแล้วที่จะทำให้ นายจ้างตระหนักว่าคนงานจะไม่ทำงานอย่างเต็มที่

นายจ้างที่เป็นเจ้าของกิจการขนาดใหญ่ มีการจ้างงานในโรงงานหลายร้อยคนจนถึงหลายพันคนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาล่าช้า มีการพยายามศึกษาถึงการตกต่ำของผลผลิตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้ผลผลิตสูงขึ้น ซึ่งผลการศึกษาส่วนใหญ่จะสรุปว่าความตกต่ำของผลผลิตมีสาเหตุมาจากปัญหาในการจัดการระบบการผลิตและผลิตภาพของแรงงาน<sup>79</sup> ความพยายามในการแก้ปัญหารูปแบบหนึ่งที่นายจ้างคิดถึงเพื่อแก้ไขปัญหานี้คือ แนวคิดการมีส่วนร่วมของคนงาน

#### การมีส่วนร่วมของคนงานในมุมมองของนายจ้าง

นับตั้งแต่ช่วงของการส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นต้นมา ประเด็นเรื่องของการพัฒนาผลิตภาพแรงงานก็ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่นายจ้างให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลิตในโรงงานขนาดใหญ่ที่เป็นการลงทุนจากต่างชาติทั้งในรูปแบบของบริษัทลูกและการร่วมลงทุนกับคนไทย นอกจากเรื่องของการพัฒนาผลิตภาพแล้ว ความสงบสุข

<sup>79</sup> อนิรุท พัทธนธีระ, “การลดเวลาการหยุดของสายการประกอบรถยนต์กระบะ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 25.

ในทางอุตสาหกรรมหรือการลดการต่อต้านของคณาการก็เป็นอีกประเด็นที่เข้างใจความสนใจด้วยเช่นกัน ดังนั้น แนวคิดแบบ “win-win” ระหว่าง นายจ้างและคณาการ จึงเป็นแนวคิดที่นายจ้างนำมาใช้แทนที่แนวคิดแบบ “win-lose” ซึ่งกิจกรรมการมีส่วนร่วมของคณาการคือรูปแบบปรากฏให้เห็นอย่างเป็นทางการของแนวคิดนี้

#### การมีส่วนร่วมของคณาการในมุมมองของคณาการและสหภาพแรงงาน

เนื่องจากกิจกรรมการมีส่วนร่วมของคณาการนี้มักเป็นกิจกรรมที่มีจุดเริ่มต้นหรือถูกควบคุมโดยฝ่ายจัดการ จึงทำให้กรรมการสหภาพแรงงานส่วนใหญ่ยังคงตั้งข้อสงสัยถึงเป้าหมายที่แท้จริงของข้อปฏิบัติเหล่านี้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายจัดการนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหภาพแรงงานมักจะตั้งข้อสงสัยว่าแม้ว่ากิจกรรมการมีส่วนร่วมของคณาการนี้จะพูดถึง สวัสดิการ เกียรติยศชื่อเสียง และประสิทธิภาพในการผลิต แต่หากพิจารณาให้ดีแล้วก็จะพบว่าในทางปฏิบัติแล้วประโยชน์ของลูกจ้างจะเป็นสิ่งสุดท้ายที่ถูกคำนึงถึง

นอกจากนี้สหภาพแรงงานยังคงตั้งข้อสงสัยว่า กิจกรรมการมีส่วนร่วมของคณาการนี้จะป็นรูปแบบหนึ่งของเทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกที่ทำให้คณาการแข่งขันกันเองในรูปแบบของปัจเจกบุคคลหรือคณาการกลุ่มเล็ก ๆ มากกว่าที่จะทำให้เกิดการร่วมมือกันเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ

#### พัฒนาการของแนวคิดการมีส่วนร่วมของคณาการในประเทศไทย

ในประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำ แนวคิดที่การมีส่วนร่วมของคณาการได้รับการสนับสนุนทั้งจากฝ่าย แรงงานและฝ่ายจัดการแม้ว่าจะป็นด้วยเหตุผลคนละด้านกันก็ตาม กล่าวคือ ทางฝ่ายของคณาการมองว่าแนวคิดนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานและเป็นช่องทางให้คณาการได้มีโอกาสแสดงออก ได้พูดถึงงานของพวกเขา ส่วนทางด้านของฝ่ายจัดการก็คิดว่าแนวคิดนี้จะช่วยทำให้ลูกจ้างมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ทำให้เกิดสันติสุขทางอุตสาหกรรมและยังช่วยในการแก้ไขปัญหาและเพิ่มผลิตภาพการผลิตได้อีกด้วย

