

บทบาทสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่  
กรณีศึกษา บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด  
**Labour Union Role in the Large Industrial Organization**  
**The case study of Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd.**

บวร ชื่นจิตต์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2550

## (I)

- ชื่อสารนิพนธ์ : บทบาทสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่  
กรณีศึกษา บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด  
Labour Union Role in the Large Industrial Organization  
The case study of Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd.
- ชื่อผู้ศึกษา : นายบวร ชื่นจิตต์
- อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วีรกุล
- คณะ : พัฒนาศึกษาปริญญาโท  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปีการศึกษา : 2549

---

**บทคัดย่อ**

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงบทบาท หลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสหภาพแรงงาน ตลอดจนถึงการพัฒนาคูคลากร รวมถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยทำการศึกษาวิจัยเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหภาพแรงงาน และตัวแทนฝ่ายนายจ้างของ บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

ผลการศึกษาพบว่าสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า เกิดขึ้นด้วยจากความต้องการความมั่นคงของพนักงาน ต้องการมีตัวแทนในการรักษาสิทธิของพนักงาน สหภาพแรงงานมีบทบาทในบริษัท ในการเรียกร้องเพื่อให้บริษัท จัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกภายใต้ความสามารถของบริษัทที่สามารถปฏิบัติตามได้ โดยมีให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานนั้นก็คือ ปัจจัยภายนอกสหภาพแรงงาน ได้แก่ แนวคิด หลักการการดำเนินงานของบริษัท ที่กำหนดเป็นนโยบายในการสนับสนุนบทบาทของสหภาพแรงงาน ตลอดจนนโยบายของส่วนทรัพยากรบุคคล ที่ถือเป็นผู้ประสานงานที่สำคัญในการดำเนินการเป็นตัวกลางระหว่างสหภาพแรงงานและนายจ้าง สำหรับปัจจัยภายในสหภาพแรงงานที่สำคัญก็คือ พื้นฐานความรู้ความเข้าใจในบทบาทของคณะกรรมการและสมาชิกสหภาพแรงงาน บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาคูคลากร ในช่วงแรกสหภาพแรงงานมุ่งพัฒนาแนวคิดพื้นฐานการบริหารให้สำหรับคณะกรรมการสหภาพแรงงาน ในช่วงที่สองเป็นการมุ่งเน้นในการมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมบริษัท และในยุคปัจจุบันเป็นการพัฒนาไปสู่สมาชิกสหภาพแรงงาน

ปัญหาในการดำเนินการของสหภาพแรงงาน จากการศึกษพบว่า การสื่อสารที่มีต่อสหภาพแรงงานรวมถึงสมาชิกสหภาพแรงงานนั้น ยังมีไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร แนวทางการแก้ไขปัญหาของสหภาพแรงงาน ได้ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา

### กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วีรกุล ที่ได้ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องทำให้สารนิพนธ์นี้ จนสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้รวมถึงคณาจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ทุ่มเทประสิทธิภาพและความรู้ให้แก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด รวมถึงเจ้าหน้าที่โครงการทุกท่านที่กรุณาเอื้อให้การช่วยเหลือในการประสานงาน ตลอดระยะเวลาการศึกษาในสถาบันนี้ จึงขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ ประธานสหภาพแรงงานและคณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงาน บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและกรุณาสละเวลาในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลเพื่อนำมาศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี

และท้ายสุดนี้ ขออุทิศสารนิพนธ์นี้เป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บิดา มารดาและครอบครัวอันเป็นที่เคารพรักอย่างสูง

บวร ชื่นจิตต์

มิถุนายน 2550

## สารบัญ

		<b>หน้า</b>
	บทคัดย่อ	( I )
	ABSTRACT	( II )
	กิตติกรรมประกาศ	(III)
	สารบัญ	(IV)
	สารบัญรูป	(VI)
	สารบัญตาราง	(VII)
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>	
1.1	ที่มาและความสำคัญในการศึกษา	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3	กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
1.4	คำถามของการศึกษา	5
1.5	ขอบเขตของการศึกษา	5
1.6	องค์การที่ศึกษา	5
1.7	วิธีการศึกษา	6
1.8	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	6
<b>บทที่ 2</b>	<b>ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1	แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแรงงาน	7
2.2	แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสภาพแรงงาน	8
2.3	แนวคิดเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์	11
2.4	แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	15
2.5	แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง	19
2.6	แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความขัดแย้งที่เน้นพหุนิยม	20
2.7	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21

## สารบัญ (ต่อ)

<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการศึกษา</b>	
3.1	รูปแบบการศึกษา	26
3.2	คำถามของการวิจัย	26
3.3	กรอบแนวคิดในการศึกษา	27
3.4	วิธีการศึกษา	27
3.5	การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	29
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการศึกษา</b>	
4.1	ข้อมูลองค์กร	30
4.2	ผลการศึกษาสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า	33
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ</b>	
5.1	สรุปผลการศึกษา	50
5.2	ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	
5.2.1	ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	54
5.2.2	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป	55
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>56</b>
<b>ภาคผนวก</b>		
ก	แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา	
ข	ประวัติบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด	
ค	ผลการสัมภาษณ์	

## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
รูปที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	27
รูปที่ 4.1 การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานในกิจกรรมของบริษัท	36
รูปที่ 4.2 วิธีแห่งโตโยต้า	37
รูปที่ 4.3 ตัวแบบในการสื่อสาร	45
รูปที่ 4.4 ระบบการสื่อสารในบริษัท	46
รูปที่ 5.1 ความเป็นมาในการดำเนินสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า	51
รูปที่ 5.2 บทบาทของสหภาพแรงงาน	52
รูปที่ 5.3 ตัวแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	54

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนสหภาพแรงงาน จำแนกตามประเภทของการจดทะเบียน ณ ธันวาคม ปี 2547	2
ตารางที่ 4.1 ความเป็นมาของสหภาพแรงงาน	33
ตารางที่ 4.2 นโยบายการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์	35
ตารางที่ 4.3 กิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วม	46
ตารางที่ 4.4 การสื่อสารแบบเป็นทางการ	47
ตารางที่ 4.5 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	48
ตารางที่ 4.6 การสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล	48
ตารางที่ 4.7 รายละเอียดของช่องทางการสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล	49
ตารางที่ 5.1 บทบาทสหภาพแรงงาน	52
ตารางที่ 5.2 ช่วงการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ของสหภาพแรงงาน	53

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญในการศึกษา

ปัจจุบันนี้สังคมไทยได้พัฒนาก้าวไปสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น รายได้ของประเทศมาจากภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และภาคบริการมากกว่าภาคอื่นๆ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมเช่นนี้ เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจึงเกิดความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะสหภาพแรงงานซึ่งถือเป็นองค์กรที่เป็นตัวเชื่อมประสานที่สำคัญที่อันจะก่อให้เกิดการจัดการปัญหาที่ไม่เหมาะสมได้ เช่น เกิดการนัดหยุดงาน, หรือการขาดตัวกลางในการดูแล เช่นกรณีการปลดพนักงานออกโดยมิชอบ เป็นต้น ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้สามารถแก้ปัญหาได้ที่ต้นเหตุ เพียงแต่สหภาพแรงงานและตัวแทนนายจ้างจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทและสอดคล้องผลประโยชน์ของตนให้ได้

สถานการณ์ปัจจุบันด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่า สถานการณ์โดยทั่วไปมีแนวโน้มดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นกรณีข้อเรียกร้อง การเกิดข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงานหรือปิดงาน เนื่องจาก นายจ้างและลูกจ้างต่างเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึงพยายามที่จะไม่เรียกร้องผลประโยชน์เพิ่มขึ้น แต่ด้วยความไม่คุ้นเคยของการมีความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง และนายจ้าง และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน นายจ้างบางคนได้เอาเปรียบลูกจ้าง ไม่ได้คำนึงถึงความเป็นธรรมของ ลูกจ้างโดยมุ่งหาผลประโยชน์แก่ตนเองฝ่ายเดียว เมื่อเวลาผ่านไปลูกจ้างค่อยเรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น ก็เริ่มหาทางต่อสู้และเรียกร้องสิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ที่ตนควรจะได้รับจากนายจ้าง ด้วยเหตุนี้เองปัญหาสามขัดแย้งระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง จึงเกิดขึ้นได้อย่างเสมอ

โดยเหตุนี้เองจึงได้มาเป็นการก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้น วิธีการหนึ่งที่นานาประเทศยอมรับต่อการจัดตั้งสหภาพแรงงาน โดยพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 จึงได้ บัญญัติการเป็นรายละเอียดในการก่อตั้ง หน้าที่บทบาทการดำเนินการ สหภาพแรงงานนี้เป็นวิธีที่จะช่วยให้ทั้งนายจ้างและลูกจ้างได้มีความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน (นวลจันทร์ ทศนชัยกุล ,2525)

ปัญหาต่างๆในองค์กร อาจจะประกอบไปด้วยหลายๆปัญหา นักบริหารต่างๆได้พยายามหาทางที่จัดการกับการปัญหาต่างๆ แต่ปัญหาที่สำคัญคือปัญหาที่เกิดจากการจัดการสหภาพแรงงานที่ไม่เหมาะสม จึงเกิดความไม่เข้าใจกันอันดีระหว่างลูกจ้าง และนายจ้าง ลูกจ้าง และนายจ้างต่างระแวงซึ่งกันและกันว่า จะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนอย่างไร เมื่อไร สหภาพแรงงานเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารธุรกิจเนื่องจากมีผลต่อการดำเนินการธุรกิจในด้านของทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจที่มีความเป็นธรรมต่อสหภาพแรงงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่นักบริหารควรจะต้องคำนึงถึง เพราะว่าแรงงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง สำหรับการพัฒนา



เศรษฐกิจ และสังคมของทุกประเทศในโลก ไม่ว่าจะประเทศทั่วโลกเหล่านั้นจะเป็นประเทศที่เจริญแล้วหรือกำลังพัฒนา ความสำคัญของแรงงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่สร้างสรรค์ความคิด และเชิงปฏิบัติการเพื่อความอยู่รอดของคนในชาติ เพื่อสร้างความมั่งคั่ง ความมั่นคง และการเตรียมพร้อมในการมีทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1.1 จำนวนสหภาพแรงงาน จำแนกตามประเภทของการจดทะเบียน ณ ธันวาคม ปี 2547

ประเภทของสหภาพแรงงาน	รวม	กรุงเทพมหานคร	ภูมิภาค	Type of Trade Union
จำนวนสหภาพแรงงานทั้งหมด	1,340	382	958	Total of Trade Union
<u>จำแนกตามประเภทที่ขอจดทะเบียน</u>				<u>By type of registration</u>
- สหภาพแรงงานนายจ้างคนเดียว	466	133	333	- House Union
- สหภาพแรงงานกิจการประเภทเดียวกัน	874	249	625	- Industrial Union
<u>จำแนกตามระดับของลูกจ้างที่ขอจดทะเบียน</u>				<u>By employee – level registration</u>
- สหภาพแรงงานระดับพนักงาน				- Personnel Level
- สหภาพแรงงานระดับผู้บังคับบัญชา	1,286	364	922	- Sub – Management Level
	54	18	36	

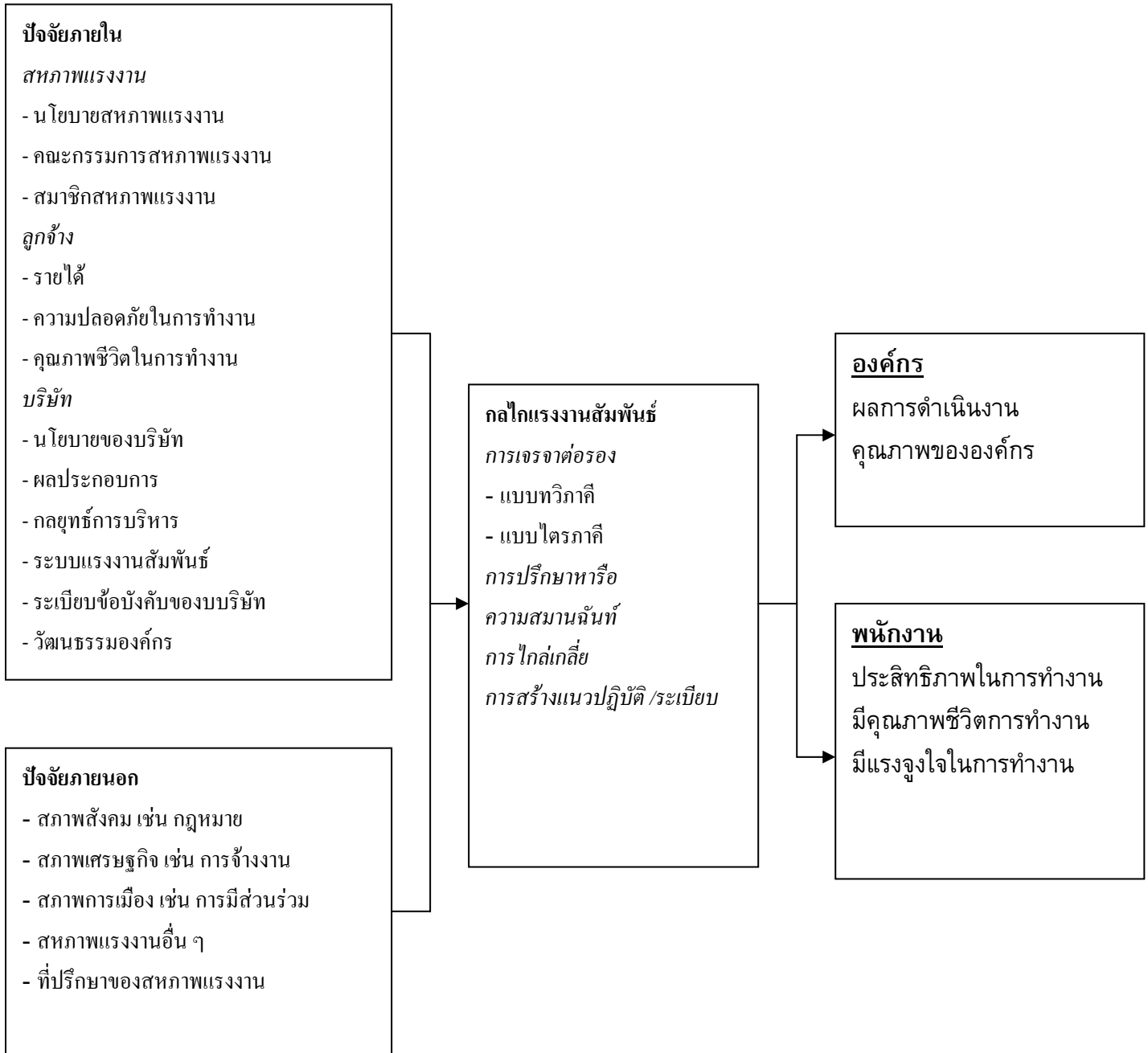
การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาบทบาทของสหภาพแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงาน และได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นเวลา 3 ปีซ้อน (ประจำปี 2546 – 2549) ซึ่งคัดเลือกสถานประกอบการที่ดี ที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นทางด้านแรงงานสัมพันธ์ขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานจำนวนหนึ่งตัวอย่าง เพื่อนำมาใช้ในการศึกษา โดยศึกษาว่าสหภาพในองค์กรธุรกิจที่เลือกมีหลักการ นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างไร ปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทสหภาพแรงงานและศึกษาปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการดำเนินการของสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ รวมถึงศึกษาแนวทางที่สหภาพแรงงานใช้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงบทบาท หลักการ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบบการดำเนินการต่อสหภาพแรงงาน
3. เพื่อศึกษาถึงบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของสหภาพแรงงาน
4. เพื่อศึกษาปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานของสหภาพแรงงาน
5. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

### 1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กลไกแรงงานสัมพันธ์ของสหภาพแรงงานของบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด โดยการนำแนวคิดแรงงานสัมพันธ์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 1.1



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## 1.4 คำถามของการศึกษา

1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร
2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร
3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง
5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง
6. จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร

## 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

- 1) ขอบเขตเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงความเป็นมา บทบาทและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสหภาพแรงงาน บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
- 2) กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ ประธานสหภาพแรงงานและคณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงาน บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
- 3) ระยะเวลาศึกษา ในช่วงเดือน มีนาคม – พฤษภาคม 2550

## 1.6 องค์กรที่ศึกษา

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เป็นบริษัทฯ ผลิตเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ โดยมี บริษัทโตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ร่วมถือหุ้น

## 1.7 วิธีการศึกษา

- 1) การศึกษาเอกสาร
- 2) การสัมภาษณ์ผู้แทนบริษัทและผู้แทนสหภาพแรงงาน

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงบทบาทของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงาน ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานและวิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

3. เพื่อประโยชน์แก่ผู้สนใจที่จะนำข้อมูลจากการศึกษา ไปศึกษาเกี่ยวกับสภาพแรงงานใน  
องค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง บทบาทสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด มีแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสหภาพแรงงาน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความขัดแย้งที่เน้นพหุนิยม
- 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงาน (Trade Union , Union , Labour Union, Labour Organization) หมายถึง องค์กรที่ลูกจ้างสมัครใจทำงานร่วมกันจัดตั้งและดำเนินการในรูปแบบประชาธิปไตย เพื่อให้เป็นตัวแทนของลูกจ้างในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างให้ลูกจ้างได้รับประโยชน์ในเรื่องสภาพการจ้าง เป็นศูนย์รวมความคิดเห็นของลูกจ้างที่จะแสดงต่อสถาบันทางสังคมอื่นๆ และต่อรัฐ

สหภาพแรงงานเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นองค์กรของลูกจ้างที่จัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของลูกจ้างและเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานรวมทั้งชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้างให้ดีขึ้น นอกจากนี้มีสหภาพแรงงานยังเป็นองค์กรแบบประชาธิปไตยที่ส่งเสริมการเข้ามีส่วนร่วมของลูกจ้างในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติด้วย

##### 2.1.1 วัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน

1. แสวงหาผลและปกป้องผลประโยชน์เกี่ยวกับเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (Collective Bargaining Agreement ) อาทิ เงื่อนไขการจ้างการทำงาน กำหนดวัน เวลาการทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การยื่นข้อเรียกร้อง การลงโทษ การนัดหยุดงาน ต่อนายจ้าง

2 . ส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน หมายถึง ความพยายามที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

### 2.1.2 หน้าที่ของสหภาพแรงงาน

1. จัดการ และดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์ภายใต้ข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ของสหภาพ
2. จัดให้มีการบริการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้ง
3. ให้การศึกษาแก่สมาชิก เพื่อให้มีความรู้ความหมายแรงงาน ปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง และความก้าวหน้าในอาชีพ
4. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยเป็นตัวเชื่อมที่ดีที่มีทัศนคติต่อนายจ้าง และร่วมมือกับแก้ปัญหา
5. สร้างความสามัคคีในองค์การเพื่อก่อให้เกิดความเข้มแข็ง
6. เรียกร้องเจรจาทำข้อตกลง และรับคำชี้ขาด หรือทำข้อตกลงกับนายจ้างในกิจการของสมาชิก

### 2.1.3 บทบาทของสหภาพแรงงานต่อสมาชิก

1. เป็นตัวแทน เสร็จทำข้อตกลง รับทราบคำชี้ขาด และดำเนินการใดๆ เพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์
2. เป็นตัวแทนที่ดีที่ซื่อสัตย์ต่อสมาชิก