ส่วนในประเทศที่กำลังพัฒนา แนวคิดเช่นนี้ไม่ค่อยได้รับการยอมรับและไม่ค่อยมีการใช้กันมากนัก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านฝ่ายจัดการและฝ่ายคณาการ ในส่วนของฝ่ายจัดการก็ป็นเพราะฝ่ายจัดการมีลักษณะของความเป็นอำนาจนิยมและนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารจัดการแรงงานในสถานประกอบการของตน ในส่วนของคณาการ ส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน มีความรู้ น้อย จึงให้ความสำคัญกับการหารายได้ให้กับตนเองและครอบครัวมากกว่า ประเด็นที่คณาการเหล่านี้สนใจจึงอยู่ที่ ค่าจ้าง สวัสดิการและความมั่นคงในการทำงานเป็นหลัก

ความสนใจในแนวคิดการมีส่วนร่วมของคณาการเริ่มแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทยเมื่อประมาณช่วงก่อนปี พ.ศ. 2520 เล็กน้อย โดยบริษัทร่วมทุนของญี่ปุ่นในประเทศไทย คือบริษัท บริจิสโตน์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตยางรถยนต์ และ บริษัท ฮีโน่ ซึ่งเป็นบริษัทผลิต รถยนต์บรรทุก

แนวความคิดมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัททั้งสองนี้ปรากฏออกมาในรูปของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือที่เรียกว่ากิจกรรม QCC

ในช่วงดังกล่าวกำลังเป็นช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่าน จากเศรษฐกิจแบบที่เน้นการเกษตร ไปสู่การเป็นอุตสาหกรรม และจากอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าไปสู่ อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ทำให้เกิดการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมที่มากขึ้น ความต้องการ แรงงานที่มีความรู้สูงขึ้น การแพร่เข้ามาของเทคโนโลยีการผลิตที่มีความทันสมัยมากขึ้น สิ่ง เหล่านี้ล้วนต้องการการจัดการแรงงานในสมัยเข้ามารองรับ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแรงงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสงบสุขทางอุตสาหกรรมและเพื่อให้สามารถเพิ่มผลิตภาพ การผลิตได้อย่างเต็มที่

หลังจากเห็นความสำเร็จของการทำ QCC ในบริษัททั้งสอง บริษัทอื่น ๆ ก็ได้เริ่มทำ กิจกรรม QC กันอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดปี 2532 ปรากฏรายชื่อบริษัทสำคัญ ๆ ที่ทำ กิจกรรม QC เช่น

บริษัทในเครือปูนซีเมนต์ และชลประทานซีเมนต์

ธนาคารกรุงเทพ

สยามกลการ

บริษัทซิกเนติกส์

บริษัทเทย์น โพลีเอสเตอร์

บริษัทฮีโน่อุตสาหกรรม

บริษัทไทยบริจจสโตนจำกัด

อย่างไรก็ตาม โรงงานเหล่านี้จะเป็น โรงงานที่สร้างขึ้นใหม่โดยหรือไม่ก็เป็น โรงงานขนาดใหญ่ที่มีการจัดการตามแบบสมัยใหม่ (modern management)

**ลักษณะและรูปแบบของกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน**

รูปแบบของกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายคือ กลุ่ม ควบคุมคุณภาพ (quality control cycle) ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานแบบญี่ปุ่น กิจกรรมนี้จะช่วยใน การวิเคราะห์และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท โดยให้พนักงาน เป็นผู้แนะนำและเสนอความคิดเห็น ประโยชน์ของกิจกรรมนี้นอกจากจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับบริษัทได้แล้ว พนักงานก็ยังจะได้รับความภาคภูมิใจที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอีก ด้วย หลายๆ บริษัทจึงเรียกชื่อกิจกรรมเช่นนี้แตกต่างกันออกไปเช่น team productivity cycle ,work improvement team , team effectiveness

กล้าหาญ วรพุทธพร<sup>80</sup> ได้กล่าวไว้ว่า กลุ่มคุณภาพ (QC Circle) นั้น จะต้องประกอบขึ้นด้วย ลักษณะสมบัติ 10 ประการดังต่อไปนี้

- (1) คนกลุ่มน้อย (3 ถึง 10 คน)
- (2) ดำเนินกิจกรรมเพิ่มพูนคุณภาพ
- (3) โดยตนเองอย่างอิสระ
- (4) ณ สถานที่ทำงานเดียวกัน และคนกลุ่มน้อยนี้ดำเนินการ
- (5) ร่วมกันทุกคน
- (6) อย่างต่อเนื่อง
- (7) ปรับปรุง และควบคุมดูแลที่ทำงาน
- (8) โดยใช้วิธีการของ QC (เครื่องมือ QC)
- (9) พัฒนาตนเองและพัฒนาาร่วมกันด้วย
- (10) โดยถือว่ากิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัทเป็นอันหนึ่งเดียวกัน

อีกหนึ่งกิจกรรมที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายเช่นกันคือ การให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหา (suggestion or error cause removal scheme) ซึ่งถ้าหากว่าคำแนะนำหรือข้อปฏิบัติที่ถูกเสนอโดยพนักงานได้รับการพิจารณาจากฝ่ายจัดการว่าเป็นคำแนะนำที่มีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาได้ ฝ่ายจัดการก็จะมอบรางวัลให้แก่พนักงานคนนั้น ๆ วิธีการเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดมีขวัญและกำลังใจที่ดี และได้รับความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน รวมถึงยังเป็นการสร้างเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานทั้งในระดับพนักงานด้วยกันเองและพนักงานกับฝ่ายจัดการ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากในภาคเอกชน โดยเฉพาะในกิจการที่เป็น การร่วมทุนกับต่างชาติ

ยังมีกิจกรรมในลักษณะนี้อีกหลายกิจกรรมที่ใช้ในภาครัฐกิจเอกชน แต่ไม่ได้รับความนิยม เท่ากับสองกิจกรรมที่กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมROM(R=responsible , M=measure , O=objective) OSS(operation simplication study) เป็นกิจกรรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิด การจัดการแบบยุโรป โดยให้ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย(goal-setting)ทำให้การทำงานง่ายลง(work simplification) และประเมินผลงาน(performance evaluation)บนพื้นฐานแบบ ปัจเจก(individual basis)

นอกจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาฝ่ายจัดการยังพยายามทำให้ลูกจ้างรู้ถึงปรัชญาของการ จัดการในแง่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่นการแจกคู่มือพนักงานให้ในวันปฐมนิเทศน์ ซึ่งในเล่มจะมี

<sup>80</sup> กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ(วิธียุ่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่2(กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น,2527), หน้า23.

ข้อความในลักษณะที่ว่าพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรและองค์จะประสบความสำเร็จได้ก็เพราะมีพนักงานที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับที่ครอบครัวจะประสบความสำเร็จก็เพราะมีสมาชิกที่มีคุณภาพ ในบางบริษัทจะพบว่ามีการติดข้อความในเชิงการกระตุ้นให้พนักงานขยันและทุ่มเททำงานให้บริษัทในสถานที่ต่าง ๆ ที่มองเห็นได้ง่าย รวมถึงการพยายามทำให้เกิดการสื่อสารสองทางทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นการแจ้งข่าวหรือการประกาศจากฝ่ายจัดการให้พนักงานได้รับรู้ ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ การออกแถลงการณ์หรือวารสารประจำเดือน การแจ้งข่าวสั้นเป็นประจำในช่วงเช้า ส่วนการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างหรือตัวแทนในระดับต่างๆ หรือสหภาพแรงงาน ได้มีโอกาสแจ้งข้อร้องเรียนหรือร้องทุกข์ต่อฝ่ายจัดการได้โดยตรง ทั้งในรูปแบบของการส่งเป็นเอกสารหรือการบอกกล่าวด้วยวาจา

ตัวอย่างโรงงานที่ใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน<sup>81</sup>

บริษัทโตโยต้าประเทศไทย

บริษัทมีนโยบายที่จะทำให้เกิดความเชื่อใจกันระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน รวมถึงการพยายามพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลิตภาพในการผลิตสูงสุด รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การผลิตรถยนต์ที่มีคุณภาพและราคาถูก จากนโยบายเช่นนี้ทำให้บริษัทมีกิจกรรมสองอย่างที่จะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

#### 1. a formal creative suggestion system

บริษัทจะจัดวางกล่องรับความคิดเห็นไว้ตามสถานที่ต่าง ๆ ในทุก ๆ โรงงาน และสนับสนุนให้พนักงานส่งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตนเองตามแบบฟอร์มที่บริษัทกำหนดให้ลงในกล่องรับความคิดเห็นนั้น ฝ่ายจัดการจะนำความคิดเห็นนั้นไปให้คณะกรรมการพิเศษที่เรียกว่า “KaiZen” อันมีความหมายว่าพัฒนาปรับปรุง เป็นผู้พิจารณา และหากความคิดเห็นใดมีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ผู้ส่งความคิดเห็นนั้นก็จะได้รางวัล

#### 2. Quality Control Cycle(QCC)

<sup>81</sup> เรียบเรียงจาก สุรศักดิ์ นานานุกุล, คู่มือQC:หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพในญี่ปุ่นและไทย, (กรุงเทพมหานคร: ภูมิบัณฑิต) และ โชคชัย สุทธาเวช, ตัวแบบการจัดการแรงงานสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศสำหรับสังคมไทย:ศึกษาจากสถานประกอบการดี-เด่นในการปฏิบัติทางแรงงานสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธินิคม จันทรวินิจ, 2545)

คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานรวมตัวกันเป็นกลุ่มขนาดเล็กตามความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรม “Kaizen” หรือกิจกรรมการพัฒนาทั้งในเรื่องของคุณภาพและต้นทุนการผลิต รวมถึงเปิดโอกาสให้ทดลองนำแนวคิดนั้นไปปฏิบัติจริง

บริษัทโตโยต้าประเทศไทยรับเอาแนวคิดแบบนี้มาจากบริษัทโตโยต้าประเทศญี่ปุ่น และเริ่มจัดให้มีการประกวดแข่งขันคำแนะนำขึ้นในปี 2521 และมีการแจกรางวัลความคิดเห็นยอดเยี่ยม 17 ความคิดเห็นในปี 2522 จนกระทั่งถึงปี 2528 มีความคิดเห็นที่ได้รับรางวัลทั้งหมดไปแล้ว 1890 ความคิดเห็น

#### เครื่องซีเมนต์ไทย

กิจกรรม QC ในเครื่องซีเมนต์ไทยเริ่มต้นขึ้นในปี 2522 โดยบริษัททวโลหะซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มโลหะของเครื่องซีเมนต์ไทยเป็นผู้ริเริ่มและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการของเครื่องซีเมนต์ไทยเป็นอย่างดีเนื่องจากปรัชญาของกิจกรรม QC สอดคล้องกับความคิดของบริษัทที่เชื่อมั่นในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

เครื่องซีเมนต์ไทยส่งเสริมให้พนักงานสนใจกิจกรรม QC ด้วยการจูงใจให้พนักงานสนใจและเต็มใจเข้าร่วมทำกิจกรรม โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและตั้งใจจริงให้พนักงานเห็น หลังจากเริ่มด้วยผู้บริหารระดับสูงก็ไต่ลงมาเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ด้วยการให้เข้าร่วมประชุมเสนอผลงาน และมีการมอบรางวัล(ไม่ให้เป็นเงิน)และประกาศเกียรติคุณกลุ่ม QC ที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงการส่งกลุ่ม QC ไปนำเสนอผลงานและไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

นับตั้งแต่ปี 2522 ซึ่งเป็นการเริ่มต้นทำกิจกรรม QC บริษัทมีกลุ่ม QC 15 กลุ่ม จนกระทั่งในปี 2529 บริษัทมีกลุ่ม QC ที่ขึ้นทะเบียนถึง 1060 กลุ่ม คิดเป็นจำนวนพนักงาน 7548 คน เป็น ร้อยละ 81 ของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด

#### สยามกลการ

เริ่มต้นด้วยการที่บริษัทมีปัญหาการฝึกอบรมแล้วพนักงานไม่สามารถนำเอาความรู้นั้นไปปฏิบัติได้จริง จนกระทั่งในปี 2523 ซึ่งกิจกรรม QC เริ่มเป็นที่รู้จักในประเทศไทย บริษัทจึงติดต่อขอความร่วมมือกับบริษัทนิสสันในประเทศญี่ปุ่นส่งบุคลากรของบริษัทไปฝึกอบรม หลังจากนั้นก็ได้เชิญวิทยากรจากบริษัทฮิโน้และบริจด์ส โคนมาบรรยายให้กลุ่มผู้บริหารฟังประกอบกับในขณะนั้นสถานการณ์ทางการตลาดเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ประเด็นเรื่อง คุณภาพกลายเป็นประเด็นสำคัญในการผลิต บริษัทเริ่มเห็นว่าลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดลักษณะของสินค้า และคุณภาพของสินค้า จึงต้องหาวิธีที่จะพัฒนาการผลิตให้เป็นที่พอใจของลูกค้าที่สุด (customer oriented)

บริษัทตั้งเป้าหมายของกิจกรรม QC ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ คือดูทั้งปริมาณกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและคุณภาพของกิจกรรม และเมื่อกลุ่ม QC ใดมีผลงานโดดเด่นบริษัทก็จะมอบของรางวัลให้(ไม่ให้เป็นเงิน)โดยของขวัญนั้นจะมีมูลค่าสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามจำนวนหัวข้อที่ทำสำเร็จ และกลุ่มที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มดีเด่นและกลุ่มยอดเยี่ยมจะได้รับโอกาสให้เข้าไปนำเสนอกับผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้บริษัทยังมุ่งหวังที่จะพัฒนากิจกรรม QC ไปสู่ TQC (TOTAL QUALITY CONTROL) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจากล่างขึ้นบน เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีคุณภาพ การผลิตที่มีคุณภาพ และนำไปสู่สินค้าที่มีคุณภาพต่อไป

#### ไทยอีโนอุตสาหกรรม

บริษัทก่อตั้งกลุ่ม QCC ขึ้นในปี 2521 และมีนโยบายสนับสนุนกิจกรรม QCC อย่างแน่ชัด โดยระบุอยู่ในนโยบายของบริษัท โดยจัดให้มีการประชุมทุกวันพฤหัสบดีเป็นเวลา 30 นาที ในช่วงเวลา 14.30 – 15.00 น.