### 2.1.4 บทบาทของสหภาพแรงงานต่อนายจ้าง

1. เป็นตัวแทนของลูกจ้างในการปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงสวัสดิการและสภาพการจ้าง
  2. ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนของกฎหมายและสภาพการจ้าง และไม่ทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
  3. เคารพกฎระเบียบ ของสถานประกอบการ และข้อตกลง
  4. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้สถานประกอบการมีความเจริญก้าวหน้า
  5. แนะนำ ร่วมหารือกับนายจ้างเพื่อปรับปรุงสถานประกอบการในการเพิ่มผลผลิต (คณะผู้จัดทำเอกสารแรงงานสัมพันธ์ สำนักงานแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2538)
- โดยสรุปแล้วการมีสหภาพแรงงาน หาได้มีโทษต่อทางองค์กร แต่หากองค์กรมีการบริหาร และจัดการที่ดีย่อมส่งผลดีต่อทั้งองค์กร และลูกจ้าง อย่างไรก็ตามความเข้าใจผิดในเรื่องนี้ยังมีอยู่มาก ดังจะเห็นได้จากการที่ทั้งนายจ้าง และลูกจ้างได้กระทำการที่ไม่ควรตั้งบทต่อไป

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสหภาพแรงงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มุ่งทำการศึกษาเชิงคุณภาพ ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ศึกษาได้พยายามนำเสนอในรูปแบบใหม่ๆ ครอบคลุม 4 มิติพื้นฐาน ที่มีอิทธิพลต่อการศึกษารอบสหภาพแรงงานบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

### 2.2.1 ทฤษฎีของ Karl Marx (Chester A. Morgan, 1966: 323-325)

ทฤษฎีของ Karl Marx เป็นเรื่องของ การต่อสู้ระหว่างชนชั้น (Class Struggle) คือระหว่างคนงาน (Proletarian) กับนายทุน (Capitalist Businessman) Karl Marx เห็นว่าลัทธิ นายทุนนั้นพยายามที่จะสะสมทุนไว้แล้วนำไปลงทุนเพิ่มจนกระทั่งมีกำไรมากมาย ทำให้อุตสาหกรรมแผ่ขยายออกไป ส่วนคนงานเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง นายทุนมีกำไรได้ด้วยการขูดรีด (Exploitation) เอาจากแรงงาน จึงเกิดความขัดแย้งกันระหว่างคนงานกับนายจ้างซึ่งเป็นเจ้าของทุนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะนายทุนเป็นบุคคลกลุ่มน้อยเท่านั้น ผิดกับคนงานซึ่งเป็นชนส่วนใหญ่ของสังคม เมื่อถึงจุด ๆ หนึ่งจะเกิดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นคนงานกับนายทุน และคนงานจะรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ในการทำงานของพวกเขาไว้ ซึ่งอาจพัฒนาเป็นพรรคการเมืองไปในที่สุด แต่สหภาพแรงงานจะไม่เข้มแข็งถ้าคนงานเกิดแข่งขันกันเอง ซึ่งจะทำให้สหภาพแรงงานจึงต้องศึกษาวิธีการดำเนินงานที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย รวมทั้งทำให้ประชาชนสนับสนุนด้วย

### 2.2.2 ทฤษฎีของ The Webb (Chester A. Morgan, 1966: 323-325)

Sidney และ Beatrice Webb ได้กล่าวถึงทฤษฎีว่าด้วยประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม (The Theory of Industrial Democracy) ว่าสหภาพแรงงานมีบทบาททางเผยแพร่ระบอบประชาธิปไตยระบบอุตสาหกรรม เพื่อป้องกันมิให้นายจ้างใช้อำนาจเด็ดขาดกับลูกจ้าง สหภาพแรงงานจึงทำให้เสรีภาพของคนงานดีขึ้น เพราะสามารถเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง และทำให้อำนาจต่อรองเท่าเทียมกัน ซึ่งมีผลให้คนงานได้รับมาตรฐานการครองชีพและสภาพการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้ความเกี่ยวพันระหว่างนายจ้างกับคนงานนั้น โดยปกติ นายจ้างมีอำนาจเหนือกว่าจึงบังคับให้รับค่าจ้างเท่าที่นายจ้างยินดียิ่งกว่านั้นถ้าคนงานคนเดียวทำงานโดยปราศจากอำนาจต่อรองจะเกิดการดำเนินงานเยี่ยงทาสขึ้น อันเป็นวิธีที่ขัดต่อระบอบประชาธิปไตย

Sidney และ Beatrice Webb เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำลายนายจ้างหรือนักธุรกิจหากแต่ไม่ควรให้นายจ้างมีอำนาจคนเดียวในอุตสาหกรรม โดยให้มีระบอบประชาธิปไตยในอุตสาหกรรมเข้าแทนที่ กล่าวคือ นายจ้างจะทำอะไรกระทบกระเทือนถึงคนงานควรแจ้งให้คนงานทราบหรือปรึกษาหารือด้วยกัน ตลอดจนการให้ความเห็นชอบ นั่นคือใช้วิธีการร่วมเจรจาต่อรอง ซึ่งจะเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่คนงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติในที่สุด

### 2.2.3 ทฤษฎีของ Commons (Chester A. Morgan, 1966: 323-325)

John R. Commons เป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน เห็นว่า สหภาพแรงงานตั้งขึ้นเพื่อป้องกันมิให้คนงานแข่งขันกันเองอันจะทำให้ได้รับค่าจ้างต่ำลง ส่วนนายจ้างก็แข่งขันกันผลิตและต้องการให้ต้นทุนต่ำเพื่อจะได้ขายสินค้าได้มากขึ้น จึงทำการลดค่าจ้างคนงาน เป็นเหตุให้คนงานไม่พอใจจึงรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหภาพแรงงานขึ้นมา เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างของพวกเขาไว้



John R. Commons ได้กล่าวถึงสิทธิและอิสระของคนงานว่าสัญญาการร่วมเจรจาต่อรองได้กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานขึ้นไว้เพื่อคุ้มครองสิทธิของคนงาน แต่จะได้สิทธิมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่สหภาพแรงงานมีอยู่ การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับคนงานเป็นความพยายามของทั้งสองฝ่ายเพื่อแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและกำหนดสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ซึ่งควรจะเป็นไปตามกฎหมายด้วย

#### 2.2.4 ทฤษฎีของ Hoxie (Chester A. Morgan, 1966:323-325)

Robert F. Hoxie เป็นนักเขียนระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้จำแนกสหภาพแรงงานออกตามหน้าที่ 4 อย่าง คือ

2.2.4.1 สหภาพแรงงานธุรกิจ (Business Unionism) เป็นสหภาพแรงงานที่ดำเนินงานเช่นนักธุรกิจ เพื่อบริการแก่คนงานซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้า ธุรกิจของสหภาพแรงงานที่สำคัญคือหน้าที่ร่วมเจรจาต่อรองกับนายจ้าง เพื่อปรับปรุงค่าจ้าง ชั่งโมงทำงานและสภาพการทำงานได้ดีขึ้น รวมทั้งการจัดสวัสดิการและการพักผ่อนหย่อนใจให้แก่คนงาน

2.2.4.2 สหภาพแรงงานทำหน้าที่ยกฐานะของคนงาน (Uplift Unionism) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนงานมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม โดยวิธีการให้คนงานได้รับการศึกษา การปฏิบัติทางการเมือง (Political Action) ร่วมมือกับนายจ้างให้ได้ผลผลิตมากขึ้น การระงับการว่างงาน ความมั่นคงทางสังคมตลอดจนให้มีโครงการสวัสดิการของคนงาน

2.2.4.3 สหภาพแรงงานแบบปฏิวัติ (Revolutionary Unionism) เพื่อล้มล้างและทำลายระบบเศรษฐกิจนายทุน แล้วให้คนงานเข้าดำเนินกิจการของโรงงานแทนนายจ้างด้วยวิธีการหยุดงาน (Strike) ทำลายโรงงาน (Sabotage) รวมทั้งการไม่ยอมซื้อและเรียกร้องไม่ให้ผู้อื่นซื้อสินค้า (Boycott) ของนายจ้างเป็นต้น

2.2.4.4 สหภาพแรงงานแบบกองโจร (Predatory Unionism) ดำเนินการแบบกองโจรเพื่อปล้นสะดมจากนายจ้างหรือด้วยการฉ้อโกงกรรโชก เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ต่างๆ เพื่อคนและสมาชิกสหภาพแรงงาน

#### 2.2.5 ทฤษฎีของ Tannenbaum (Chester A. Morgan, 1966:323-325)

Frank Tannenbaum กล่าวว่า สหภาพแรงงานเกิดขึ้นเพื่อต่อต้านการนำเทคโนโลยีแบบใหม่มาใช้ เพราะการนำเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรกลแบบใหม่มาใช้จะเป็นการทำลายฝีมือคนงาน ทำให้คนงานต้องโยกย้ายหน้าที่การงานอยู่เสมอ สร้างความไม่มั่นคงให้แก่คนงาน นอกจากนี้ ยังต่อต้านการใช้อำนาจของนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียวด้วย เพื่อให้เกิดประชาธิปไตย ในอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

#### 2.2.6 ทฤษฎีของ Perlman (Chester A. Morgan, 1966:323-325)

Selig Perlman กล่าวว่า สหภาพแรงงานเกี่ยวข้องกับบุคคลสามฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุนซึ่งเป็นนายจ้าง มีอำนาจหน้าที่ปกครองคนงาน ฝ่ายปัญญาชนซึ่งมีหน้าที่ต่อต้านลัทธิทุน และฝ่ายสหภาพ

แรงงาน ซึ่งทำหน้าที่แทนบรรดาคนงาน สหภาพแรงงานจะต้องมีนโยบายในการควบคุมตำแหน่งว่าง (Control of job Opportunity) เพื่อผ่อนคลายปัญหาการว่างงาน เนื่องจากภาวะคนล้นงาน และสหภาพแรงงานจะไม่ยอมให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำงานให้นายจ้างโดยที่ยังมีได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ทั้งนี้ เพื่อควบคุมจำนวนคนงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งว่าง

### 2.2.7 ทฤษฎีของ Gole (Chester A. Morgan,1966:323-325)

G.D.H. Gole เป็นนักเขียนชาวอังกฤษ กล่าวถึงสหภาพแรงงานว่าเป็นผู้ควบคุมอุตสาหกรรมหรือเป็นสหภาพแรงงานอุตสาหกรรม (Industrial Unionism) หมายความว่า ผู้ผลิตหรือคนงานจะเป็นเจ้าของและควบคุมการผลิต สหภาพแรงงานจะต่อต้านนายจ้างด้วยการรวมตัวลูกจ้างจากอุตสาหกรรมที่มีชนิดหรือประเภทเดียวกันจัดตั้งเป็นสหภาพแรงงานขึ้น และเมื่อนายจ้างหรือนายทุนฝ่ายแพ้ สหภาพแรงงานก็จะควบคุมกิจการร่วมกันกับรัฐบาลเพื่อประโยชน์ของรัฐบาล

### 2.2.8 ทฤษฎีของ Mitchell (Chester A. Morgan,1966:323-325)

John Mitchell กล่าวถึงทฤษฎีการร่วมเจรจาต่อรองหรือการคุ้มครองเศรษฐกิจแก่คนงาน โดยเห็นว่าการร่วมเจรจาต่อรองระหว่างคนงานกับนายจ้างเป็นวิธีที่จะทำให้นายงานมีฐานะหรือความเป็นอยู่ใกล้เคียงกับนายจ้าง ซึ่งจะทำให้คนงานมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นอันเป็นผลดีแก่อุตสาหกรรม

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์

### 2.3.1 ความหมาย

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2540:53) ให้ความหมายไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์ ( Labour Relations) คือความสัมพันธ์ในด้านการจ้างงานระหว่างนายจ้างลูกจ้าง ซึ่งรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการว่าจ้างทำงาน นับตั้งแต่เงื่อนไขการจ้าง สภาพการทำงานและผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่าย รวมทั้งสาเหตุความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไป

วิชัย โทสุวรรณจินดา ( 2533:12) ให้ความหมายไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างลูกจ้างในสถานประกอบการซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายนี้ได้มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร กระบวนการธุรกิจของนายจ้าง และมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง รวมทั้งมีผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติด้วย

John T. Dunlop (1958 อ้างถึงใน โชคชัย สุทธาเวศ, 2539:9) เห็นว่าระบบแรงงานสัมพันธ์ เป็นระบบย่อยของระบบสังคมทั้งหมดที่ห้อยแขวนเกี่ยวเนื่องกับระบบเศรษฐกิจการเมือง และสังคม และได้กล่าวถึงตัวแปรหลักที่เกี่ยวข้องถึงการแรงงานสัมพันธ์ไว้ได้แก่ตัวกระทำสามฝ่าย (รัฐบาล นายจ้างและลูกจ้าง ) เทคโนโลยี ความกดดันด้านการตลาด งบประมาณ อำนาจ อุดมการณ์ และกฎเกณฑ์อันเป็นเป้าหมายของระบบ และตัวแปรประกอบ เช่นอิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์ บทบาท ILO บทบาทรัฐบาล การบริหารงานแบบมีอาชีพแบบใหม่ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรของคองงาน และชนชั้นนำในการกำหนด

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ และระดับของการพัฒนาเศรษฐกิจก็มีผลต่อการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ

แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการในองค์กรและการควบคุมกิจกรรมการจ้างงาน การจัดการความสัมพันธ์ในองค์กรระหว่างฝ่ายจัดการ (หรือนายจ้าง) กับลูกจ้างซึ่งครอบคลุม ความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่เป็นกลุ่มก้อนและเป็นแบบปัจเจกบุคคล

นิคม จันทรวิฑูร (2519:18) กล่าวว่า การแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง สภาพหรือภาวะของการติดต่อในโรงงานหรือสถานประกอบการระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์ที่ลูกจ้างมีต่อหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายจัดการ ตลอดจนปัญหาข้อขัดแย้งและกรณีพิพาทแรงงานซึ่งเกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2543:10) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้าง หรือฝ่ายบริหาร ฝ่ายหนึ่ง กับฝ่ายลูกจ้าง หรือฝ่ายพนักงาน หรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงานอีกฝ่ายหนึ่ง การเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายดังกล่าวจะมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อ กระบวนการบริหาร กระบวนการผลิต และธุรกิจของนายจ้าง การทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นจะครอบคลุมถึงเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้คือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานของระบบแรงงานสัมพันธ์ทวิภาคี ในด้านค่าจ้าง เงินโบนัส สวัสดิการ วินัย การร้องทุกข์ และความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

### 2.3.2 หลักการแรงงานสัมพันธ์

หลักการที่ถือว่าสำคัญมากในการแรงงานสัมพันธ์ (สุภชัย มนัสไพบุลย์, 2541:475) คือ

1. สิทธิที่จะก่อตั้งองค์การของตนโดยปราศจากการเกี่ยวข้องเกี่ยวแทรกจากนายจ้าง ( Freedom to Without Interference )
2. สิทธิที่จะดำเนินการเจรจาต่อรองเป็นหมู่คณะ (The Right to Bargain Collectively)
3. การเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ ( Bargaining in Good Faith )

### 2.3.3 ระบบแรงงานสัมพันธ์

ระบบแรงงานสัมพันธ์อาจจำแนกได้เป็นสองระบบ (จ่านงค์ สมประสงค์, 2528:269) คือ ระบบทวิภาคี (bi-partite system) และ ระบบไตรภาคี ( tri-partite system ) ดังนี้

ระบบทวิภาคี คือระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีบุคคลสองฝ่ายอันได้แก่นายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างภายในสถานประกอบการหนึ่ง ๆ พึ่งปฏิบัติต่อกันตามสัญญาการจ้าง ตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างด้วยสันติวิธี สำหรับระบบทวิภาคีภายในสถานประกอบการที่ใช้อยู่ในวงการอุตสาหกรรมไทยปัจจุบันมีดังนี้คือ สหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ, คณะกรรมการลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ, คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ, สมัชชาพนักงานสัมพันธ์ และ คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน

ระบบไตรภาคี คือระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายเข้าร่วมเกี่ยวข้องในการแรงงานสัมพันธ์อันได้แก่ ฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายรัฐบาล การแรงงานสัมพันธ์ในระบบไตรภาคีมักจะเป็นในระดับชาติ เช่น ในรูปคณะกรรมการหรือองค์คณะดังต่อไปนี้คือ สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ, คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์, คณะตุลาการศาลแรงงาน และคณะอนุญาโตตุลาการ

### 2.3.4 กลไกแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคี

กลไกแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคีเป็นระบบที่ประเทศไทยส่งเสริม โดยรัฐจะเข้าไปเกี่ยวข้องน้อยที่สุด ปล่อยให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างดำเนินไป ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยกลไกที่สำคัญดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2533:71)

1. การแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นกลไกที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ข่าวสารจากนายจ้างจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับนโยบาย กิจการของบริษัท การบริหารงานบุคคล กิจกรรมของพนักงาน การจัดสวัสดิการ เป็นต้น โดยมีรูปแบบของข่าวสารอาจจะเป็นการตีพิมพ์ประกาศ การกระจายเสียงตามสาย วารสารภายใน หรือการประชุมชี้แจงเพื่อแจ้งข่าวสารก็ได้ ทางฝ่ายลูกจ้างนั้นหากมีการจัดตั้งองค์กรเช่น สหภาพแรงงาน ก็มีออกข่าวสารเพื่อสะท้อนความต้องการของลูกจ้างข้อเสนอแนะในการปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการ แก้อับดับที่ไม่เป็นธรรม ขอร้องทุกข์และกิจกรรมอื่นๆของสหภาพแรงงานด้วย

2. การปรึกษาหารือ เป็นกลไกที่ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างได้มีโอกาสร่วมประชุมกันเป็นประจำ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นร่วมกัน ระบบการปรึกษาหารือหรืออาจเป็นระบบที่นายจ้างจัดขึ้นเอง เช่น จัดตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม ( Joint Consultation Committee-JCC) ที่ประกอบด้วยผู้แทนลูกจ้างจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำปัญหาและข้อเสนอแนะแจ้งให้ฝ่ายนายจ้างทราบเพื่อพิจารณาหรือเป็นกลไกที่ฝ่ายลูกจ้างจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการลูกจ้าง หรือมีข้อตกลงให้ผู้แทนสหภาพแรงงานเข้าพบปะปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ กลไกการปรึกษาหารือทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถจัดข้อขัดแย้งเสียก่อนตั้งแต่ต้นมือ และลดปัญหาที่อาจเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานต่อไปได้ ความสำเร็จของระบบนี้จึงอยู่ที่ความจริงใจของนายจ้างที่จะรับพิจารณาข้อเสนอด้วยความเป็นธรรมและมีเหตุผล

3. คณะกรรมการร่วม นายจ้างและลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานอาจร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการร่วมที่ประกอบด้วยผู้แทนจากทั้งสองฝ่าย เพื่อพิจารณาเรื่องที่เป็นประโยชน์ร่วมกันก็ได้ คณะกรรมการร่วมนี้อาจจัดตั้งขึ้น ได้แก่ คณะกรรมการสวัสดิการ คณะกรรมการสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการพิจารณาขอร้องทุกข์ คณะกรรมการวินัยและการลงโทษ เป็นต้น คณะกรรมการเหล่านี้เมื่อพิจารณาปัญหาหรือข้อเสนอต่างๆแล้ว จะนำข้อสรุปเสนอนายจ้างเพื่อออกคำสั่งต่อไป คำสั่งของนายจ้างในกรณีเช่นนี้จะเป็นที่ยอมรับของลูกจ้างเพราะถือว่าได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาาร่วมกันของผู้แทนทั้งสองฝ่ายในคณะกรรมการร่วมมาแล้ว

4. การเจรจาต่อรอง ถือเป็นกลไกของทวิภาคีแบบหนึ่งที่เกิดจากการเรียกร้องของลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานฝ่ายหนึ่ง หรือจากนายจ้างหรือสมาคมนายจ้างฝ่ายหนึ่ง เมื่อมีการเรียกร้องแล้วก็จะมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุข้อตกลงสหภาพการจ้าง หากมีการเจรจาต่อรองกันแล้วไม่อาจตกลงกันได้