กลุ่ม QCC ที่ได้รางวัลชนะเลิศของบริษัทในปี 2525 และได้รับการส่งเสริมจากบริษัทให้ไปร่วมแสดงผลงานกับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นคือกลุ่ม Line Chassis 82 ซึ่งทำเกี่ยวกับเรื่อง ปรับปรุงการไล่ลมเบรครถ BU

#### บริษัทไทยบริดจสโตนจำกัด

เริ่มต้นการทำกิจกรรม QCC ด้วยการไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ในปี 2517 หลังจากนั้นจึงกลับมาจัดอบรมพนักงานในบริษัท โดยเริ่มจากไฟร์แมนและผู้จัดการฝ่าย ต่อด้วยพนักงานทั่วไป รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการในระดับบริษัท ระดับแผนก

การทำ QCC ครั้งแรกของบริษัทในปี 2518 เริ่มต้นด้วยการทำเรื่อง “รักษาโรงงานของเราให้สะอาด” โดยให้ทุกกลุ่มทำเรื่องเดียวกัน จากนั้นในปี 2519 เปลี่ยนเป็นเรื่อง “งานดีต้องมีอุบัติเหตุ” โดยยังคงให้ทุกกลุ่มทำเรื่องเดียวกันอยู่

#### บริษัทกู๊ดเยียร์

ฝ่ายจัดการได้พัฒนาระบบการคัดเลือกพนักงานเนื่องจากให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานเป็นอย่างมาก และพยายามทำให้เกิดการเจรจาบนโต๊ะมากกว่าที่จะเจรจาบนเวทีโดยไม่ใช้ที่ปรึกษาในการเจรจา นอกจากนี้ยังให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและสวัสดิการ เช่น คณะกรรมการห้องอาหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหพันธ์กีฬา งานกีฬาดี งาน perfect day (จัดให้กับพนักงานดีเด่นที่ไม่มาสายและไม่ขาดงาน)และมีการออกวารสารครอบครัวของบริษัท



ในส่วนของความสัมพันธ์นอกโรงงาน ฝ่ายจัดการเป็นสมาชิกของชมรมและสมาคมด้านการบริหารงานบุคคลต่างๆ เช่น สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย สมาคมนักบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย ชมรมบริหารบุคคลรังสิต ชมรมบริหารบุคคลนวนคร

บริษัทไทยเบิ้ลคาร์บอน

ฝ่ายจัดการพยายามจูงใจให้พนักงานร่วมกันทำประโยชน์แก่บริษัทด้วยการให้กระตุ้นและการจูงใจ เช่นการให้เงินรางวัล การมอบประกาศนียบัตร การออกจดหมายชมเชย และพยายามสร้างบรรยากาศการแข่งขันทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัทด้วย แนวคิด บูชาการทำงาน (Work is worship) รวมถึงใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและไม่เน้นใช้กฎหมายเป็นหลัก

บริษัทเอ็นเอชเคสปริง

บริษัท เอ็นเอชเค สร้างสโลแกนว่า “We Are NHK” เพื่อให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานของบริษัท

ฝ่ายจัดการใช้ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิด Maslow มาใช้ในด้านแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้สามารถเข้าในความต้องการของพนักงานและพยายามทำให้พนักงานเข้าในบทบาทของฝ่ายจัดการ การเจรจาจึงเน้นการประนีประนอมโดยไม่เน้นการใช้กฎหมายเป็นหลักในการเจรจา นอกจากนี้ฝ่ายจัดการยังยอมให้ประธานสหภาพแรงงานทำงานให้สหภาพเต็มเวลา

ข้อสังเกตที่เป็นจุดร่วมของกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

1. ฝ่ายจัดการเปลี่ยนท่าทีต่อสหภาพแรงงานจากที่เคยมองว่าเป็นศัตรูและพยายามจ้องทำลายมาเป็นการสร้างความร่วมมือ

2. ในการเจรจาต่อรองจะไม่ใช้กฎหมายเป็นหลัก แต่จะใช้การประนีประนอม

3. พยายามให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริหารงาน เช่น กีฬาสี บริการชุมชน สหกรณ์ออมทรัพย์ ห้องอาหาร

4. มีการใช้กิจกรรม 5ส. QCC กิจกรรมข้อเสนอแนะ

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก (ในเชิงกลยุทธ์การอยู่ร่วมกับสหภาพแรงงาน)

เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก ไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์ที่นายจ้างคิดค้นขึ้นเพื่อจัดการกับสหภาพแรงงาน แต่เป็นระบบแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่มีจุดประสงค์เพื่อที่จะ “ควบคุมแรงงาน” ทั้งในความหมายแคบคือการป้องกันการเกิดสหภาพแรงงานและป้องกันการต่อต้านจากคนงาน และในความหมายกว้างคือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานของคนงานให้เป็นกิจกรรมแรงงานภายใต้เงื่อนไขของการผลิตในระบบทุนนิยมซึ่งก็คือการสร้างกำไรสูงสุด ดังจะดูได้จากวัตถุประสงค์ของผู้คิดค้นเทคนิคดังกล่าวที่ว่า

“การแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกมีวัตถุประสงค์หลักที่จะให้พนักงานได้ทำงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องกันในค่าใช้จ่ายที่พอสมควร และธำรงสิทธิของฝ่ายจัดการที่จะบริหารงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรในขณะเดียวกัน”<sup>82</sup>

เป้าหมายสำคัญหรือ “ภารกิจของการบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก”<sup>83</sup> ประกอบไปด้วย เรื่องสำคัญ 3 เรื่องคือ

1. ความสงบสุขในสถานประกอบการและปลอดปัญหาแรงงานถึงขั้นส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจการ

2. ต้นทุนแรงงานที่แข่งขันได้

3. รักษาสิทธิการจัดการ เช่น อำนาจในการจ้าง เลื่อน ลด ปลด ย้าย ถอน ลงโทษ เลิกจ้าง เปลี่ยนวิธีทำงาน กำหนดอัตราค่าจ้างคน

แม้ว่าเทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกจะถือกำเนิดขึ้น โดยมีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือการป้องกันและจัดการกับสหภาพแรงงาน แต่เมื่อแนวความคิดแบบการมีส่วนร่วมของคนงานได้รับการยอมรับมากขึ้น เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกจึงได้เปลี่ยนเป็น การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก ซึ่งคำว่า เชิงรุก ในที่นี้มีนัยยะที่ต้องการแสดงให้)คนงานและสหภาพแรงงาน(เห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเครื่องมือที่นายจ้างใช้ในการรุกสหภาพแรงงานมาเป็น การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่มุ่งแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกจ้าง มิได้มีความหมายในเชิงมุ่งทำลายสหภาพแรงงาน

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกได้เสนอยุทธศาสตร์สร้างความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงานขึ้นมาใหม่คือ<sup>84</sup>

- เข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายของสหภาพแรงงาน
- เข้าใจถึงธรรมชาติของสหภาพแรงงาน เช่น ต้องเรียกร้องและเป็นผู้แทนในการร้องทุกข์ให้กับลูกจ้างทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย แต่ก็ต้องทำไปเพราะบทบาททางเศรษฐกิจ(Economic Role)และบทบาทในฐานะผู้แทน(Political Role)
- สร้างความสัมพันธ์ในระดับองค์กรต่อองค์กรและในระดับบุคคลต่อบุคคล

<sup>82</sup> คำรงค์เดช สุขสวัสดิ์, เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก, อ้างใน สมเกียรติ วันทะนะ, วิวัฒนาการชนชั้นแรงงานไทย เค้าโครงประวัติศาสตร์ครบสองร้อยปี, หน้า 103

<sup>83</sup> ชำนาญ พิมลรัตน์, “ยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์เชิงรุก,” ข่าวศูนย์กฎหมายธุรกิจ 9,93(กรกฎาคม - สิงหาคม, 2544): 36.

<sup>84</sup> เรื่องเดียวกัน

- ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของสหภาพแรงงาน และให้การศึกษาแก่ผู้นำ  
แรงงาน

- ให้ความสนิทสนมกับผู้นำสหภาพแรงงาน แต่อย่าให้ถึงขั้นสนิทสนมมากเกินไป เพราะ  
จะทำให้ถูกจ้างทั่วไปหวาดระแวงสหภาพแรงงานและฝ่ายจัดการ

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกด้วยยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยลดความก้าวร้าว  
ของสหภาพแรงงานและจะทำให้ฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและ  
สามารถแก้ปัญหาภายใต้ระบบทวิภาคีได้เป็นอย่างดี