ก็เข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย หากไม่ตกลงกันได้ก็อาจเข้าสู่การชี้ขาด หรือสหภาพแรงงานอาจใช้การนัดหยุดงาน และนายจ้างอาจใช้วิธีการปิดงาน เพื่อบีบบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งให้ยินยอมตกลงตามข้อเรียกร้องและการเจรจาต่อรองได้ กลไกการเจรจาต่อรองถือเป็นกลไกทวิภาคีที่สำคัญในปัจจุบัน เพราะมี พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ให้การรับรองสิทธิของลูกจ้างและสหภาพแรงงานในการเรียกร้องและเจรจาต่อรองไว้

5.การเข้ามีส่วนร่วมการบริหารงาน นายจ้างอาจเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยอาจแต่งตั้งผู้แทนลูกจ้างหรือผู้แทนสหภาพแรงงานเข้าเป็นคณะกรรมการของสถานประกอบการเพื่อกำหนดนโยบายหรือเข้าเป็นผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ หรือเป็นที่ปรึกษาในด้านที่ต้องปฏิบัติกับลูกจ้างได้ ในกิจการที่มีการขายหุ้นแก่บุคคลทั่วไป ลูกจ้างอาจเข้าถือหุ้นและรวมกลุ่มกันเป็นอำนาจต่อรองในการประชุมผู้ถือหุ้นจนสามารถมีผู้แทนในคณะกรรมการของบริษัทได้

กลไกทวิภาคีในปัจจุบันมีความสำคัญมากขึ้นทุกทีเพราะเป็นกลไกที่สามารถจัดข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอย่างได้ผล ช่วยลดความสูญเสียในการทำงาน ไม่ว่าจะเกิดจากการทำงานช้าลง การลาป่วย การทำงานตามกฎ หรือการนัดหยุดงานของฝ่ายลูกจ้าง และยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือเพื่อเพิ่มผลผลิตในสถานประกอบการด้วย

### 2.3.5 แรงงานสัมพันธ์ในการเพิ่มผลผลิตภาพ

ระบบแรงงานสัมพันธ์จะมีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการเพิ่มผลผลิต ปัจจัยที่จะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีมิใช่วัดได้จากขนาดหรือจำนวนครั้งของการพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นเท่านั้นแต่ยังรวมถึงระดับความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการแบ่งปันผลประโยชน์จากการผลิตอย่างเป็นธรรมตามสัดส่วนของความสามารถหรือการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ เท่าที่ฝ่ายหนึ่งจะสามารถช่วยอีกฝ่ายหนึ่งได้ ดังนั้น เกณฑ์การสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ควรยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้ (เกษมสันต์ จิณณวาโส , 2530:27)

1. ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ควรมีความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน
2. มีเป้าหมายอย่างเด่นชัดในการร่วมกันแก้ไขปัญหา
3. ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในแนวทางเดียวกัน มีการเคารพในกติการ่วมกัน
4. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริงระหว่างกัน
5. เข้าใจและยอมรับในหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่งในกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเจรจาต่อรอง
6. มีการรับฟังเหตุผลและร่วมกันหาข้อยุติในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อคลี่คลายปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
7. ร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาเพื่อช่วยกันหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมทั้งมีการวิเคราะห์ถึงผลดีและผลเสียก่อนการตัดสินใจแก้ปัญหาดังกล่าว

วิธีการเหล่านี้ พอจะกล่าวได้ว่าจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์เพื่อการผลิตภาพ แม้อาจต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกัน แต่ผลลัพธ์ที่ได้จะคุ้มค่าความพยายาม

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2519:34) กล่าวถึงการมีองค์กรสหภาพแรงงานและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขไว้ว่า สหภาพแรงงานเป็นสิ่งใหม่ต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้างของไทย ดังนั้นจึงเป็นการง่ายต่อการเกิดปัญหาขึ้น การแก้ปัญหานั้นมิใช่อยู่ที่การล้มสหภาพแรงงาน แต่อยู่ที่การวางรากฐานของการมีสหภาพแรงงานให้ดีได้อย่างไร ทางหนึ่งที่ฝ่ายนายจ้างจะช่วยให้ได้ คือการวางนโยบายสนับสนุนสหภาพแรงงาน โดยการศึกษากฎหมายแรงงานเพื่อเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ของตนเองและสหภาพแรงงาน ตลอดจนให้ความสนใจด้านสังคมและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่คนงาน และให้การศึกษาแก่คนงานโดยเฉพาะเรื่องเศรษฐกิจเบื้องต้น

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (Cooperation)

### 2.4.1 ความหมาย

Collins (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2525:175) กล่าวว่า ความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลสองคนมีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกันในการบรรลุวัตถุประสงค์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:194) ความร่วมมือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทุกแห่งปรารถนาและเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของการทำงานเป็นกลุ่ม บุคคลแต่ละคนมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จึงมีความสนใจ และทัศนคติที่แตกต่างกันไปด้วย พฤติกรรม การกระทำของแต่ละคน จึงแตกต่างกันไปและมีผลต่อบุคคลอื่น การจะอยู่ร่วมกันจึงต้องมีการปรับตัว (Adjustment) มีการประนีประนอมกัน (Compromise) ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน

Robert Heron ( 999:1) ให้ความหมายว่า ความร่วมมือในสถานประกอบการเป็นกระบวนการที่ซึ่งคนงาน หรือผู้แทนของคนงานได้มีส่วนร่วมด้วยฝ่ายจัดการในการแก้ไข คลื่นคล้อยเรื่องต่างๆ ที่ทั้งสองฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้องกับวิธีการปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการอาจมีหลายแบบ อาทิ การแบ่งปันข้อมูล การปรึกษาหารือโดยตรงหรือโดยอ้อม และการมีส่วนร่วมทางการเงิน ทั้งนี้การร่วมเจรจาต่อรองก็เป็นรูปแบบหนึ่งและเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดความร่วมมือในสถานประกอบการ

การกระทำกิจการหรือการประกอบการใดๆ จำเป็นต้องอาศัยผู้คนหลายๆคนมาช่วยกันทำงาน และถ้าจะให้งานนั้นๆดำเนินไปด้วยดีได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมคิด และร่วมรับผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้คนที่มาทำงานร่วมกันนั้นไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับประโยชน์ เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่ทุ่มเทกำลังกาย ความคิดให้กับงาน ยิ่งไปกว่านั้นอาจมองอีกฝ่ายหนึ่งเอาไรต์เอาเปรี๊ยะ และจะหาวิธีการต่อสู้เรียกร้องความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ( ณรงค์ เส็งประชา, 2536:71)

ความร่วมมือ เป็นลักษณะของปรากฏการณ์ที่แต่ละคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ระดับของความร่วมมือสามารถเริ่มได้จากการร่วมให้ข้อมูล การร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ จนถึงการร่วม

ปฏิบัติ เป็นการทำงานเพื่อไปสู่จุดหมายที่ทุกฝ่ายต่างยอมรับกันอยู่แล้ว การให้ข้อมูลเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่พร้อมจะให้แก่ผู้อื่น โดยผู้ให้จะรู้สึกดีที่มีโอกาสให้เพื่อประโยชน์ของผู้อื่น และจะไม่รู้สึกสูญเสียอะไรเพราะเป็นสิ่งที่ตนมีอยู่แล้ว ดังนั้น การรวมข้อมูลจากบุคคลหลายๆคนจะทำให้ได้ข้อมูลมากสามารถนำไปจัดระบบการคิดร่วมกัน ยังมีข้อมูลมากที่ยังกระตุ้นให้การคิดมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ดีจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำไม่ผิดพลาด และเมื่อถึงขั้นตอนที่พร้อมมือกันปฏิบัติ ทุกคนจะมีส่วนร่วมกันอย่างเต็มที่ เพราะได้มีส่วนร่วมมาตั้งแต่ต้นนั่นเอง

เหตุผลที่เกิดแนวคิดให้ลูกจ้างเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการของนายจ้าง คือ แนวความคิดนี้ถือว่าลูกจ้างเป็นผู้นำแรงงานมาลงทุน ลูกจ้างจึงเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตมิใช่ต้นทุนการผลิต เมื่อลูกจ้างเป็นผู้ลงทุนและร่วมปฏิบัติงานกับนายจ้างซึ่งเป็นมนุษย์ที่มีศักดิ์ศรีเท่ากับนายจ้างทุกประการ นายจ้างจึงควรจะรับฟังความคิดเห็นจากการเสนอแนะหรือปรึกษาหารือกับฝ่ายลูกจ้างในปัญหาเกี่ยวกับการทำงานหรือการผลิตสินค้าและบริการ หรือควรให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการจัดการรูปแบบอื่น เพื่อให้ลูกจ้างมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างมีความรับผิดชอบต่องานในกิจการมากยิ่งขึ้น เมื่อนายจ้างมองเห็นปัญหาความเดือดร้อนของลูกจ้างและปฏิบัติต่อลูกจ้างด้วยดี ลูกจ้างก็จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง ผลผลิตของนายจ้างก็จะสูงตามไปด้วย อันจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่กิจการนั้นร่วมกัน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่และในปัจจุบันมีแนวความคิดที่จะพัฒนาไปสู่ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม ( วิชัย เอื้ออังกณกุล, 2523:247)

#### 2.4.2 วัตถุประสงค์ของความร่วมมือนในสถานประกอบการ

การพัฒนาให้เกิดความร่วมมือในสถานประกอบการมากขึ้นจะก่อให้เกิด

1. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ผลิตภาพ และความสามารถในการแข่งขันของสถานประกอบการ
2. มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดีขึ้น
3. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น
4. ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
5. มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลดีขึ้น
6. มีการแบ่งปันผลกำไรของสถานประกอบการให้แก่คนงานด้วยความเที่ยงธรรมขึ้น

#### 2.4.3 องค์ประกอบของความร่วมมือนีสองประการคือ

1. ความสามารถในการทำงาน มีประสบการณ์ในงานที่ทำและสามารถทำงานได้
2. มีความเต็มใจที่จะทำงาน เสียสละเวลา อุทิศความรู้ความสามารถเพื่องาน

#### 2.4.4 แนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

ความร่วมมือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจะเป็นไปได้ดีถ้าทั้งสองฝ่ายจริงจังต่อกันในการที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ได้หวังประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น และให้เกียรติกับอีกฝ่ายหนึ่ง

นายจ้างและลูกจ้างนั้นต้องร่วมมือร่วมใจกัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการประกอบธุรกิจจึงจะก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ควรปฏิบัติต่อกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนี้

ฝ่ายนายจ้างควรปฏิบัติต่อลูกจ้างดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และตามบันทึกข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง
2. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน
3. ปรับปรุงการสื่อข้อความภายในสถานประกอบการให้ดีขึ้น และควรรับฟังข้อเสนอแนะจากฝ่ายลูกจ้าง รวมทั้งมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์
4. กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจน
5. ยอมรับการมีสภาพแรงงาน และควรใช้ประโยชน์จากสภาพแรงงานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี
6. ให้ความสนใจกับปัญหาค่าครองชีพของคณงาน จัดสวัสดิการให้ตามเหมาะสมและด้วยความเป็นธรรม
7. ให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ของกันและกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน
8. ให้ถือว่าการจ้างงาน เป็นการซื้อเชิญลูกจ้างเข้ามาร่วมทำงานด้วย ไม่ใช่จ้างทาสเข้ามาทำงาน จ่ายค่าจ้างด้วยความยุติธรรมและตรงเวลา

ฝ่ายลูกจ้าง ควรถือปฏิบัติในบรรทัดฐานดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และตามบันทึกข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง
2. มีทัศนคติที่ดีต่องานและผู้บังคับบัญชา
3. ศึกษางาน ศึกษาระเบียบปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทำงานให้กับนายจ้างได้ตามวัตถุประสงค์และอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ขยัน ซื่อสัตย์ และให้ได้ผลงาน
5. เอาใจใส่พิทักษ์รักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ของนายจ้างเสมือนเป็นของตนเอง
6. ใช้ความสุภาพในการพูดจาหรือ เพื่อปรับสภาพการจ้าง และพยายามเจรจาต่อรองด้วยวิธีสันติ
7. รู้จักสถานภาพของตน ปรับสภาพตนเองให้เข้ากับงานและหน่วยงาน หมั่นศึกษาหาความรู้ และพัฒนาความสามารถ

#### 2.4.5 รูปแบบการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมสามารถดำเนินการได้ตามรูปแบบต่อไปนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล เป็นการให้ข้อมูลที่เป็นที่เข้าใจและถูกต้องอย่างเป็นธรรม และเป็นประจำในเรื่องเกี่ยวกับบุคลากร การเงิน การผลิต การพัฒนา และองค์กรของฝ่ายจัดการแก่ลูกจ้าง โดยแจ้งให้ทราบเสมอว่าอะไรจะเกิดขึ้น มีที่มาจากอะไร การแบ่งปันข้อมูลอาจกระทำได้ด้วยวิธีการประชุม



พนักงานทั้งหมด การประชุมของผู้แทนแผนกต่างๆของสถานประกอบการ ป้ายประกาศประชาสัมพันธ์ วารสารหรือจดหมายข่าวในสถานประกอบการ หรือการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นรายบุคคล

2. การปรึกษาหารือ เป็นกระบวนการที่ฝ่ายจัดการใช้เพื่อทราบความเห็นของลูกจ้างในบางเรื่อง และยังคงไว้ซึ่งอำนาจตัดสินใจ ซึ่งสามารถกระทำโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ได้ การปรึกษาหารือโดยตรง คือการที่นายจ้างจะได้ทราบความเห็นโดยปราศจากคนกลาง อาจใช้แบบสอบถาม กล่องรับข้อเสนอแนะ หรือการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับลูกจ้างรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กๆ เรื่องที่ปรึกษาหารือโดยตรงนี้จะเน้นเรื่องที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่นกำหนดการทำงานล่วงเวลา ความปลอดภัยในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการออกแบบงานและการจัดองค์กร เป็นต้น สำหรับการปรึกษาหารือทางอ้อมสามารถจะกระทำผ่านองค์กร ที่ตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในสถานประกอบการ เช่น คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือหรือสหภาพแรงงาน โดยมีประเด็นในการปรึกษาหารือที่กว้างขึ้นกว่าการปรึกษาหารือโดยตรง เป็นเรื่องที่มีผลกระทบในวงกว้าง มีผลในระยะยาว เช่นแนวปฏิบัติและนโยบายด้านบุคลากร สวัสดิการของลูกจ้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต การตลาด การปรับโครงสร้างการทำงาน ในบางกรณีการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้มิได้หยุดเพียงแต่การปรึกษาหารือเท่านั้น แต่อาจกระทำในรูปของเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้แทนลูกจ้างและนายจ้างมาพบกันเพื่อพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่ต่างมีผลประโยชน์ร่วมกันก็ได้

3. การร่วมเจรจาต่อรอง นับเป็นหนึ่งในกระบวนการมีส่วนร่วมที่ทั้งสองฝ่ายมาพบปะหารือและเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งเงื่อนไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเจรจาต่อรองอาจถูกมองว่าเป็นตัวขับเคลื่อนความร่วมมือในสถานประกอบการก็ได้ เพราะตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์เราจะพบว่าการเจรจาต่อรองจะดำเนินไปในรูปแบบของการถูกบังคับตามเงื่อนไขกฎหมาย แต่อย่างไรก็ตามหากการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กระทำตามกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนแล้ว ผลที่ได้รับคือการเผชิญหน้าและความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจะลดน้อยลง และยอมรับการเจรจาต่อรองเป็นกลไกของความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่ถาวรยิ่งขึ้น

4. การจัดตั้งกลุ่มหรือคณะทำงานร่วม กลุ่มหรือคณะเหล่านี้จะมีความเป็นอิสระมากเพียงพอในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จะมีการกำกับดูแลโดยฝ่ายบริหารน้อยมาก โดยมุ่งที่จะบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายมาให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลุ่มจะร่วมมือกันปรึกษาหารือในการดำเนินงานภายในกลุ่มเอง กำหนดกฎเกณฑ์ภายในกลุ่มให้เป็นที่เข้าใจและได้รับการยอมรับกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นจากฝ่ายบริหาร และจะมีการประเมินผลงานของกลุ่มเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

5. การมีส่วนร่วมทางการเงิน การมีส่วนร่วมทางการเงินเป็นรูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในด้านสถานภาพความเป็นเจ้าของ การกำหนดนโยบาย การบริหารหรือผลการดำเนินงานด้านการเงินของสถานประกอบการ แต่ในสภาพความเป็นจริงการมีส่วนร่วมด้านนี้จะจำกัดอยู่เพียงแต่การมีส่วนแบ่งในผลผลิตของสถานประกอบการ มิใช่การตัดสินใจเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตและกรรมวิธีการผลิต ดังนั้นการปรับปรุงความร่วมมือด้านนี้จึงควรให้ลูกจ้างได้รับทราบข้อมูลด้านการเงินของสถานประกอบการ เพื่อนำไปสู่มาตรการการจ่ายตามผลงานมาตรฐานการแบ่งปันผลกำไร(โบนัส) หรือการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของลูกจ้าง (การถือหุ้น)

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง

ทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง ( Unity Theory ) เนื้อหาของ Unity Theory ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ถูกนำเสนอโดย Halford Reddish และคณะในปี พ.ศ. 2509 (1966 ) โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายร่วมกันในสถานประกอบการ (Jackson,1988,p.19) กล่าวคือ พวกเขาเห็นว่าองค์กรธุรกิจทุกแห่งล้วนแต่มีการปรองดองและการบูรณาการโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทฤษฎีนี้เสนอว่าในองค์กรธุรกิจไม่มีความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ระหว่างผู้ที่จัดหาทุนทางการเงิน (Financial Capital) ให้แก่ตัวแทนธุรกิจ คือฝ่ายจัดการกับพนักงาน ทฤษฎีนี้เห็นว่าเจ้าของทุนและลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนในการทำให้การผลิตเกิดประสิทธิภาพ สร้างผลกำไรระดับสูงการจ่ายค่าตอบแทนอย่างงาม และทุกคนในองค์กรได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน นั่นคือ ลูกจ้างกำหนดตัวอย่างเข้ากับเป้าหมาย และวิธีการผลิตของสถานประกอบการ ด้วยเหตุนี้จึงไม่มี “ สองด้าน ” ที่ขัดแย้งกันในการผลิตทั้งฝ่ายจัดการและลูกจ้างต่างอยู่ในคณะทำงานเดียวกัน คณะทำงานนี้จะต้องมีการสร้างการนำที่เข้มแข็งจากเบื้องบน เพื่อให้งานดำเนินต่อไป และเพื่อสร้างหลักประกันว่าภารกิจต่าง ๆ จะต้องได้รับการปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย

กรอบทฤษฎีนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับอุดมการณ์ที่ฝ่ายจัดการจะแสดงบทบาทเป็นบิดา ( Paternalistic Ideology ) ต่อลูกจ้างที่เป็นผู้น้อยในองค์กร ควบคู่ไปกับการกำหนดให้มีโครงสร้างการสื่อสารที่ฝ่ายจัดการจะมีการให้ข่าวสารข้อมูลและการตัดสินใจในองค์กรแก่ลูกจ้าง ในทางกลับกัน ลูกจ้างถูกคาดหวังว่าจะแสดงความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและฝ่ายจัดการในการเผชิญปัญหาพร้อมกับฝ่ายจัดการ ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง จึงมาจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่าองค์กรธุรกิจ ( ทั้งที่เป็นของภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ) ซึ่งจะต้องมีสปิริตและอำนาจในการบริหารจัดการที่ชอบธรรมและแบ่งแยกมิได้ เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกทั้งหมดในองค์กร ( Fox, 1966, p.2 ) ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีนี้จึงวางอยู่บนพื้นฐานการร่วมมือของทั้งสองฝ่าย และการปรองดองผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายลูกจ้างในสถานประกอบการหนึ่งๆ โดยที่ทั้งสองฝ่ายแม้ว่าจะเป็นกลุ่มที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน แต่ก็ยอมรับโครงสร้างทางด้านสังคมขององค์กรธุรกิจร่วมกัน และที่สำคัญก็คือ กลุ่มลูกจ้างยอมรับระบบค่านิยมที่เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับฝ่ายจัดการ

ทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง ไม่ยอมรับการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ภายในองค์กรธุรกิจ ( Factionalism ) เพราะเห็นว่าการแบ่งแยกดังกล่าวเป็นเสมือนโรคร้ายทางสังคม ดังนั้นลูกจ้างจึงไม่ควรที่จะทำทลายการตัดสินใจ หรือสิทธิของฝ่ายจัดการ ทฤษฎีนี้ไม่ยอมรับสหภาพแรงงาน ( Trade Unionism ) เพราะถือว่าสหภาพเป็นตัวทำลายความเป็นเอกภาพและการร่วมมือภายในองค์กร ทฤษฎีนี้ไม่ยอมรับทั้งการเจรจาต่อรองร่วม ( Collective Bargaining ) และสหภาพแรงงาน เพราะเห็นว่าสถาบันแรงงานข้างต้น เป็นตัวการต่อต้านสังคมและกลไกในการบริหารงานของฝ่ายจัดการ

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 ( พ.ศ.2523 ) เป็นต้นมา ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดของทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง ( Unitary Theory ) ไปเป็นทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่งยุคใหม่ ( Neo-unitary Theory ) ทฤษฎีใหม่มีความซับซ้อนและสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจได้มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบูรณาการพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคลให้เข้ากับองค์กรธุรกิจที่พวกเขาเป็นสมาชิกอยู่ ทิศทางของทฤษฎีใหม่เน้นเรื่องตลาด พิจารณาฝ่ายจัดการและพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคล

และมุ่งให้พนักงานยอมรับการปรับปรุงคุณภาพการผลิต ความต้องการของลูกค้าและความยืดหยุ่นในการผลิต นายจ้างมุ่งทำให้ลูกจ้างบังเกิดความคาดหวังในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อองค์กร สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและสร้างหลักประกันในการผลิต โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด

องค์กรธุรกิจที่ยอมรับทฤษฎีใหม่นี้ จะต้องมุ่งสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมร่วมกันขององค์กร การสร้างความสำนึกแก่พนักงานในการให้บริการแก่ลูกค้าว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีการกำหนดเป้าหมายในการผลิตของพนักงานในองค์กร มีการลงทุนสูงในการฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหารการจัดการ ตลอดจนมีการสร้างหลักประกันแก่พนักงานด้วย

ในขณะเดียวกัน งานด้านการบริหารงานบุคคลก็มุ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรธุรกิจ มีการส่งเสริมคุณภาพของผลผลิต และสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลผลิต การแบ่งปันผลกำไรระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการตามผลผลิตการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ( Farnham & Pimlott, 1955 p.46)

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความขัดแย้งที่เน้นพหุนิยม

ทฤษฎีความขัดแย้งที่เน้นพหุนิยม ( Pluralism ) นอกเหนือทฤษฎีที่เน้นความเป็นหนึ่ง แนวคิดเชิงทฤษฎีสำคัญอีกทฤษฎีหนึ่งที่เน้นความขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์คือทฤษฎีพหุนิยม ทฤษฎีพหุนิยมมองสังคมทุนนิยมยุคใหม่ ( Post -Capitalism ) ว่า “ ภายใต้อำนาจการเมือง ณ ที่ใดก็ตาม จะประกอบขึ้นด้วยกลุ่มต่างๆ ที่มีผลประโยชน์และความเชื่อของตัวเอง รัฐบาลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ ในทุกหนทุกแห่งไม่มีการตัดสินใจชี้ขาดโดยรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียว หากแต่ต้องใช้การประนีประนอมอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเท่านั้น ” ( Clegg, 1985,p.309)

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง สังคมพหุนิยมค่อนข้างมีเสถียรภาพแต่ไม่หยุดนิ่ง สังคมเช่นนี้เป็นการให้ที่ทางแก่กลุ่มพลังต่างๆ ( Pressure Groups ) ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน สามารถจะเปลี่ยนแปลงการเมืองและสังคมได้ โดยผ่านการเจรจาต่อรอง การเห็นพ้องต้องกัน และการประนีประนอมกันระหว่างกลุ่มพลังต่างๆ และระหว่างกลุ่มพลังกับรัฐบาล ( Farnham & Pimlott, 1997, p.48) ในสังคมแบบนี้ รัฐบาลจะไม่มุ่งสร้างความเป็นเอกภาพ การบูรณาการหรือการขจัด กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคม ทฤษฎีนี้ไม่ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งผิดปกติ แต่คาดหมายว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้น แนวคิดนี้ถือว่าพหุนิยมเป็นเพียงการประนีประนอมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์จำนวนมาก โดยมีรัฐบาลเป็นผู้ถ่วงดุลยภาพของกลุ่มต่างๆ เอาไว้ แม้ว่าอำนาจทางการเมืองและอำนาจของฝ่ายจัดการในสถานประกอบการจะเป็นอำนาจสูงสุด แต่ทั้งฝ่ายจัดการและรัฐบาลก็ไม่ควรคาดหวังว่าผู้อยู่ใต้อำนาจจะเป็นเพียงพวกหัวอ่อน ดังนั้นรัฐบาลและฝ่ายจัดการจึงไม่ควรที่จะมุ่งปราบปรามความคิด และจุดมุ่งหมายใดๆ ที่ขัดแย้งกับความเชื่อของตนเอง จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ควรได้รับการพิจารณาพิเคราะห์อย่างอดทน และปฏิบัติต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบนวิถีทางที่ยอมรับกันได้ทุกฝ่าย มิใช่มุ่งทำร้ายต่อกัน

ทฤษฎีนี้ยอมรับการเจรจาต่อรองร่วม ( Collective Bargaining ) ว่าเป็นเครื่องมือเชิงสถาบัน ( Institutional Means ) ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงานทฤษฎีนี้ ไม่เพียงแต่ยอมรับว่าความขัดแย้งทางด้านแรงงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เท่านั้น หากแต่ต้องการให้มีกลไกในการเจรจาต่อรองร่วมเพื่อไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน และการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานอีกด้วย ( Farnham & Pimlott, 1997 p.48)

ทฤษฎีนี้ได้รับการสนับสนุนจากวงวิชาการอย่างกว้างขวาง เช่น จากงานของ Schumpeter, Durkheim, Kronhauser และ Kerr ( Clegg, 1975 p. 309-316) Kelley เห็นว่าทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์แบบเก่า ที่ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งอันตรายไม่น่าถูกต้อง ในทางตรงกันข้ามเขาเห็นว่า หากจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม กลับจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เขาเห็นว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท ฉะนั้นจึงไม่ควรใช้วิธีปราบปราม เพิกเฉย หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

กรอบทฤษฎีพหุนิยมด้านแรงงานถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการยอมรับสถาบันหลักการ และสถานะดั้งเดิมของระบบสังคมความไม่เท่าเทียมกันในสังคม และทฤษฎีนี้เป็นเพียงการส่งเสริมรูปแบบใหม่ของการบูรณาการเท่านั้น (Jackson, 1977, p.23) เช่นเดียวกับที่ Goldthrope (1974) เห็นว่าทฤษฎีพหุนิยมเป็นเพียงการส่งเสริมการบูรณาการของลูกจ้าง ให้เข้าไปสู่โครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นอยู่ มากกว่าที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างแท้จริง

## 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิรัฐ ศิริวงษ์ ( 2538: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความเป็นมาและอนาคตของสหภาพแรงงานในยุคแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการรวมตัวของลูกจ้างเป็นสหภาพแรงงานเพื่อการคุ้มครองสิทธิ การเรียกร้องผลประโยชน์ โดยวิธีการเจรจาต่อรองหรือการนัดหยุดงานต้องอยู่ในขอบเขตที่องค์กรสามารถตอบสนองได้ การนัดหยุดงานทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรและตัวจ้างเอง บางครั้งมีการใช้ความรุนแรงเพื่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินขององค์กรด้วย การดำรงอยู่และการดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงานมีอุปสรรคภายนอกที่เป็นตัวแปรเช่นการเปลี่ยนแปลงกฎหมายเป็นต้น

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคการสื่อสารไร้พรมแดน การแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรงจะมีผลให้สหภาพแรงงานต้องปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมบทบาทในการตอบสนองต่อกระแสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด “สหภาพแรงงานเพื่อสังคม” จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

พลดา เดชพลมาตย์ ( 2538:142) ได้ศึกษาบทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้าง การศึกษาพบว่าบทบาทของสหภาพแรงงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 5 ด้านนั้น ด้านปัญหาพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน ทั้งปัญหาระยะเวลาการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และปัญหาความมั่นคงในการทำงานสหภาพแรงงานส่วนใหญ่ล้วนดำเนินบทบาทการให้ความช่วยเหลือในลักษณะที่ต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับนายจ้าง โดยที่ยังมิได้มีการยื่น

ข้อเรียกร้องแต่อย่างใด ด้วยการนำเสนอปัญหาต่อฝ่ายจัดการ การเป็นตัวแทนร่วมปรึกษาหารือกับฝ่ายจัดการ การทำหนังสือทักท้วงนายจ้าง สำหรับปัญหาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ปัญหาสวัสดิการบางส่วน สหภาพมีการจัดกิจกรรมและจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่ลูกจ้างด้วยแต่ก็อยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก ด้านการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการทำงาน ปัญหาการเลิกจ้างไม่เป็นธรรม สหภาพแรงงานส่วนใหญ่ ดำเนินบทบาทการให้ความช่วยเหลือโดยการดำเนินการฟ้องร้องคดี ประชาสัมพันธ์ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นให้ทุกฝ่ายได้ทราบ และเป็นตัวแทนติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ สำหรับปัญหาการเลือกปฏิบัติระหว่างลูกจ้างชาย-หญิง สหภาพดำเนินบทบาทโดยมีการติดต่อกี่ยวข้องกับนายจ้างนำเสนอปัญหาและเป็นตัวแทนร่วมปรึกษาหารือก่อนการยื่นข้อเรียกร้องใดๆ ในปัญหาคุณภาพชีวิตการทำงานก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับบุคคลเช่นกัน และในระดับกลุ่ม สหภาพให้ความช่วยเหลือในเบื้องต้น โดยสหภาพแรงงานเองโดยให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยกระตุ้นให้กำลังใจ

ผลที่ได้เสนอแนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น รัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และหน่วยงานอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่ลูกจ้าง กล่าวคือ นายจ้างควรที่จะเห็นความสำคัญและให้การยอมรับสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของสหภาพแรงงานและลูกจ้าง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สหภาพมีส่วนร่วมเข้าร่วมปรึกษาหารือร่วมกันในปัญหาต่างๆ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่เสมอ ฝ่ายรัฐบาลก็ควรให้การส่งเสริมด้านแรงงานให้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านแรงงานสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง สหภาพแรงงานควรได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังให้มีบทบาทมากขึ้นในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกจ้างสมาชิก ควรมีการดูแลสภาพการจ้างโดยทั่วไปให้มีความเหมาะสม มีการแก้ไขกฎหมายที่ไม่เป็นธรรมสำหรับลูกจ้าง สหภาพแรงงานเองควรที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบรรดากรรมการพยายามสร้างความสัมพันธ์กับลูกจ้างสมาชิกและนายจ้าง เพื่อเป็นการเสริมให้มีพลังในการต่อรองและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อลูกจ้างสมาชิกมากขึ้น นอกจากนี้ฝ่ายลูกจ้างก็ควรที่จะเฝ้าหาความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และควรให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมของสหภาพแรงงานซึ่งถือเป็นการช่วยสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับตนเองในอีกทางหนึ่งด้วย

อุดมศรี จิรวิชัย ( 2522:64 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ วัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการส่งเสริมและอุปสรรคต่อแรงงานสัมพันธ์ เพื่อวิเคราะห์การแรงงานสัมพันธ์และการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ และเพื่อเสนอมาตรการในการลดปัญหาแรงงานสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะข้อกำหนดและมาตรการต่างๆ ตามกฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแรงงานสัมพันธ์และการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ศึกษาอุปสรรคการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สืบเนื่องจากปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ศึกษาและวิเคราะห์วิธีการในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งวิธีการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ที่เหมาะสมกับระบบแรงงานสัมพันธ์และกิจการอุตสาหกรรมของประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีจะมีผลในทางเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศได้ ปัจจัยในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีประกอบด้วยกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ที่กำหนดให้มี

การจัดตั้งสถาบันแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง กำหนดกลไกในการเจรจาต่อรองการจัดตั้ง คณะกรรมการรูปแบบต่างๆ สำหรับการมีส่วนร่วมของลูกจ้างนั้น การเสนอแนะและการร่วมหารือ นั้น เป็นปัจจัยสำคัญ การบริหารงานบุคคลซึ่งได้แก่การจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่และการป้องกันปัญหา ด้วยวิธีต่างๆ เช่นการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำคณาการศึกษอบรมเพิ่มเติม การจัดให้มีสวัสดิการ แรงงาน

อุดมศรีได้ให้ข้อเสนอแนะว่าเพื่อให้เกิดบรรยากาศของการแรงงานที่ดี ทั้งสองฝ่ายควรอยู่ใน กติกาตามกฎหมาย เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เข้าใจและใช้ประโยชน์จากสถาบัน แรงงานให้ชัดเจน รัฐบาลควรดำเนินการเชิงป้องกันความขัดแย้งโดยการออกมาตรการที่เหมาะสมเป็น ประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายเพื่อสร้างความรู้สึที่เป็นกลาง

วิชัย เอื้ออังกณกุล ( 2523:246) ได้ทำการศึกษาเรื่องอำนาจบังคับบัญชาของนายจ้าง โดย พิจารณาจากระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเรียกว่า “ นายจ้าง ” และ “ ลูกจ้าง ” นายจ้างย่อมมีอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้าง แต่ในทางปฏิบัตินายจ้างไทยมักใช้อำนาจ บังคับบัญชาลูกจ้างตามความพอใจ ไม่เป็นระเบียบและเล่นพรรคเล่นพวก เป็นเหตุให้ลูกจ้างไม่ได้รับความ เป็นธรรม ลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานจึงยื่นข้อเรียกร้องเกี่ยวกับเรื่องนี้ นายจ้างก็มักจะปฏิเสธการ ร่วมเจรจาต่อรองโดยอ้างว่าเป็นสิทธิในการจัดการของนายจ้าง จึงก่อให้เกิดปัญหาข้อพิพาทแรงงานอยู่ เสมอ

ผลการศึกษาพบว่า นายจ้างไม่ได้มีอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างอย่างเด็ดขาด แต่มีขอบเขตจำกัด ภายใต้อำนาจจ้างแรงงาน กฎหมาย หลักความสงบเรียบร้อย หลักศีลธรรมอันดีของประชาชน หลัก เหตุผลอันสมควรและความถูกต้อง หลักการพินิจพิเคราะห์ หลักสุจริตและปกติประเพณี ข้อบังคับเกี่ยวกับการ ทำงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หรือสัญญาร่วมเจรจาต่อรองและคำพิพากษา หรือคำสั่งหรือคำ วินิจฉัยขององค์กรหรือบุคคลที่มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยคดีแรงงาน

สิ่งที่มีบทบาทจำกัดขอบเขตอำนาจของนายจ้างที่สำคัญคือ กฎหมายและการร่วมเจรจาต่อรอง กฎหมายควรได้รับการแก้ไข การร่วมเจรจาต่อรองหากเป็นการกระทำเพื่อลูกจ้างคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่ม ใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง ถือได้ว่าเป็นการก้าวท้าวอำนาจบังคับบัญชาของนายจ้างโดยตรง และ เป็นสิทธิในทางจัดการของนายจ้างที่จะปฏิเสธการร่วมเจรจาต่อรองได้ กรณีนี้ลูกจ้างหรือสหภาพ แรงงานควรใช้การปรึกษาหารือ หรือการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ต่อนายจ้าง แต่ถ้าเป็นการยื่นข้อเรียกร้อง เพื่อให้นายจ้างนำหลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมาใช้ ถือได้ว่าเป็นสภาพการจ้างซึ่ง นายจ้างมีหน้าที่ร่วมเจรจาต่อรองตามกฎหมาย

สมชาย ตระการกิริติ ( 2530:66 ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความแปลกแยกของแรงงานใน อุตสาหกรรมไทย พบว่าแรงงานในอุตสาหกรรมไทยมีความแปลกแยกดำรงอยู่ในระดับสูงเกือบทุก ลักษณะของความแปลกแยก อันได้แก่สภาวะเห็นห่างจากตนเอง คือผู้ใช้แรงงานมีความผูกพันกับ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนเป็นด้านหลัก โดยคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตตนเองเองเป็น เพียงด้านรอง สภาวะไร้อำนาจ คือนอกจากจะมีส่วนร่วมในการผลิตน้อยแล้ว ยังมีบทบาทน้อยมากใน การกำหนดและการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่การผลิต กระบวนการผลิตและกรรมวิธีการผลิต สภาวะไร้

ความหมาย คือเห็นว่าตนเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ประกอบอยู่ในระบบการผลิตที่มีการใช้เครื่องจักรเป็นหลัก สภาวะสิ้นหวัง คือความเห็นที่ว่าตนมีรายได้เพียงระดับยังชีพและก็มีจำนวนไม่น้อยที่เห็นว่ามีรายได้ต่ำกว่าระดับยังชีพ และเห็นว่าตนเป็นคนอยู่ในระดับต่ำของสังคม

มีเพียงสภาวะปรักษ์เท่านั้นที่ดำรงอยู่ในระดับไม่สูงนัก ทั้งในด้านการมีแนวคิดพื้นฐานในการมองความสัมพันธ์ระหว่างทุนกับแรงงาน ด้านการมีแนวคิดต่อสภาพความขัดแย้งระหว่างทุนกับแรงงาน และด้านการมีแนวคิดต่อวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างทุนกับแรงงาน โดยมีแนวคิดว่านายทุนกับผู้ใช้แรงงานเป็นบุคคลละฝ่ายที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน และ/หรือขัดแย้งกัน อย่างไรก็ตามผู้ใช้แรงงานมองว่าความแตกต่างดังกล่าวสามารถอยู่ร่วมกันได้ เพราะมีผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในด้านหลักการและข้อเท็จจริง

ในการแก้ความขัดแย้ง ผู้ใช้แรงงานมีแนวคิดในเชิงลัทธิสหภาพแรงงานที่เน้นการเจรจาต่อรองกับฝ่ายนายจ้างด้านเศรษฐกิจ จากลักษณะดังกล่าว แสดงว่าผู้ใช้แรงงานหย่อนจิตสำนึกทางชนชั้น กล่าวคือ มองความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างทุนกับแรงงานในแง่ชนชั้นและชนชาติเป็นสำคัญ มิได้มองความสัมพันธ์ในลักษณะเชิงปฏิบัติ แต่มองในลักษณะของการมีผลประโยชน์ร่วมกันซึ่งเป็นการไม่สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์กซ์ กล่าวคือการคัดค้านต่อต้านยังมุ่งไปสู่นายทุนซึ่งเป็นเจ้าของอุตสาหกรรมที่ตนสังกัดแต่ละคน ไม่ใช่ต่อนายทุนทั่วไปในฐานะที่เป็นชนชั้น ซึ่งน่าจะเนื่องมาจากปัจจัยหลักๆสองประการคือปัจจัยด้านซากเดนศักดินา อันเป็นเรื่องของวัฒนธรรมโครงสร้างส่วนบน และปัจจัยด้านอุปทานแรงงานส่วนเกินอันเป็นเรื่องของภาวะวิสัยโครงสร้างส่วนล่าง

นาลินี ศรีกสิกุล ( 2536:132) ทำการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ คือศึกษาถึงโอกาสที่ลูกจ้างจะได้เข้าไปมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมมีปริมาณมากน้อยเพียงใด และปัจจัยอะไรที่เป็นเงื่อนไขส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ โดยวัดปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับคือ

1. การมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2. การมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาหารือและคำแนะนำ
3. การมีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจ
4. การมีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจโดยฝ่ายลูกจ้าง

พบว่าระดับการมีส่วนร่วมในระดับที่ 1 จะสูงที่สุดและลดน้อยลงตามลำดับจนถึงลำดับที่ 4 มีส่วนร่วมต่ำที่สุด วิธีการที่ลูกจ้างใช้สำหรับเข้ามีส่วนร่วมคือมีคณะกรรมการลูกจ้างเป็นตัวแทนในการให้คำปรึกษาหารือ และมีสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนร่วมตัดสินใจจากฝ่ายนายจ้าง

นาลินีพบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามีส่วนร่วมของลูกจ้างคือ

1. เจ้าของกิจการที่มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ
2. เทคโนโลยีการผลิตที่กระบวนการทำงานถูกแบ่งแยกออกเป็นส่วนๆ ลูกจ้างถูกมอบหมายให้ทำงานในส่วนย่อยๆเท่านั้น
3. ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่ผลิตตามคำสั่งซื้อจากต่างประเทศที่ถูกกำหนดรูปแบบและปริมาณไว้แล้ว

4. อุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูงทำให้นายจ้างต้องการกำหนดค่าจ้างเองเพื่อให้เป็นต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุด
5. ลูกจ้างมีการศึกษาต่ำ

การส่งเสริมให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมมากขึ้นต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐในการออกกฎหมายรองรับจากนายจ้างในการยอมรับว่าการมีส่วนร่วมของลูกจ้างจะสร้างประสิทธิภาพการผลิต และฝ่ายลูกจ้างที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะมีส่วนร่วมในระดับต่างๆขององค์กร



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

บทนี้นำเสนอ ระเบียบวิธีการศึกษาบทบาทสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็น อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา 4 ส่วน ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 คำถามของการวิจัย
- 3.3 กรอบแนวคิด
- 3.4 วิธีการศึกษา
- 3.5 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

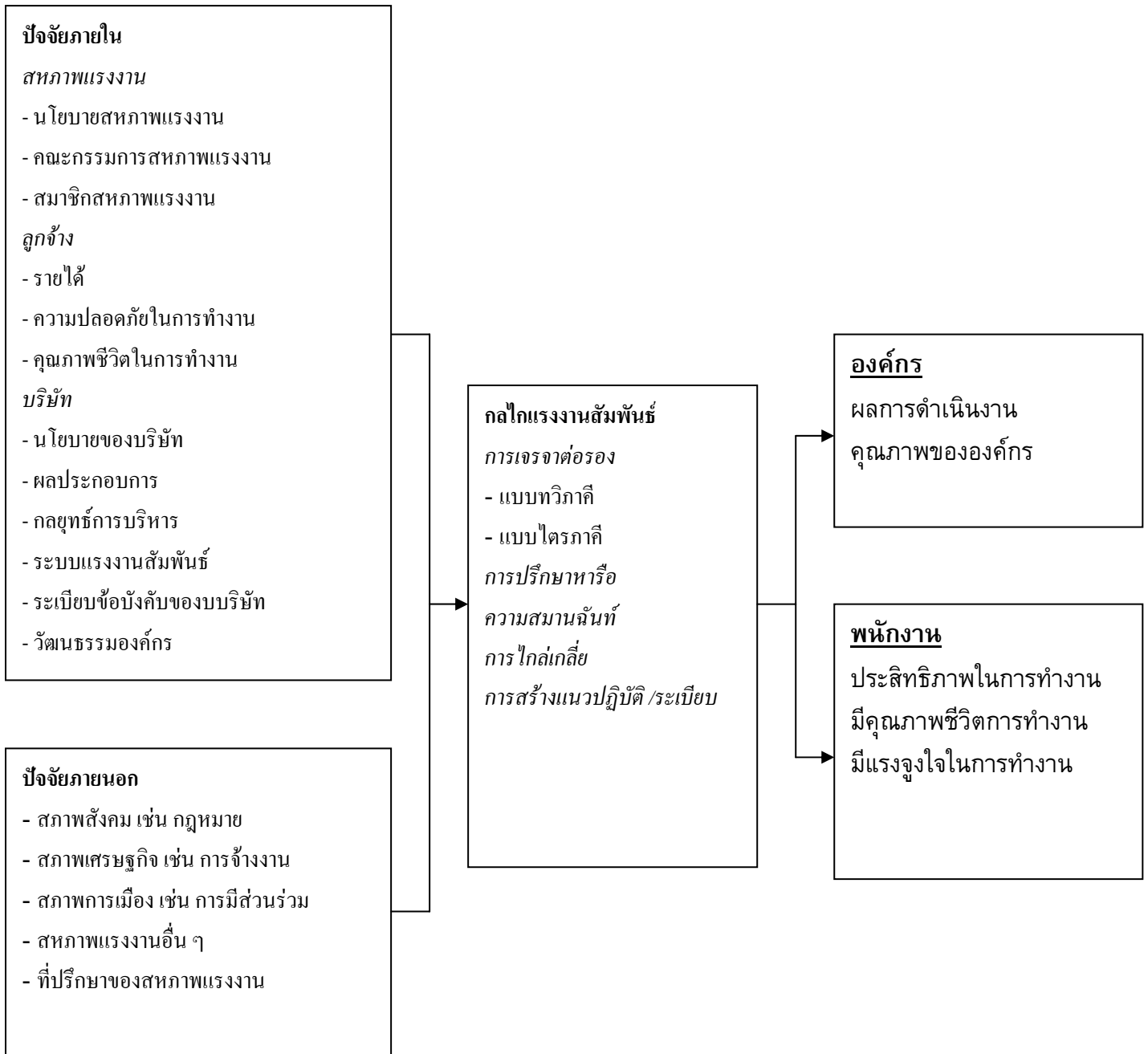
#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Qualitative Research) จากเอกสารและ การสัมภาษณ์ผู้แทนบริษัทและผู้แทนสหภาพแรงงานของบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด เพื่อศึกษาถึงความเป็นมา บทบาทของสหภาพแรงงาน แนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 3.2 คำถามของการวิจัย

1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร
2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร
3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง
5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง
6. จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร

### 3.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา



รูปที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### 3.4 วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดย

1. ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ รายงานภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ บทความ หนังสือ และวารสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการนำมาศึกษา วิเคราะห์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

2. ศึกษาแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจในวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงาน 1 แห่ง โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงในองค์กร ฝ่ายนายจ้าง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบริหาร และเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายสหภาพแรงงาน ได้แก่ ประธานสหภาพแรงงาน รองประธานสหภาพแรงงาน และเลขาธิการสหภาพแรงงาน

### 3.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ ( ดูภาคผนวก ก) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงาน ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบริหาร และเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ ตัวแทนฝ่ายสหภาพแรงงาน ได้แก่ ประธานสหภาพแรงงาน รองประธานสหภาพแรงงาน และเลขาธิการสหภาพแรงงาน

### 3.4.2 องค์กรที่ศึกษา

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นด้วยทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม ปี 2530 เพื่อที่จะผลิตเครื่องยนต์เบนซิน และดีเซล สำหรับติดตั้งเฉพาะรถบรรทุกรุ่นโตโยต้าไฮลักซ์ พร้อมกับการส่งออก และได้มีการ ร่วมทุนกันระหว่าง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น และผู้ร่วมทุนรายอื่น ๆ ได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนนโยบายผลิตเครื่องยนต์ของรัฐบาลตามประกาศที่ 5/2529 ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน วันที่ 19 พฤษภาคม โดยการเซ็นสัญญาร่วมทุนระหว่าง 4 บริษัท มีรายละเอียดดังนี้ คือ

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น	40%	มูลค่า	60	ล้านบาท
บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	40%	มูลค่า	60	ล้านบาท
บริษัท นิปปอนเดนโซประเทศไทย จำกัด	10%	มูลค่า	15	ล้านบาท
บริษัท เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	10%	มูลค่า	15	ล้านบาท

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรมได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2530 และจากการประชุมของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2532 ได้มีมติให้บริษัทฯ เพิ่มกำลังการผลิตเป็น 150,000 เครื่องต่อปี โดยเครื่องยนต์ที่เกิน 100,000 เครื่องต่อปี ต้องส่งออกทั้งหมด

บริษัทฯ ได้เริ่มการผลิตเครื่องยนต์เพื่อใช้ในประเทศเพื่อการส่งออกไปประเทศโปรตุเกส ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2532 เป็นต้นมา โดยได้มีพิธีเปิดบริษัทฯ อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2532

โรงงานแห่งแรกที่ลาดกระบังได้ทำการเริ่มผลิตเครื่องยนต์ ในปี 2532 และในปี 2537 ได้มีการเปิดโรงงานผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อที่บางปะกง โรงผลิตลาดกระบังย้ายมาที่ใหม่ที่บางปะกงในปี

2540 ในขณะที่มีจำนวนพนักงานกว่า 700 คน มีการผลิตกว่า 110,000 เครื่องต่อปี ด้วยยอดขายกว่า 8,000 ล้านบาท ปัจจุบัน ณ เดือนมกราคม 2550 มีพนักงานทั้งสิ้น 2,214 คน

#### 3.4.2.1 เป้าหมายของบริษัท

เป็นหนึ่งในบริษัทผลิตเครื่องยนต์ที่ดีที่สุดในภูมิภาค Asia Oceania Middle-East (AOME) ในปี 2010

#### 3.4.2.2 ที่ตั้งของสถานประกอบการ

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด (SIAM TOYOTA MANUFACTURING CO., LTD) 700 / 109, 111, 113 หมู่ 1 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ต.บ้านเก่า อ.พานทอง ชลบุรี 20160

#### 3.4.2.3 ธุรกิจของบริษัทฯ

ธุรกิจของบริษัทฯ คือการผลิตส่วนประกอบที่สำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตและมีมูลค่าสูงของรถยนต์เพื่อป้อนให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด และเพื่อการส่งออกไปยังต่างประเทศ

ในระยะเริ่มแรกธุรกิจของบริษัท คือ การผลิตเครื่องยนต์สำหรับรถบรรทุกเล็กเพื่อป้อนให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด เพื่อทดแทนการนำเข้า ซึ่งเดิมต้องนำเข้าเครื่องยนต์จากประเทศญี่ปุ่น มีมูลค่าประมาณปีละ 1,000 ล้านบาท นอกจากนั้นบริษัทฯ จะส่งออกเครื่องยนต์ส่วนประกอบหรือชิ้นส่วนเครื่องยนต์บางชิ้นไปยังต่างประเทศ ซึ่งบริษัทโตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่นจะเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการหาตลาด

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ปัจจุบันร่วมทุนระหว่าง บริษัทโตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยมีสัดส่วนของการร่วมทุน 96% และ 4% ตามลำดับ

#### 3.4.2.4 การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

ผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อ และประกอบเครื่องยนต์ TOYOTA เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

##### 1. ตลาดในประเทศ

- ส่งเครื่องยนต์ GASOLINE, DIESEL ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย

- ส่งชิ้นส่วนเสื้อสูบเครื่องยนต์ให้กับ บริษัท อีซูซุ เอ็นยีนเมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด และบริษัท อุตสาหกรรมรถยนต์ไทย จำกัด

## 2. ตลาดต่างประเทศ

- ส่งเครื่องยนต์ DIESEL ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย, แอฟริกาใต้, อินเดีย, เวียดนาม
- ส่งชิ้นส่วนเสื้อสูบ (CYLINDER BLOCK) และเพลาลูกเบี้ยว (CAMSHAFT) ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น
- ส่งชิ้นส่วนเครื่องยนต์อื่น ๆ ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น, ฟิลิปปินส์, อินโดนีเซีย, อินเดีย, มาเลเซีย, ไต้หวัน, ออสเตรเลีย

### 3.4.2.5 ความเป็นผู้นำในการผลิต

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด มีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าการที่จะผลิตเครื่องยนต์ให้มีคุณภาพสูงที่สุดนั้น เราจะต้องมีการผลิตที่คล่องตัวที่สุด นั่นคือเหตุผลที่ว่า ทำไมโรงผลิตทั้ง โรงจึงมีการผลิตชิ้นส่วนและการประกอบเครื่องยนต์ที่มีความรวดเร็วทางเทคโนโลยีมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นเราสามารถให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่กับบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในประเทศไทย และในประเทศญี่ปุ่นมีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยจัดหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะรักษาความเป็นแนวหน้าในด้านอุตสาหกรรม

โรงงานผลิตถูกสร้างเพื่อความ “ไหลลื่น” ของสายพานการผลิตที่ทันสมัยและระบบการผลิตที่ถูกออกแบบมาเพื่อที่จะคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่ระบบการผลิต และกระบวนการประกอบสูงสุด สิ่งก็ตามมา คือสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงานดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงสามารถที่จะทำงานโดยมีความตึงเครียดน้อยที่สุด

### 3.4.2.6 ปรัชญาของบริษัท

ปรัชญาของบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด คือ **ผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพระดับโลก** ที่ประสิทธิภาพที่สูงที่สุด และต้นทุนที่ต่ำที่สุด เราเชื่อว่าสิ่งนี้จะนำเราสนับสนุนสังคมด้วยเทคโนโลยีที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อที่จะได้บรรลุผลตามข้างต้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือตั้งใจที่จะดูแล การติดต่อสื่อสาร และการร่วมมือกัน (**C&C-Communication and Cooperation**) ระหว่างพนักงานของบริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วน และลูกค้าด้วยความจริงใจ

ในช่วงที่มีการรวมทุนไทย-ญี่ปุ่น ในช่วงแรก ๆ นั้น บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้มีความมุ่งหมายที่จะสร้าง วัฒนธรรมใหม่โดยประสานแนวความคิด และเบื้องหลังที่แตกต่างระหว่าง ไทยและญี่ปุ่น เพื่อที่จะให้ได้รับผลสำเร็จนี้ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ต้องทำให้เป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานของการสื่อสารและการร่วมมือกัน (C & C) โดยการร่วมมือ

กันเป็นภาคีเพื่อที่จะได้เป็นหลักในการก้าวหน้า บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด สามารถที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับโลก และดำเนินบทบาทที่สำคัญในประเทศไทยไปในทางที่ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต (ประวัติบริษัท, ภาคผนวก ข.)

### 3.4.3 ผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา นี้ ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลกรที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจนิเวศวิทยาขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานจำนวน 5 ท่าน โดยสุ่มแบบเจาะจง ( Purposive Sample ) จากผู้ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจนิเวศวิทยาขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานได้ ซึ่งได้แก่ฝ่ายนายจ้าง จำนวน 2 ท่าน และฝ่ายสหภาพแรงงานจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

ฝ่ายนายจ้าง

คุณนิพนธ์	ภู่อิม	ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ตัวแทนฝ่ายบริหารในการดำเนินงานเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน
คุณสุระชัย	แสนอุบล	เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

ฝ่ายสหภาพแรงงาน

คุณวัลลภ	วงศ์สะอาด	ประธานสหภาพแรงงานประจำปี 2550
คุณสุบิน	ธิบูรณ์บุญ	รองประธานสหภาพแรงงานประจำปี 2550
คุณธีระบุญย์	ไชยสิริรัตนกุล	เลขาธิการสหภาพแรงงานประจำปี 2550

### 3.4.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เข้าพบผู้บริหารเพื่อแนะนำตัวเอง และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. ติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อขออนุญาตศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ติดต่อขอสัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ได้แก่ผู้จัดการฝ่ายบริหาร และเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ตัวแทนฝ่ายสหภาพแรงงาน ได้แก่ ประธานสหภาพแรงงาน รองประธานสหภาพแรงงาน และเลขาธิการสหภาพแรงงาน
4. เข้าสัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ตัวแทนฝ่ายลูกจ้าง และตัวแทนฝ่ายรัฐบาลตามที่ได้นัดหมายโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงช่วยในการบันทึกข้อมูล
5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงและวิเคราะห์ผล

## 3.5 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในชั้นธุรกิจ มีวิธีการดังนี้

- 1) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มารวบรวม เรียบเรียง และนำเสนอเป็นผลการศึกษาในลักษณะของข้อมูลเชิงพรรณนาในบทที่ 4
- 2) วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำผลการศึกษาในบทที่ 4 มาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อนำเสนอในบทที่ 5

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ท่าน เกี่ยวกับสหภาพแรงงานในองค์กรอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ศึกษากรณีบริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรมจำกัด ในครั้งนี้ ซึ่งได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 4. ผลการศึกษาสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า

- 4.1 สหภาพแรงงานมีความเป็นมาอย่างไร
- 4.2 สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร
- 4.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
- 4.4 บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง
- 4.5 การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง
- 4.6 จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร

#### 4. ผลการศึกษาสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า

##### 4.1 สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

ความเป็นมาของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า ได้มีกิจกรรมในการก่อตั้งสหภาพแรงงานดังตารางที่ 4.1 ได้แสดงถึงความเป็นมาของสหภาพแรงงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ความเป็นมาของสหภาพแรงงาน

วัน	กิจกรรม
29 เมษายน 2542	จดทะเบียนจัดตั้งสหภาพแรงงาน
23 กรกฎาคม 2542	บริษัทฯ ประกาศนโยบายแรงงานสัมพันธ์.
2 ตุลาคม 2542	สหภาพแรงงานฯ แต่งตั้งคณะกรรมการลูกจ้าง
15 พฤศจิกายน 2542	สหภาพแรงงานฯ ยื่นข้อเรียกร้องครั้งแรก จำนวน 10 ข้อ
3 สิงหาคม 2544	เลือกตั้งคณะกรรมการสหภาพฯ ชุดที่ 2.
1 ธันวาคม 2543	ประธานและเลขานุการสหภาพฯ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ สมาพันธ์ยานยนต์แห่งประเทศไทย
27 มิถุนายน 2546	เลือกตั้งคณะกรรมการสหภาพฯ ชุดที่ 3
18 มิถุนายน 2548	เลือกตั้งคณะกรรมการสหภาพฯ ชุด4



วัน	กิจกรรม
18 มิถุนายน 2550	เลือกตั้งคณะกรรมการสหภาพฯ ชุด 5

ที่มา : สุระชัย แสงอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จาก กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

#### 1.1) การจดทะเบียนก่อตั้งสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานสยามโตโยต้า เกิดจากการรวมตัวกันของพนักงานจำนวน 16 คน ร่วมจดทะเบียนก่อตั้งสหภาพ เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2542 โดยจดทะเบียนกับนายทะเบียนสำนักงานทะเบียนประจำจังหวัดสมุทรปราการ โดยผู้ร่วมจดทะเบียนก่อตั้ง ทั้ง 16 คน

#### 1.2) สาเหตุของการก่อตั้งสหภาพแรงงาน

จากการบันทึกการประชุมระหว่างฝ่ายจัดการกับผู้ริเริ่มก่อตั้งสหภาพฯ ในวันที่ 7 เมษายน 2542 เวลา 17:00-19:00 น. ก่อนที่จะมีการจดทะเบียนก่อตั้งสหภาพฯ ผู้ริเริ่มก่อตั้งสหภาพฯ ได้ระบุสาเหตุของการก่อตั้งสหภาพฯ ซึ่งมีข้อสรุปปัญหาที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. แผนการผลิตเปลี่ยนแปลง และกะทันหัน ทำให้พนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวหรือกิจกรรมส่วนตัวที่ได้วางแผนไว้ ไม่ได้รับการแก้ไขหรือชี้แจง
2. ปัญหาต่างๆขาดคำตอบที่ชัดเจน
3. พนักงานเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา
4. ขาดการฝึกอบรมพัฒนาการพัฒนาหัวหน้างาน และไม่รู้อนาคตในวิชาชีพ (CAREER PATH)
5. ต้องการให้บริษัทมีแผนด้านค่าจ้าง และสวัสดิการ
6. การปลดพนักงานที่ผลงานไม่ดีออกในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นใจในความมั่นคงในการทำงาน
7. ในการประชุม LEADER MEETING ไม่มีการตัดสินใจหรือให้ข้อมูลที่ชัดเจน ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมด้วย
8. ผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาไม่สามารถแก้ปัญหาให้พนักงาน

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงานได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญในการก่อตั้งสหภาพแรงงานที่สำคัญคือ

“หลังจากปี พ.ศ. 2540 เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจจึงมีการคิดที่จะจัดตั้งมากขึ้น ประกอบบริษัทมีการเลิกจ้างพนักงานและทางสหภาพแรงงานโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยได้เข้ามาเสนอจะจัดตั้งสหภาพแรงงานให้ที่บริษัทฯ ” ( นายวัลลภ วงษ์สะอาด,ภาคผนวก ค.)

โดยมีสหภาพแรงงานบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการก่อตั้งสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการก่อตั้งและการดำเนินงานด้วยดีตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนจนถึงปัจจุบัน

#### 4.2 สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

สหภาพแรงงานมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างไร  
วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหภาพ

1. เพื่อการแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง
2. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

การดำเนินการของบริษัทฯ ต่อสหภาพแรงงาน

หลังจากที่พนักงานได้ร่วมกันจัดตั้งสหภาพแรงงานฯ บริษัทกำหนดนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ และกำหนดนโยบายในการดูแลสหภาพแรงงานดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 นโยบายการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

นโยบายการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ	นโยบายการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ของสหภาพฯ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดูแลพนักงานให้สอดคล้องกับสิทธิและหน้าที่ตามกรอบของกฎหมาย</li> <li>2. เป็นธรรมกับพนักงานทุกคน</li> <li>3. สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน</li> <li>4. ใช้การร่วมปรึกษาหารือเป็นหลักในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน</li> </ol>	<p><u>นโยบายการบริหารสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์</li> <li>2. เสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ยั่งยืน</li> <li>3. ส่งเสริมสมาชิกมีส่วนร่วมการบริหารสหภาพแรงงาน</li> <li>4. พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานและนอกงาน</li> </ol> <p><u>นโยบายการบริหารสหภาพแรงงานต่อบริษัทฯ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่วมส่งเสริมกิจกรรมของบริษัทในด้านต่าง ๆ</li> <li>2. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรและองค์กรภายนอก</li> </ol>

ที่มา : สุระชัย แสนอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

นโยบายของบริษัทในการดูแล สหภาพแรงงาน

1. บริษัทเคารพในคำชี้ขาด ข้อตกลง และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงานในกรอบของกฎหมาย
2. บริษัทดูแลพนักงานเท่ากันไม่ว่าจะเป็นสมาชิกสหภาพหรือไม่
2. ใช้การร่วมปรึกษาหารืออย่างจริงจัง มีเหตุผล โดยคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ร่วมกัน

3. ประสานความร่วมมือกับสหภาพในการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต การดูแลเรื่องคุณภาพ การลดต้นทุน และการรักษาระเบียบวินัยของพนักงาน  
บทบาทของสหภาพแรงงาน โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท ฯ

รูปที่ 4.1 การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานในกิจกรรมของบริษัทฯ



ที่มา : สุระชัย แสนอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงานได้กล่าวถึงบทบาทของสหภาพแรงงาน สยามโตโยต้า คือ

“เพื่อแสวงหาและคุ้มครองให้กับลูกจ้าง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างด้วยกัน” ( นายวัลลภ วงษ์สะอาด,ภาคผนวก ค.)

“การที่พนักงานบริษัทสยามโตโยต้าเล็งเห็นว่าการบริหารงานของบริษัทไม่มีความเป็นธรรม เกิดจากการปลดพนักงานออกหลังจากปีพ.ศ. 2540 เนื่องจากเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ จึงเกิด

ความคิดที่จะก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้น ซึ่งค่อนข้างยากลำบากพอสมควร” (นายธีรบูรณ์ ไชยสิริรัตนกุล ,ภาคผนวก ค.)

#### 4.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

บริษัทฯ มีนโยบายการบริหารสหภาพแรงงานอย่างไรบ้าง

การบริหารสหภาพแรงงานของบริษัทฯ มีดังนี้ คือ

1. ส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์
2. เสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ยั่งยืน
3. ส่งเสริมสมาชิกมีส่วนร่วมการบริหารสหภาพแรงงาน
4. พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานและนอกงาน

โดยบริษัทฯ มุ่งเน้นสร้างแรงงานสัมพันธ์อันดีโดยมีการวางรากฐานจากความไว้วางใจร่วมกัน และเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหาร ความสัมพันธ์อันดีนี้เพื่อเป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จของบริษัทตลอดจนเป็นเครื่องสร้างความมั่นคงในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานโดยวิธีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

โดยการดำเนินการเกี่ยวกับสหภาพแรงงานนั้นบริษัทฯ มีปรัชญาหรือแนวคิดหลักดังนี้

สำหรับพนักงานโตโยต้าทุกคนและทุกระดับได้รับความคาดหวังให้ใช้คำนิยาม 2 ประการ ในการปฏิบัติงานประจำวันและในการติดต่อตามหลักปรัชญาของวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way) กล่าวคือ

รูปที่ 4.2 วิถีแห่งโตโยต้า



ที่มา : สุระชัย แส่นอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

### การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**ความท้าทาย** วิสัยทัศน์ระยะยาว และบรรลุความท้าทายนั้นด้วยความกล้าหาญ และความสร้างสรรค์เพื่อสร้างความฝันของเราให้เป็นจริง

**โคเซ็น** การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

**Genchi Genbutsu** เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง สร้างความเป็นเอกฉันท์และบรรลุเป้าหมายด้วยความรวดเร็ว

### การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

**การยอมรับนับถือ** การเคารพและให้การยอมรับผู้อื่น รวมทั้งพยายามทุกวิถีทางเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน, แสดงความรับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างดีที่สุด เพื่อสร้าง

**การทำงานเป็นทีม** การสนับสนุนบุคลากรและการเติบโตในสายอาชีพ, แบ่งปันโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถอย่างสูงสุดทั้งรายบุคคลและทีม

การนำมาปรัชญามาปรับใช้กับสภาพแรงงานของบริษัทฯ

บริษัทจำเป็นต้องสร้างสะพานระหว่างสภาพแรงงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม กฎหมายและการเคลื่อนตัวทางด้านแรงงานและอื่นๆ บริษัทและสภาพแรงงานต้องเข้าใจว่าความเจริญรุ่งเรืองของบริษัทถือเป็นวัตถุประสงค์หลัก แล้วจึงดำเนินงานตามบทบาทของตนไปตามลำดับ การสื่อสารระหว่างบริษัทและสภาพแรงงานจะก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่เกิดจากความต่างทางด้านความคิดเห็นได้ การปฏิบัติหน้าที่ของสภาพแรงงานที่ควบคู่ไปกับบริษัทจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง และช่วยให้บริษัทบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆได้ ดังนั้นบริษัทควรจะให้การสนับสนุนกิจกรรมของสภาพแรงงานตามความจำเป็น

### **บทบาทของส่วนทรัพยากรบุคคล**

#### **1. ทำการสนับสนุนสภาพแรงงานตามความจำเป็น**

หากสภาพแรงงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม บริษัทจะสามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้โดยสะดวก มาตรการต่างๆของบริษัทจะได้รับการปฏิบัติตามและสามารถตรวจเช็คได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารระหว่างบริษัทและสภาพแรงงาน เพื่อที่ปัญหาต่างๆจากทั้งสองฝ่าย จะได้รับการชี้แจง นอกจากนี้แล้วบริษัทควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนต่างๆเพื่อให้สภาพแรงงานแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตามต้องเข้าใจว่าสภาพแรงงานเป็นองค์กรที่แยกตัวออกจากบริษัท ดังนั้นต้องหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆที่เป็นการฝ่าฝืนหรือละเมิดข้อตกลงด้านแรงงาน ในทางตรงข้ามบริษัทไม่

ควรอิงกับสภาพแรงงานมากเกินไ้ นัก บริษัทจำเป็นต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

## 2. ทำการสื่อสารกับสภาพแรงงาน

ในการปรึกษาหารือกันนั้นทั้งบริษัทและสภาพแรงงานต้องแสดงถึงซึ่งความเคารพต่อกันและกัน การแก้ไขปัญหานั้นต้องดำเนินไปอย่างสันติวิธีและอย่างสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่มีรากฐานมาจากความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้น เกิดจากความเข้าใจในสถานการณ์และตำแหน่งของแต่ละฝ่าย ซึ่งการสื่อสารอย่างถ่วงถ่วงจะนำมาซึ่งความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเรื่องราวปัญหาต่างๆ (การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตัวแทนบริษัทและสภาพเป็นระยะ เป็นต้น)

เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแจ้งให้พนักงานและสมาชิกสหภาพ ทราบถึงเนื้อหาเรื่องราวที่บริษัทและสหภาพได้ทำการปรึกษาหารือกันโดยการสื่อสารผ่านกันของทั้งสองฝ่าย บริษัทให้การสนับสนุนสหภาพแรงงานในการปฏิบัติหน้าที่พร้อม ๆ กับกับใช้ประโยชน์จากการทำงานของสหภาพแรงงาน

ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแรงงานดังกล่าวมาข้างต้นก็คือปรัชญาในการบริหารงานของบริษัท ตลอดจนนโยบายของฝ่ายบริหาร ส่วนทรัพยากรบุคคล ที่ให้ความสำคัญกับสภาพแรงงานด้วยความเชื่อในบทบาทของสหภาพแรงงานต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ว่ามีความสำคัญและมีความสอดคล้องส่งเสริมกัน

## 4.4 บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

บทบาทของสหภาพแรงงานหลักของสหภาพแรงงานจากการจัดตั้งขึ้นนั้นมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ (ข้อบังคับของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า) คือ

1. เพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง กล่าวคือเป็นการแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งได้แก่ การเจรจา และการทำข้อตกลง การที่ลูกจ้างรวมตัวกันเป็นองค์การก็เพื่อให้เกิดพลังขึ้น เมื่อเกิดพลังก็เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายนายจ้าง ทำให้สามารถปรึกษาหารือ หรือเจรจาต่อรองในการกำหนด ค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคงในงานและอื่นๆ กับนายจ้างได้ ซึ่งเรื่องเหล่านี้แต่เดิมนายจ้างกำหนดเองแต่ฝ่ายเดียวตามความต้องการของตน

2. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกัน กล่าวคือเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน การดำเนินงานของสหภาพแรงงานจะต้องเป็นไปในทางที่ถูกต้องตามหลักการและกติกาทิศทางด้านแรงงานสัมพันธ์ในอันที่จะทำให้นายจ้างไม่เกิดปัญหาความยุ่งยาก และตลอดจนทำให้นักปกครอง นักการเมือง และประชาชนทั่วไป ยอมรับสภาพแรงงานมากขึ้น

3. เพื่อส่งเสริมการศึกษาอบรมด้านแรงงาน กล่าวคือเป็นการส่งเสริมและพัฒนากรรมการ และสมาชิกสหภาพแรงงานให้มีความรู้ความเข้าใจด้านแรงงานเพิ่มเข้ามาเพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจของสหภาพแรงงานบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด เพิ่มมากขึ้น

จากวัตถุประสงค์หลัก 3 ประเภทนี้ ทำให้สหภาพแรงงานต้องมีบทบาทเป็นตัวแทนของลูกจ้างที่เป็นสมาชิก ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และกิจกรรมที่ต้องกระทำดังนี้

1. สหภาพแรงงานทำการเรียกร้อง เจริญต่อรองและทำข้อตกลง หรือเข้าสู่การชี้ขาดกับนายจ้าง หรือสมาคมนายจ้างในกิจการของสมาชิก บทบาทข้อนี้ได้แก่ การที่สหภาพแรงงานสามารถดำเนินการยื่นข้อเรียกร้องแทนลูกจ้างที่เป็นสมาชิก โดยในขั้นนี้สหภาพแรงงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องตรวจสอบดูว่า ข้อเรียกร้องดังกล่าวเป็นความต้องการของลูกจ้างผู้เกี่ยวข้องส่วนมากในกิจการหรือไม่ และจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมหรือไม่ เพื่อสหภาพแรงงานจะได้หาทางปกป้องและเพิ่มพูนผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของลูกจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อดำเนินการเจรจาทอรองกับนายจ้าง ซึ่งก่อนดำเนินการเจรจาทอรองกับนายจ้าง สหภาพแรงงานจะต้องวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้นว่าเอื้ออำนวยต่อการเจรจาทอรองหรือไม่ และจะต้องจัดสรรปัญหาและความต้องการของลูกจ้างออกมาเป็นหมวดหมู่เพื่อง่ายต่อการเจรจา และต้องนำข้อเรียกร้องทั้งหมดเข้าที่ประชุมเพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเห็นด้วยกับข้อเรียกร้อง และที่สำคัญที่สุดคือจะต้องสร้างความกระตือรือร้นในหมู่ลูกจ้างก่อนเพื่อแสดงให้นายจ้างเห็นว่า ลูกจ้างพร้อมที่จะเจรจาทอรองกับนายจ้างจนถึงที่สุด ในการเจรจาทอรองกับนายจ้างนั้นสหภาพแรงงานมีมาตรการที่จะได้มาซึ่งข้อเรียกร้องอยู่ 3 ทาง คือ โดยวิธีจูงใจนายจ้าง วิธีการประนีประนอม และวิธีการนัดหยุดงาน สหภาพแรงงานมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องเลือกมาตรการที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด

2. บทบาทในการจัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์อื่น ๆ เช่น การปรึกษาหารือหรือเจรจากับนายจ้างกรณีลูกจ้างสมาชิกมีข้อร้องทุกข์ว่า การบริการรถรับส่งของบริษัทฯ เป็นต้น การจัดการในข้อนี้ต้องอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน

3. บทบาทในการจัดให้มีบริการสนเทศ ( Information) ซึ่งหมายถึง ข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้มีความรู้ในความเป็นไปของสหภาพแรงงาน การจัดบริการสนเทศนี้ทำในรูปของการติดประกาศที่บอร์ด หรือตู้ประกาศที่สหภาพแรงงานจัดทำขึ้น หรือจัดทำในรูปเอกสารแผ่นปลิว แผ่นพับหรือวารสาร จุลสารตามความเหมาะสม

4. บทบาทในการจัดให้มีบริการให้คำปรึกษาแก่สมาชิก เพื่อแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานหรือการทำงาน นอกจากนี้ยังจัดให้มีการฝึกอบรม และการฝึกอาชีพตามความต้องการของสมาชิก

5. บทบาทในการจัดให้มีบริการเกี่ยวกับการจัดสรรเงินหรือทรัพย์สินเพื่อเป็นสวัสดิการสมาชิก เช่น การตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์สำหรับสมาชิก เพื่อเป็นที่ออมทรัพย์และเป็นแหล่งเงินกู้โดยเสียดอกเบี้ยต่ำของสมาชิกกรณีมีเหตุจำเป็น หรือการจัดส่งเงินหรือสิ่งของไปช่วยผู้ประสบภัยอันเป็นการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เป็นต้น

6. บทบาทในการเรียกเก็บเงินค่าสมัครและเงินค่าบำรุงตามอัตราที่กำหนดได้ในข้อบังคับของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า เก็บค่าบำรุงค่าสมาชิกในอัตรา 1 % ต่อเดือนของอัตราเงินเดือนพื้นฐาน (เงินเดือนขั้นพื้นฐานสูงสุดที่ 25,000 บาท) เงินที่เรียกเก็บนี้เป็นรายได้ซึ่งสหภาพแรงงานนำมาใช้สอย

ในการดำเนินงานของตนต่อไป โดยจะมีการแจ้งรายละเอียดลงในเอกสารและแจกให้สมาชิกในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี

การพัฒนาสหภาพแรงงานสยามโตโยต้าหรือทางด้านแรงงานสัมพันธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ช่วงหลักๆ ดังนี้

ช่วงแรก คือช่วงเริ่มก่อตั้งสหภาพแรงงานถึง 3 ปี บริษัทมุ่งเน้นด้านการพัฒนาบริหารงานให้กับคณะกรรมการโดยเน้นการให้ความรู้และบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน ความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ความรู้เรื่องกฎหมายเบื้องต้น ตลอดจนความสำคัญในการสื่อสารโดยบริษัทได้มีการสนับสนุนให้มีการเรียนการสอนโดยการร่วมมือกับวิทยาลัยเทคนิค เพื่อยกระดับความรู้ให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงานภายใต้โครงการทวิภาคี (DVT) ซึ่งเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง นอกจากนั้นบริษัทพยายามสร้างความเข้าใจในเรื่องของสถานะทางธุรกิจของบริษัท เพื่อให้สมาชิกสหภาพแรงงานเข้าใจสถานการณ์ของบริษัท ซึ่งจะส่งผลต่อการยื่นข้อเรียกร้องและการเจรจาภายใต้เงื่อนไขที่มีความเป็นไปได้

ช่วงที่ 2 คือช่วงพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ 3-5 ปี ในช่วงนี้บริษัทพยายามยกระดับโดยการพัฒนาบทบาทในการมีส่วนร่วมให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงาน โดยบริษัทได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท ทั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการกิจกรรมพนักงาน คณะกรรมการโรงงานสีขาว ซึ่งในการพัฒนาในช่วงนี้ มุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทให้คณะกรรมการสหภาพเข้ามามีส่วนร่วมเข้ามาบริหารจัดการกิจกรรมของบริษัท

ช่วงที่ 3 คือช่วงหลังจากการก่อตั้งสหภาพแรงงาน 5 ปีเป็นต้นไป ด้วยสหภาพแรงงานมีพื้นฐานทางความรู้จากช่วงแรก และได้รับบทบาทที่สำคัญในช่วงที่ 2 เป็นผลให้ความสามารถในการบริหารจัดการสหภาพแรงงานเริ่มมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทเห็นความว่าความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานถือเป็นประโยชน์ที่สำคัญต่อบริษัท กล่าวคือในช่วงนี้สหภาพแรงงานได้มีนโยบายในการพัฒนาสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากเดิมมีการมุ่งเน้นคณะกรรมการสหภาพแรงงานเป็นสำคัญ โดยปัจจุบันมีการจัดหลักสูตรเพื่อให้ความรู้กับสมาชิกภายใต้การสนับสนุนของบริษัททางด้านงบประมาณและวิทยากร

จะเห็นได้ว่า สหภาพแรงงานได้ใช้ปรัชญาของวิถีโตโยต้าในเสาหลักของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CONTINUOUS IMPROVEMENT) โดยมีการพัฒนาทั้งคณะกรรมการและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือจากความรู้ความสามารถที่ได้รับเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีระบบ

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงานได้กล่าวถึงบทบาทของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้าในการพัฒนาบุคลากร คือ

“มีการเพิ่มเติมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เนื่องจากมีแนวคิดว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เช่น การให้การเรียนรู้ในเรื่องกฎหมายแรงงาน เมื่อคณะกรรมการสหภาพไปเรียนรู้และ



ให้นำความรู้เข้ามาถ่ายทอดให้กับสมาชิก นอกจากการดูแลภายในแล้วยังมีการให้การช่วยเหลือสังคมภายนอก เช่น การบริจาคสิ่งของ” ( นายวัลลภ วงษ์สะอาด,ภาคผนวก ค.)

“ช่วงปีแรกเน้นพัฒนาคณะกรรมการให้ไปเข้าร่วมอบรมสัมมนาภายนอก ต่อมาเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมออกไปสัมมนาภายนอก ช่วงหลังในปี 2544 สหภาพได้มีการจัดสัมมนาเองให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วม” (นายธีรบูรณ์ ไชยสิริรัตนกุล,ภาคผนวก ค.)