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว รูปธรรมที่เห็นได้ชัดเจนของการเปลี่ยนแนวความคิดของเทคนิค  
แรงงานสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับบทบาทและเป้าหมายของสหภาพแรงงานคือ การเปลี่ยนจาก  
ความคิดที่ว่า สหภาพแรงงานกับนายจ้างมีวัตถุประสงค์ต่างกันและไม่สามารถที่จะมีผลประโยชน์  
ร่วมกันได้ มาเป็นการคิดว่า หากมีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ถูกต้องหรือใช้การบริหารแรงงาน  
สัมพันธ์เชิงรุก สหภาพแรงงานก็จะสามารถที่จะมีผลประโยชน์ร่วมกันกับนายจ้างได้

“สหภาพแรงงานเป็นเรื่องที่ป้องกันได้ ถ้าใช้ยุทธศาสตร์ปลอดสหภาพแรงงาน แต่หาก  
เกิดมีขึ้นด้วยเหตุผลใดก็ตาม นายจ้างควรให้การยอมรับและหาทางทำงานร่วมกันกับสหภาพแรง  
งานนั้น โดยใช้ยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์เชิงรุก”<sup>85</sup>

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกในสมัยใหม่ จึงเริ่มต้นด้วยการพยายามเข้าใจถึง  
ธรรมชาติของสหภาพแรงงาน

“...ต้องเรียกร้องและเป็นผู้ดำเนินการเรียกร้องทั้ง ๆ ที่อาจจะไม่อยากทำ แต่ต้องทำไปตาม  
บทบาททางเศรษฐกิจ(Economic Role) และบทบาทในฐานะผู้แทน(Political Role)...”<sup>86</sup>

ดังนั้นเมื่อมีการบริหารแรงงานด้วยยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์เชิงรุกอย่างถูกต้องและมี  
ประสิทธิภาพ สหภาพแรงงานก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กร

“การบริหารแรงงานในสถานประกอบการที่มีสหภาพแรงงานจะยากกว่าและน่าหนักใจมา  
กว่าสถานประกอบการที่ไม่มีสหภาพแรงงาน แต่ถ้าสถานประกอบการใดมีสหภาพแรงงานที่ดี  
และมีวุฒิภาวะสูงและได้พัฒนาความสัมพันธ์ภาพไปสู่สถานะแห่งความมีส่วนร่วมดังที่ได้กล่าว  
ข้างต้นแล้ว การบริหารงานด้านแรงงานจะง่ายยิ่งกว่าการที่ไม่มีสหภาพแรงงานแต่ไม่ใช้ยุทธ  
ศาสตร์แรงงานสัมพันธ์เชิงรุก และนำ ยุทธศาสตร์ปลอดสหภาพแรงงานมาใช้”<sup>87</sup>

<sup>85</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>86</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>87</sup> เรื่องเดียวกัน

#### 4.5 สรุปการควบคุมแรงงานในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2520

##### ค่าจ้างและสวัสดิการ

รูปแบบการจ่ายค่าจ้างแบบใหม่ที่นายจ้างนำมาใช้คือการจ่ายค่าจ้างพื้นฐานเท่ากับค่าจ้างขั้นต่ำหรือในโรงงานขนาดใหญ่บางแห่งอาจจ่ายสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำเล็กน้อยและบวกส่วนเพิ่มให้กับคนงานหากคนงานสามารถทำการผลิตได้เกินมาตรฐานที่โรงงานกำหนดไว้ ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบนี้เป็นผลมาจากแนวความคิดเรื่องการจ่ายค่าจ้างแบบฟอร์ดและการใช้ค่าแรงสูงใจเป็นตัวกระตุ้นการผลิต การที่นายจ้างต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าจ้างเป็นเพราะนายจ้างต้องปรับตัวเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงในด้านของการผลิต การรวมกลุ่มของลูกจ้าง และกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

##### เวลาในการทำงาน

ระบบการแบ่งกะการทำงานถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น โดยเฉพาะในโรงงานขนาดใหญ่หรือโรงงานที่ต้องการทำการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง หรือต้องการทำการผลิตมากกว่าชั่วโมงทำงานที่กฎหมายกำหนด ระบบการแบ่งกะที่แพร่หลายมากขึ้นเป็นผลมาจากการขยายตลาดสินค้าและเหตุผลทางด้านต้นทุนการปิด-เปิดเครื่องจักรและต้นทุนจากความล้าสมัยของเครื่องจักร และเนื่องจากการแบ่งกะการทำงานนี้เอง ทำให้ชั่วโมงการทำงานต่อกะมักจะไม่เกิน กะละ 8 ชั่วโมง ทำให้เวลาการทำงานในภาพรวมของคนงานลดลง หรือหากมีการทำล่วงเวลาคนงานก็จะได้รับค่าล่วงเวลาด้วย