“บริษัทฯ ร่วมกับสหภาพแรงงานได้พัฒนาความรู้ของคณะกรรมการสหภาพแรงงานโดยส่งไปอบรมในเรื่องกฎหมายแรงงาน ภาวะผู้นำ จริยธรรมศีลธรรมในการบริหารงาน เพื่อให้มีพื้นฐานความรู้ในการบริหารงานสหภาพแรงงาน” (นายสุบิน ธีรบูรณ์บุญ,ภาคผนวก ค.)

#### 4.5 การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

การดำเนินการของสหภาพแรงงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาที่พบได้ดังนี้

4.5.1 ความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกสหภาพแรงงาน ซึ่งน่าจะเนื่องมาจากความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและสมาชิกสหภาพแรงงานที่ไม่ดีเพียงพอ มักเป็นปัญหาที่พบ โดยพบว่าข้อขัดแย้งเรื่องแรงงานมักเกิดจากเหตุการณ์ที่เป็นข้อขัดข้องใจ เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนญี่ปุ่นที่มาจากใหม่ยังไม่เข้าใจบทบาทของสหภาพแรงงานในประเทศไทย, ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศไทย, บังคับให้วิธีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นทั้งหมด, อ้างแต่กฎหมายญี่ปุ่น, ปฏิบัติต่อคนไทยไม่ดี รวมถึงการสื่อสารแบบทันเวลาต่อคณะกรรมการและสมาชิกสหภาพแรงงาน เป็นต้น

ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและสมาชิกสหภาพแรงงาน นั้น การแก้ปัญหานี้จึงมีส่วนที่เหมือนกับการแก้ปัญหาด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเน้นเรื่องการสื่อสารที่ครบทุกช่องทาง การจัดการประชุมหารืออย่างไม่เป็นทางการเป็นประจำระหว่างบริษัทและสหภาพแรงงานมีประสิทธิผลในระดับหนึ่ง เช่นเดียวกับกรณีของความแตกต่างในเรื่องวิธีการคิดในการทำงาน การประชุมหารือที่จัดขึ้นเป็นประจำนี้ควรจะเป็นการแชร์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทั้งสองฝ่ายร่วมกัน เช่น บริษัทควรจะอธิบายสรุปเกี่ยวกับแผนการบริหารจัดการของบริษัทและนโยบายของบริษัทในอนาคต รวมทั้งแผนการผลิตและแผนการขาย ตัวเลขยอดการผลิตและยอดการขายจริง เป็นต้น

ส่วนสหภาพแรงงานก็ควรจะต้องแสดงความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือและความเข้าใจนโยบายของบริษัท, แนวทางของกิจกรรมในอนาคต, แนวทางของกิจกรรมของสหภาพและสถานะจริงในปัจจุบัน และนำเสนอปัญหาในฐานะสหภาพแรงงาน

4.5.2 ในบางครั้ง พบว่าคณะกรรมการสหภาพไม่เข้าใจสภาพและเงื่อนไขของบริษัท แต่มักจะยึดติดอยู่กับธรรมเนียมปฏิบัติ วิธีการปกติที่สหภาพมักจะใช้ในการเจรจาต่อรอง เช่น การขอที่เกินความ

ต้องการจริงโดยไม่มีเหตุผล และคงจะมีวิธีการเจรจาต่อรองแบบนี้ต่อไปอีก แม้บริษัทจะได้ชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม แต่ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงบางเรื่อง เช่น วิธีการอธิบายกับบริษัท, มารยาทต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท แต่ก็ยังคงมีส่วนที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่มากโดยเฉพาะในประเด็นที่สำคัญ คือความเข้าใจและการให้ความร่วมมืออย่างจริงจังกับบริษัท และการไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของปฏิญญาร่วมระหว่างบริษัทกับสหภาพอย่างชัดเจนที่อาจจะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต แม้บริษัทจะรับทราบถึงจุดดีของสหภาพดังกล่าว แต่ก็รับประกันไม่ได้ว่าคณะกรรมการสหภาพที่ได้จากการเลือกตั้งในแต่ละปีจะเห็นด้วยกับปฏิญญา และจะดำเนินการตามได้ดิบบนพื้นฐานความเชื่อถือบริษัท

เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการของสหภาพ บริษัทจึงควรจะต้องตั้งผู้ที่จะเข้ามารับผิดชอบงานแรงงาน และให้คำชี้แนะและการฝึกอบรมอย่างจริงจัง นอกจากนี้ ยังควรส่งไปฝึกอบรมที่ประเทศญี่ปุ่นหรือปฏิบัติงานอื่นๆ ด้วย เพื่อใช้โอกาสนี้ในการเรียนรู้เรื่องต่างๆ เช่น ปรัชญาของบริษัท, นโยบาย, มาตรการ ตลอดจนตลาด, สภาพการผลิตและการขาย, แผนในอนาคต, สมาคมสหภาพแรงงานของญี่ปุ่น, สหภาพแรงงานและกิจกรรมของสหภาพ, วิธีคิดที่มีต่อบริษัท, การขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการ, การเจรจาต่อรองกับบริษัท เป็นต้น

4.5.3 ความคิดเห็นของสหภาพไม่มีความเป็นเอกภาพ ในบางครั้งคณะกรรมการสหภาพก็ไม่ได้สะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงของสมาชิกสหภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการสหภาพยังไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำเพียงพอ ความจริงแล้วเป็นปัญหาร่วมกันของทั้งคณะกรรมการสหภาพและโดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานสหภาพ ผู้บริหารมักจะรู้สึกภาคภูมิใจในการที่ได้เป็นผู้แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัท ดังนั้นบางครั้งเรื่องที่ตกลงกับบริษัทเรียบร้อยแล้ว แต่วันรุ่งขึ้นอาจกลายเป็นว่าทางสหภาพไม่เห็นด้วยและขอเปลี่ยนแปลง เนื่องจากคณะกรรมการสหภาพและสมาชิกสหภาพไม่สามารถตกลงกันได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการสหภาพก็ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจจากพนักงานระดับล่างเสมอไป ผู้บริหารจึงอดกลางแกล้งใจไม่ได้ถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของคณะกรรมการสหภาพ

นอกจากนี้บางครั้งผู้นำของสหภาพแรงงานมักจะแสดงตัวเป็นฮีโร่โดยเน้นการเรียกร้องสิ่งที่ดีขึ้นในอนาคตตั้งแต่เรื่องการขึ้นเงินเดือนของสมาชิกสหภาพ รวมไปถึงความพยายามที่จะขยายออกไปเป็นการต่อรองทางการเมือง เช่น การลดภาวะภาษีของลูกจ้าง ทั้งที่มีเรื่องที่สหภาพแรงงานแต่ละแห่งควรจะต้องทำก่อนเรื่องดังกล่าวอีกจำนวนมาก ได้แก่ การแก้ไขปัญหาระหว่างสมาชิกสหภาพกับบริษัท เช่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านสวัสดิการ ฯลฯ

ดังนั้นการทำตัวเป็นฮีโร่ของคณะกรรมการสหภาพนั้นเป็นปรากฏการณ์ค่อนข้างใหม่และต้องระวังเนื่องจากอาจสันคลอนความเชื่อถือของสมาชิกสหภาพได้ ในอดีตผู้ที่ต้องการจะเข้ามาเป็นประธานสหภาพมีจำนวนน้อย แต่ในปัจจุบันต่างไปแล้ว สถานภาพของประธานสหภาพสูงขึ้น ในงานพิธีต่างๆ ของบริษัทประธานสหภาพจะมีฐานะเท่ากับประธานกรรมการของบริษัทเลยทีเดียว ชื่อเสียงภายนอกก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยอาจมีการให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชนและได้รับเชิญให้ไปบรรยาย ส่วนในทางสากล ได้มีการร่วมมือกับประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา และมีการขยายขอบเขตอำนาจจากประธาน

สหภาพไปยังประธานสภาแรงงาน ซึ่งก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ผลักดันให้ประธานสหภาพต้องทำตัวให้เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากขึ้น

ในระหว่างการจัดประชุมร่วมระหว่างบริษัทกับสหภาพ บริษัทจึงควรจะเน้นการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคณะกรรมการสหภาพและสมาชิกสหภาพ ในขณะที่เดียวกันจะต้องให้คณะกรรมการสามารถแสดงความเป็นผู้นำ สามารถสรุปปัญหาและเป็นตัวแทนของสมาชิกสหภาพได้โดยแท้ เพราะถ้าไม่สามารถเป็นตัวแทนสมาชิกได้ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะเข้าร่วมการเจรจาต่อรองเรื่องแรงงาน กลับจะทำให้ปัญหายุ่งยากขึ้น และเป็นผลร้ายต่อการดำเนินการในเรื่องแรงงาน ซึ่งในที่สุดจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทได้

4.5.4 การเพิ่มประสิทธิภาพของการประชุมหรือกลยุทธ์ของบริษัท เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองและการจัดการของบริษัท ซึ่งการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บริหารและสมาชิกสหภาพแรงงานเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนให้ความสนใจ ไม่ว่าจะสมาชิกของสหภาพหรือไม่ก็ตาม

โดยทั่วไป การบริหารงานในบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่จะเป็นผู้นำในการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่, รองประธานกรรมการ, ผู้อำนวยการ แต่ในการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บริหารและสมาชิกสหภาพแรงงานนั้นจะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นจะรวดเร็วเหมาะสมกับเวลาหรือไม่ เพราะขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของประธานกรรมการ, รองประธานกรรมการบริหารที่รับผิดชอบงานแรงงาน

นอกจากนั้น วิธีการตัดสินใจอย่างเป็นเอกฉันท์โดยคนจำนวนมากจะยิ่งทำให้เกิดความยุ่งยากและมีความเป็นไปได้มากที่ความลับจะรั่วไหลออกไป

ดังนั้น เรื่องที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของการประชุมหรือภายใน หากกรรมการผู้จัดการใหญ่และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สามารถกำหนดตัวเลขสูงสุดในการขึ้นเงินเดือน และแนวทางในการเจรจาต่อรองกับสหภาพได้แล้ว ก็แทบจะไม่มีเรื่องที่ต้องพิจารณาอีก ส่วนการจัดการและการแก้ปัญหาในเรื่องความเห็นที่ไม่ตรงกัน, ความวุ่นวายและความไม่สงบต่างๆ เช่น การเรียกร้องที่มากเกินไปของสหภาพในขั้นตอนการเจรจาต่อรอง ควรจะเป็นไปตามการตัดสินใจของรองประธานกรรมการบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนของบริษัทในการเจรจาต่อรอง แต่หากใช้การประชุมผู้บริหารแบบญี่ปุ่นนั้นกลับจะทำให้เกิดความยุ่งยาก อีกทั้งยังทำให้การเจรจาต่อรองยืดเยื้อ และทำให้สมาชิกสหภาพซึ่งก็คือพนักงานเกิดความเคลือบแคลงสงสัยในความจริงจังของบริษัท

ในสถานการณ์เร่งด่วนที่ต้องการการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วนี้ จะมารอเรื่องนโยบายแรงงานกันอีกไม่ได้ จะต้องทราบความต้องการอันแท้จริงของฝ่ายที่เรียกร้อง แล้วตอบสนองต่อความต้องการนั้นตามขอบเขตที่บริษัทสามารถจะให้ได้โดยความจริงใจ

ความสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นระหว่างผู้บริหารและแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยในอนาคตนั้น แม้ว่าโตโยต้าจะไม่มีนโยบายในการลดจำนวนพนักงานเมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ แต่หากผลผลิตไม่เพิ่มขึ้นก็อาจจะต้องมีการลดเงินเดือนหรือโบนัสลง

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงานได้กล่าวถึงปัญหาในการดำเนินการของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้าในการพัฒนาบุคลากร คือ

“ปัญหาที่เกิดจากแนวคิดหรือมุมมองที่แตกต่างกันจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ซึ่งจะแก้ไขโดยจะจัดให้มีการประชุมชี้แจง และถือเอามติที่ประชุมเป็นหลักในการดำเนินการซึ่งทุกคนต้องยอมรับ” (นายธีรบูรณ์ ไชยสิริรัตนกุล,ภาคผนวก ค.)

“ด้วยวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่ตรงไปตรงมาในการสื่อสาร เป็นคนเกรงใจ รวมถึงการไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงของคนเรา ทำให้บางครั้งเมื่อมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น ต้องมีการสื่อสารหลายช่องทาง บางครั้งอาจไม่ทั่วถึงได้” ( นายสุบิน ธีรบูรณ์บุญ,ภาคผนวก ค.)

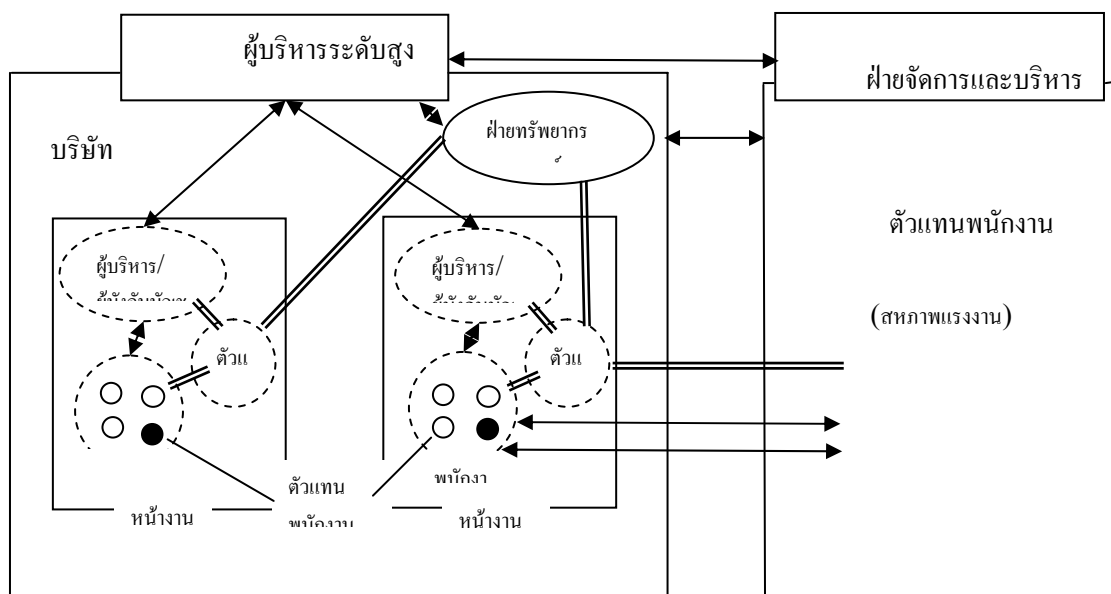
**4.6 จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหาว่างไร**

บริษัทพยายามสร้างความเชื่อมั่นผ่านระบบการสื่อสารที่ดี โดยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา บริษัทฯ เข้าใจสถานการณ์แรงงานและ พยายามสื่อสารให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงบริษัทฯ ดำเนินการและสื่อสารอย่างโปร่งใสใน

- ผลประกอบการ (รายได้ ผลผลิต กำไร ต้นทุน ฯลฯ)
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของบริษัทฯ

นอกจากนั้นปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้นต้องได้รับการตอบสนอง และมีการใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการสื่อสารอย่างเป็นประจำและสม่ำเสมอ

รูปที่ 4.3 ตัวแบบในการสื่อสาร



ที่มา : Human Resources Management Guiding Model. Global Human Resources Division, Toyota Motor Corporation.

รูปที่ 4.4 ระบบการสื่อสารในบริษัทฯ



ที่มา : สุระชัย แส่นอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

ตัวอย่างด้านการสื่อสารของบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงานและสมาชิกสหภาพแรงงาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจเป็นในทิศทางเดียวกัน

ความร่วมมือของพนักงานจัดขึ้นเพื่อ

- เน้นย้ำให้พนักงานเข้าใจในแนวคิดที่ว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการทำงาน
- จัดให้มีกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมได้
- กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมต่างๆ

ตารางที่ 4.3 กิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วม

กิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วม	วัตถุประสงค์
- Suggestion กิจกรรมข้อเสนอแนะ	Kaizen (การปรับปรุง) การมีส่วนร่วมรายบุคคล
- QCC กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	Kaizen (การปรับปรุง) การมีส่วนร่วมเป็นกลุ่ม
- PPS กิจกรรมการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน	Kaizen (การปรับปรุง) การมีส่วนร่วมรายบุคคลระดับหัวหน้างาน
- การมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ	การรับรอง
- Bi-monthly safety talk	แจ้งเพื่อทราบ และนำไปปฏิบัติ
- คณะกรรมการกิจกรรมพนักงาน	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ที่มา : สุระชัย แส่นอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

### กิจกรรมที่เป็นทางการจัดขึ้นเพื่อ

สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้เกิดการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาระหว่างผู้บังคับบัญชา กับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและสภาพการณ์ทำงานที่ดีนั้นนับเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารกับผู้บังคับบัญชา

สร้างช่องทางในการสื่อสารระหว่างบริษัทกับพนักงาน

พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารร่วมกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน

### ตารางที่ 4.4 การสื่อสารแบบเป็นทางการ

การสื่อสารแบบเป็นทางการ	วัตถุประสงค์
- Managing Director message	ชี้แจงและแจ้งเพื่อทราบ
- Bi-monthly meeting	ชี้แจงและแจ้งเพื่อทราบ
- ประกาศคำสั่งบริษัท	ชี้แจงและแจ้งเพื่อทราบ
- ระบบ Hoshin Kanri	การถ่ายทอดนโยบาย
- Morning talks	ชี้แจงและแจ้งเพื่อทราบ
- Executive meeting (EC)	ชี้แจงและแจ้งเพื่อทราบ
- Management meeting	การตัดสินใจ
- Senior Mgt. meeting	พิจารณา
- Leader meeting (E/G)	ชี้แจงและพิจารณา
- Target meeting (C/T)	ชี้แจงและพิจารณา
- Office meeting	ชี้แจงและพิจารณา

ที่มา : สุระชัย แสนอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอของรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จาก กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

### กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการจัดขึ้นเพื่อ

ให้ผู้เ้าของบริษัทและผู้บริหารของบริษัทนั้นๆเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

เคารพในความสนใจและให้อิสระแก่พนักงานในชั้นการวางแผนและการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ

จัดกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในบริษัท

ตารางที่ 4.5 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	วัตถุประสงค์
- กิจกรรมชมรม	ชี้แจงและแจ้งเพื่อทราบ
- กิจกรรมฝ่ายหรือแผนก	สร้าง Team work ทั้งในและนอกฝ่าย
- การประชุมโต๊ะกลม	เพื่อพิจารณาและขอความร่วมมือ
- วันเกิดพนักงาน	C&C เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน
- Family day	สร้างความสนิทสนมระหว่างบริษัท/ครอบครัว
- Join together activity	Teamwork และ Unity
- Sport day	ส่งเสริมสุขภาพและสร้างความสัมพันธ์
- Sport tournament	ส่งเสริมการเล่นกีฬาทั้งภายในและภายนอก
- Family Running day	แข่งขันวิ่งมินิมาราธอนกับบริษัทกลุ่ม Toyota
- Ekiden	แข่งขันวิ่งมินิมาราธอนในกลุ่มโตโยต้า

ที่มา : สุระชัย แสนอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จาก กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

#### กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จัดขึ้นเพื่อ

- จัดให้มีช่องทางในการสื่อสาร อาทิเช่นหนังสือเวียน กระดานข่าว เป็นต้น
- สร้างระบบที่ช่วยแก้ไขเรื่องต่างๆที่ไม่สามารถแก้ไขในที่ทำงานได้โดยตรง
- จัดให้มีระบบตัวแทนฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์อีกทั้งเพื่อช่วยในการเข้าถึงถึงความคิดเห็นต่างๆของพนักงาน
- จัดให้มีการสำรวจทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยใช้เครื่องชี้วัดทางด้านทรัพยากรบุคคลและการทำสำรวจในเรื่องขวัญและกำลังใจ