##### การจัดองค์กรและการควบคุมการทำงานของฝ่ายจัดการ

ในแง่การจัดองค์กร โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีการจัดองค์กรที่เป็นระบบ มีการแบ่งแยกหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และมีการกำหนดตำแหน่งบริหารและอำนาจในการสั่งการและรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย

ในแง่ของการควบคุมการทำงาน ในโรงงานขนาดใหญ่มักจะมีการจัดระบบงานบนสายพาน(assembly line) ซึ่งก็ได้หมายความว่าคนงานจะต้องทำงานร่วมกับสายพานจริงๆ เสมอไป แต่หมายถึงการจัดระบบการทำงานให้กระบวนการงานมีการไหลอย่างต่อเนื่อง คนงานแต่ละคนจะยืนประจำในตำแหน่งของตน ทำงานเฉพาะอย่างที่ได้รับมอบหมาย แล้วส่งต่อชิ้นงานนั้น ๆ ไปที่ตำแหน่งต่อไปซึ่งก็จะมีคนงานคนอื่น ๆ คอยประจำอยู่ เนื่องจากการทำงานในรูปแบบดังกล่าวเป็นกระบวนการงานขนาดใหญ่ มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน และแต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำงานเฉพาะอย่าง จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบเป็นของตัวเองและระบบงาน เพื่อให้กระบวนการเกิดความลื่นไหลต่อเนื่อง ไม่ติดขัด

การทำงานในลักษณะดังกล่าวเป็นผลมาจากแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่มีการพัฒนาเป็นระบบเทย์เลอร์ แนวคิดแบบเทย์เลอร์ต้องการแบ่งแยกแนวคิดการทำงานในภาพรวม ออกจากการปฏิบัติการ ทำให้งานในแต่ละขั้นตอนเป็นงานง่าย ๆ และไม่ต้องใช้ฝีมือ คนงานมีหน้าที่เพียงหยิบชิ้นส่วนหรือทำงานง่าย ๆ เฉพาะอย่าง ส่วนระบบความรู้และการจัดการทั้งหมดจะเป็นเรื่องของฝ่ายจัดการและฝ่ายวิศวกรรม ดังนั้นฝ่ายวิศวกรรมในมีการทำ Time and Motion Studies อยู่เสมอเพื่อคำนวณหาค่ามาตรฐานในการทำงานต่างๆ และวิธีการทำงานที่จะช่วยประหยัดเวลามากที่สุด

### แรงงานสัมพันธ์

การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ในช่วงหลังจาก ปีพ.ศ. 2520 อาจแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ 1.แนวทางกดขี่และปราบปรามองค์กรแรงงาน และ 2.แนวทางสร้างความร่วมมือกับคนงานและองค์กรแรงงาน

ในด้านการกดขี่และปราบปรามองค์กรแรงงาน วิธีการที่นายจ้างมักจะใช้บ่อย ๆ ในช่วงแรกคือการหาทางกำจัดผู้นำคนงาน เนื่องจากนายจ้างคิดว่าผู้นำคนงานเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้คนงานโดยรวมกล้าที่จะแข็งข้อต่อนายจ้าง อย่างไรก็ตาม เมื่อคนงานมีการพัฒนาตัวเอง มีการรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น และกฎหมายแรงงานให้ความคุ้มครองคนงานมากขึ้น นายจ้างจึงไม่อาจกำจัดผู้นำคนงานได้ง่ายดังเช่นในอดีต นายจ้างจึงหันมาใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อที่จะจัดการกับสหภาพแรงงานแทน วิธีการดังกล่าวได้แก่

1. การจ้างงานระยะสั้น
2. การห้ามชุมนุมใน โรงงานเมื่อมีการประท้วง
3. การปิดงานบางส่วนหรือทั้งหมด
4. การยื่นข้อเรียกร้องสวนหรือการยื่นข้อเรียกร้องต่อคนงานก่อน
5. การปิดกิจการแล้วเปิดขึ้นใหม่ภายหลัง
6. เทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก

ในด้านการสร้างร่วมมือกับคนงาน นายจ้างส่วนหนึ่งได้นำเอาแนวคิดการมีส่วนร่วมของคนงานเข้ามาใช้ในการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งนอกจากจะช่วยทำให้บรรยากาศด้านแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการดีขึ้นแล้ว ในอีกด้านหนึ่งแนวคิดนี้ยังสามารถเป็นตัวช่วยในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้อีกด้วย วิธีการดังกล่าวที่เห็นได้ชัดคือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือ QCC หรือการบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกในรูปแบบที่เน้นการอยู่ร่วมกับสหภาพแรงงาน