ตารางที่ 4.6 การสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล

การสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล	วัตถุประสงค์
- วารสารบริษัท	แจ้งเพื่อทราบและประชาสัมพันธ์
- บอร์ดประชาสัมพันธ์	แจ้งเพื่อทราบและประชาสัมพันธ์ กิจกรรม/การดำเนินงานของบริษัทฯ
- Electronic board	แจ้งเพื่อทราบและประชาสัมพันธ์
- Voice on line	แจ้งเพื่อทราบและประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 4.6 การสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

การสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล	วัตถุประสงค์
- Global Morale Survey or Satisfaction survey	สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน
- Suggestion Box	รับปัญหาและหาทางแก้ไข
- ระบบ Grievance	รับปัญหาและหาทางแก้ไข
- Workplace patrol	การแก้ปัญหาโดย HR และ สหภาพ ณ หน่วยงาน

ที่มา : สุระชัย แสนอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จาก กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

แนวทางในการแก้ปัญหาของบริษัทฯ เพื่อพัฒนาช่องทางการสื่อสารระหว่างสหภาพแรงงานหรือกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงเป็นการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดหรือรับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงปัญหาและดำเนินการแก้ไขได้ทันทีนั่นเอง

ตารางที่ 4.7 รายละเอียดของช่องทางการสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	กิจกรรม "Round Table Conference"	กิจกรรม "Workplace Patrol"
ผู้เข้าร่วม	ผู้บริหารระดับจัดการและ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน	ฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงาน และ หัวหน้างาน
วิธีการ	สัมมนา และ Workshop	Genchi Genbutsu ณ สถานที่ปฏิบัติงาน.
หัวข้อ	แลกเปลี่ยนสถานการณ์การดำเนินงานของบริษัท ทิศทาง และความคาดหวัง ต่อสหภาพแรงงาน.  แลกเปลี่ยนสถานการณ์แรงงาน/การดำเนินงานและ กิจกรรมของสหภาพแรงงาน	สื่อสารข้อมูลข่าวสาร ประเด็นสำคัญต่างๆ ของ บริษัทและสหภาพฯ ต่อหัวหน้างาน  หัวหน้างานสื่อสารปัญหาของพนักงานเพื่อนำไปสู่ การแก้ไขโดยฝ่ายบริหาร และสหภาพฯ
ความถี่	2 ครั้ง / ปี	สัปดาห์ละครั้ง (ครั้งละ 1.30 ชม.)
ประโยชน์	เป็นช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง บริษัท และ สหภาพแรงงาน อันจะนำมาสู่ความร่วมมือ ในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท และระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ ดี	เป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและ ประเด็นสำคัญต่าง ๆ ของ บริษัทฯ และสหภาพฯ แก่หัวหน้างานและพนักงาน., เป็นช่องทางการ รับและแก้ปัญหาของพนักงานให้มีความรวดเร็ว ยิ่งขึ้น, สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงานและหัวหน้างาน

ที่มา : สุระชัย แสนอุบล,(2550). เอกสารประกอบการเสนอขอรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จาก กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ โดยการประมวลสาระสำคัญจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการสัมภาษณ์ ซึ่งได้สรุปผลตามคำถามในการศึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะจากการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป ดังนี้

#### 5.3 สรุปผลการศึกษา

- 5.3.1 สหภาพแรงงานมีความเป็นมาอย่างไร
- 5.3.2 สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร
- 5.3.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
- 5.3.4 บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง
- 5.3.5 การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง
- 5.3.6 จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหามาอย่างไร

#### 5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

- 5.4.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา
- 5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

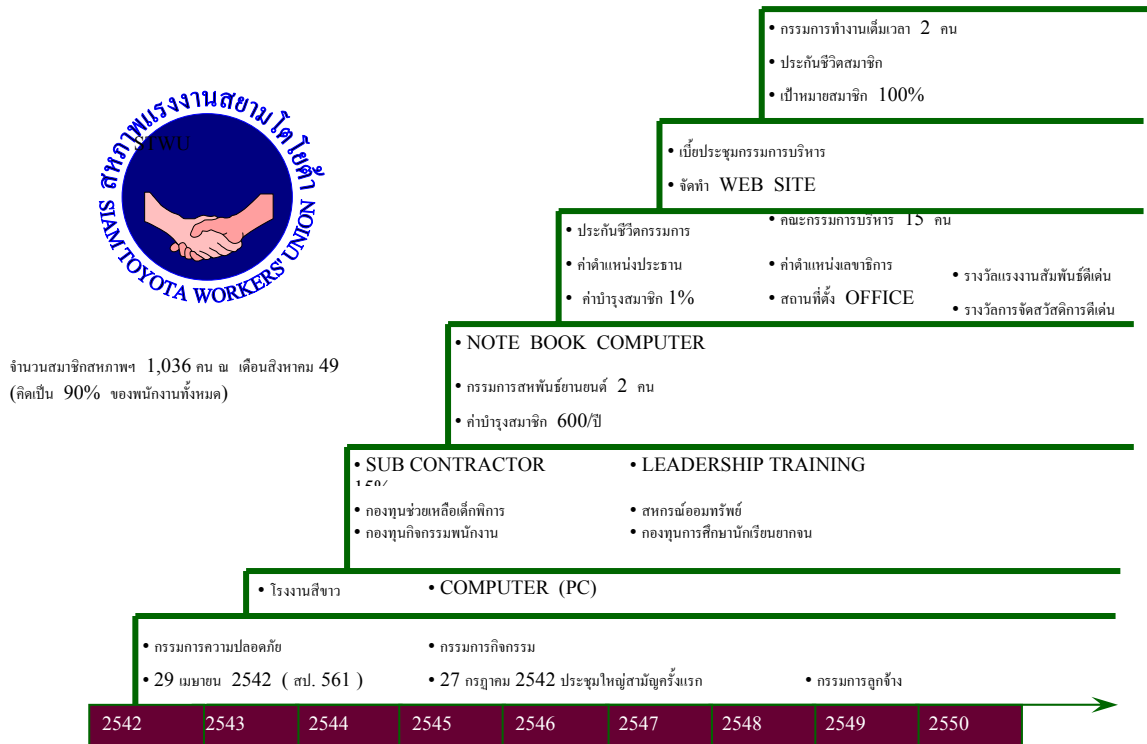
### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจในวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์แรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจ

#### 5.1.1 สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

สหภาพแรงงานสยามโตโยต้า เกิดขึ้นด้วยจากความต้องการความมั่นคงของพนักงาน ต้องการมีตัวแทนในการรักษาสิทธิของพนักงาน

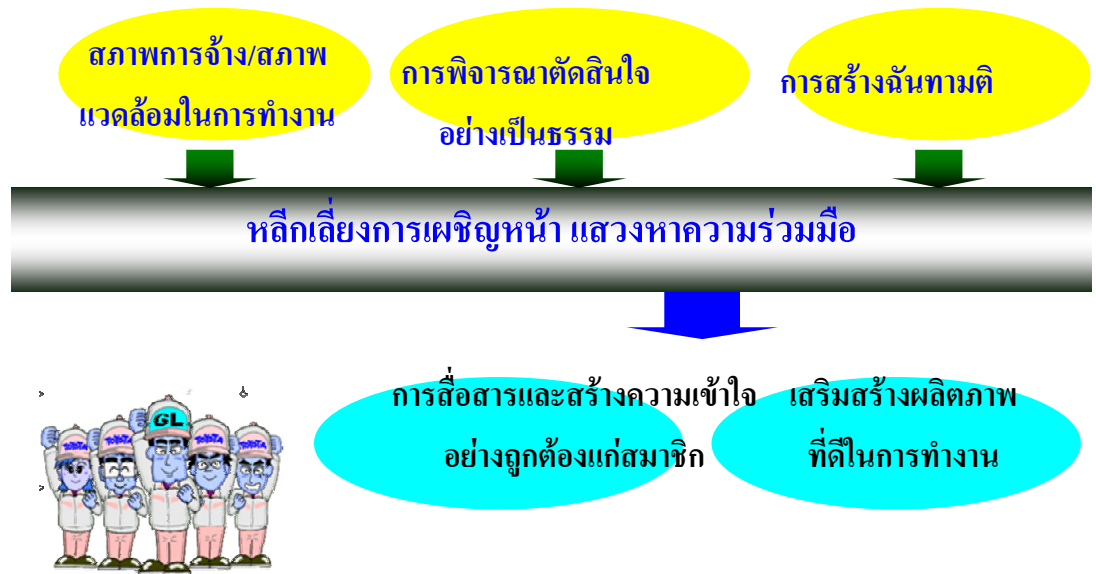
รูปที่ 5.1 ความเป็นมาในการดำเนินสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า



5.1.2 สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

ภายใต้อุดมการณ์ เสียสละ มุ่งมั่น สร้างสรรค์ เพื่อส่วนร่วมนั้น สหภาพแรงงานมีบทบาทในบริษัท ในการเรียกร้องเพื่อให้บริษัท จัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกภายใต้ความสามารถของบริษัทที่สามารถปฏิบัติตามได้ โดยมีให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ กล่าวคือ เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า เพราะต่างฝ่ายต่างเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากมีการเผชิญหน้าอย่างรุนแรง

รูปที่ 5.2 บทบาทของสหภาพแรงงาน



การแสดงบทบาทของสหภาพแรงงานจะเห็นได้ว่า มีเหตุและผลในการดำเนินการซึ่งในส่วนของ บริษัทฯ ก็พยายามดำเนินการให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกันและกันมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.1 บทบาทสหภาพแรงงาน

กิจกรรมสหภาพฯ	บทบาทสหภาพฯ	บทบาทบริษัทฯ
การจดทะเบียนจัดตั้งสหภาพฯ	ความไม่ไว้วางใจต่อบริษัทฯ	บริษัทฯ แสดงจุดยืนและทิศทาง การสนับสนุนและยอมรับอย่างจริงจัง
การประชุมใหญ่สามัญประจำปี	ความไม่ไว้วางใจต่อบริษัทฯ ของคณะกรรมการ ความไม่ไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงาน	บริษัทฯ สนับสนุนอย่างจริงจังและผลักดันให้พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพเป็นคณะกรรมการบริหารสหภาพฯ
การพัฒนาระบบ	พัฒนาคณะกรรมการโดยการฝึกอบรม การสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี	ฝึกอบรมและพัฒนาฝ่ายจัดการให้เข้าใจบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี
การยื่นข้อเรียกร้องและการเจรจาต่อรอง		การสื่อสารอย่างจริงจัง [Sincere communication] ยึด "Fact and Data / Same Fact same Data" ระบบปรึกษาหารือร่วม [Consultation] Pre – Discuss / Pre - Submit
การพัฒนาเพื่อหาต้นแบบการจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี (สลายบรรยากาศความไม่ไว้วางใจ)		ศึกษาดูงานบริษัทที่มีการจัดการระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

### 5.1.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานนั้นก็คือ ปัจจัยภายนอกสหภาพแรงงาน ได้แก่ แนวคิด หลักการการดำเนินงานของบริษัท ที่กำหนดเป็นนโยบายในการสนับสนุนบทบาทของสหภาพแรงงาน ตลอดจนนโยบายของส่วนทรัพยากรบุคคลที่ถือเป็นผู้ประสานงานที่สำคัญในการดำเนินการเป็นตัวกลางระหว่างสหภาพแรงงานและนายจ้าง ซึ่งบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้รับนโยบายที่ชัดเจนในการบริหารจัดการสหภาพแรงงาน โดยให้ความสำคัญกับสหภาพแรงงานในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสำคัญของบทบาทของสหภาพแรงงาน

สำหรับปัจจัยภายในสหภาพแรงงานที่สำคัญก็คือ พื้นฐานความรู้ความเข้าใจในบทบาทของคณะกรรมการและสมาชิกสหภาพแรงงานที่ต้องมีการเพิ่มความรู้ความเข้าใจในบทบาทและสถานการณ์ของบริษัท นั่นก็คืออู่ภูมิภาวะของคณะกรรมการและสมาชิกสหภาพแรงงานที่ต้องการการพัฒนาเพื่อความพร้อมในการดำเนินบทบาทของสหภาพแรงงาน

### 5.1.4 บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

ตารางที่ 5.2 ช่วงการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ของสหภาพแรงงาน

การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ช่วง 1 - 3 ปี	พัฒนาด้านการบริหารงานต่อคณะกรรมการ ให้ความรู้และบทบาทในการบริหารงาน สื่อสารและสร้างความเข้าใจ Business Circumstance ของบริษัท พัฒนาบทบาทของคณะกรรมการในการ “สื่อสาร” สมาชิก พัฒนาการยื่นข้อเรียกร้องและการเจรจา
การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ช่วง 3 - 5 ปี	พัฒนาบทบาทในการมีส่วนร่วม บริษัท ได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสหภาพฯ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท คณะกรรมการด้านความปลอดภัย, สหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการกิจกรรมพนักงาน, โรงงานสีขาว / To be No. 1
การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	ให้ความรู้และบทบาทในการบริหารงานต่อสมาชิก พัฒนาบทบาทของคณะกรรมการและสมาชิกเรื่อง การเป็นผู้นำ ศึกษาดูงานสหภาพแรงงานอื่น ๆ , พัฒนาบทบาทของคณะกรรมการในการ “สื่อสาร” สมาชิก

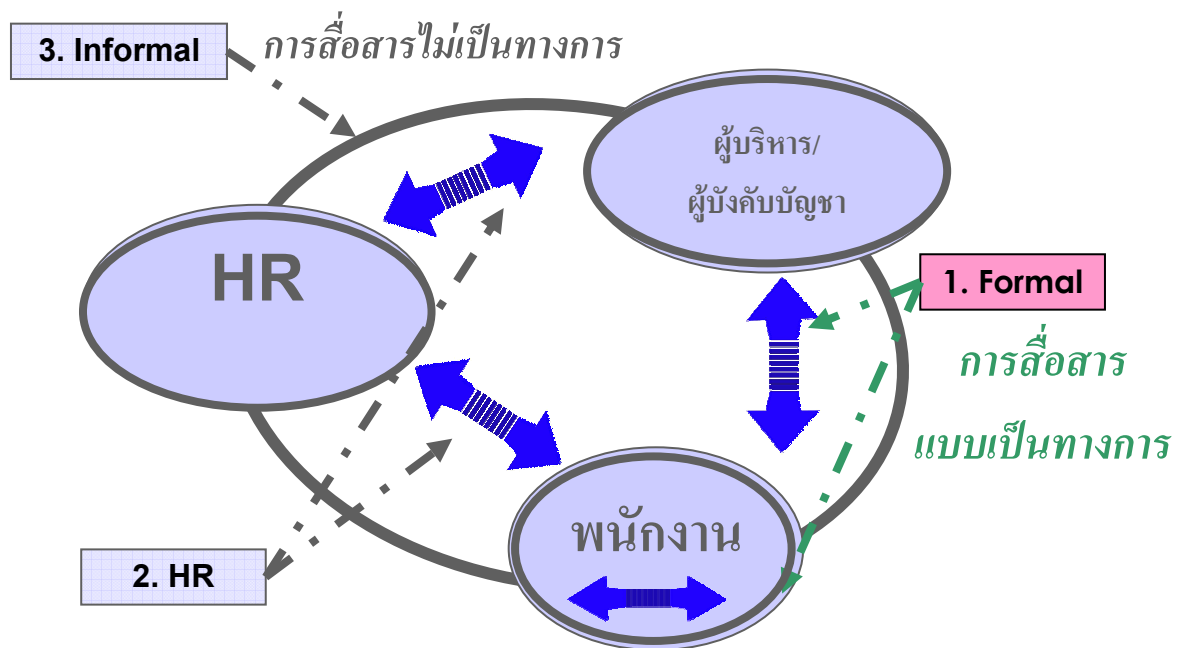
5.1.5 การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

จากการศึกษานโยบายของบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรมจำกัด ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะมีนโยบายสนับสนุนสหภาพแรงงานที่ชัดเจน ก็ยังพบว่า การสื่อสารที่มีต่อสหภาพแรงงานรวมถึงสมาชิกสหภาพแรงงานนั้น ยังมีไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร โดยเฉพาะในประเด็นที่สำคัญในการแจ้งความคืบหน้าของการเรียกร้องที่เสนอขอต่อบริษัทฯ

5.1.6 จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหอย่างไร

มุ่งเน้นการสื่อสารแบบเป็นระบบทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงการสื่อสารของทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ครอบคลุมถึงทุกกลุ่มนั่นเอง

รูปที่ 5.3 ตัวแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ



5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากเกี่ยวกับสหภาพแรงงานในองค์กร

- 1) เมื่อมีปัญหาแรงงานเกิดขึ้น บริษัทฯ และพนักงานหรือสหภาพแรงงานควรนำกลไกทวิภาคีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาแรงงาน ทั้งนี้เนื่องจากนายจ้างและลูกจ้างจะเข้าใจปัญหาภายในและร่วมกันแก้ปัญหาภายในได้ดีกว่าบุคคลอื่น

2) สหภาพแรงงาน ควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกจ้าง โดยการส่งเสริมการฝึกอบรมสมาชิกให้มีความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก เพื่อความเข้าใจและลดปัญหาแรงงาน เน้นเรื่องการสื่อสารที่ครอบคลุม

3) บริษัทฯ ควรเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานของบริษัทฯ และกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ ให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การกำหนดระเบียบข้อบังคับในการทำงาน หรือการให้สหภาพแรงงานเข้ามาร่วมพิจารณาการลงโทษ และแก้ไขปัญหาการผิดวินัยของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง จึงควรให้สหภาพแรงงานซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วย

4) บริษัทฯ ควรเน้นการส่งเสริมและพัฒนาตัวแทนสหภาพแรงงาน ให้มีความรู้และมีความสามารถทั้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์ และในด้านอื่น เช่น พื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การร่วมเจรจาต่อรอง เป็นไปในแนวทางถูกต้อง

5) บริษัทฯ ควรเปิดเผยข้อมูลที่จะเอื้ออำนวยต่อการเจรจาต่อรองเท่าที่สามารถเปิดเผยได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานบริษัทฯ (โดยสหภาพแรงงาน ต้องมีคุณภาพ และจะต้องมีความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจพอสมควร) ทั้งนี้เพื่อให้การเรียกร้องค่าจ้างและสวัสดิการของสหภาพฯ สอดคล้องกับความเป็นจริง

6) สหภาพแรงงานควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่การลดปริมาณของเสียจากการผลิต และการลดต้นทุนของบริษัทฯ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1) ควรมีการทำการศึกษเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างในบทบาทของสหภาพแรงงาน เนื่องจากการศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเพียงองค์กรเดียวทำให้ไม่สามารถเห็นแง่มุมอื่นที่แตกต่างหรือเหมือนกันเพียงพอที่จะนำมาพิจารณาบทบาทของสหภาพแรงงาน

2) ควรมีการศึกษเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร ในมุมมองของบริษัทที่มาลงทุนในองค์กรว่ามีนโยบายต่อสหภาพแรงงานเป็นอย่างไร เนื่องจากการสนับสนุนสหภาพแรงงานของบริษัทนั้น มีผลมาจากแนวคิดหลักการของผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ

## บรรณานุกรม

- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม.(2540). **ศัพท์แรงงาน**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- กาญจนาท เรืองจิตปกรณ.(2531). **แรงงานสัมพันธ์และการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม**. กทม. : ฝ่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ , (2545). **แรงงานสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิญญูชนจำกัด
- คณะผู้จัดทำเอกสารแรงงานสัมพันธ์ สำนักงานแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.(2538) **สหภาพแรงงาน**. กรุงเทพมหานคร.
- จ้านงค์ สมประสงค์.(2521). **การแรงงานสัมพันธ์ : หลักและวิธีปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร :บริษัท บพิธการพิมพ์.
- จ้านงค์ สมประสงค์.(2528). **หลักและศิลปะของหัวหน้างานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : เพียรรุ่งโรจน์การพิมพ์.
- โชคชัย สุทธาเวศ. (2539). **แรงงานสัมพันธ์ไทย : การสร้าง- พัฒนาทฤษฎี และการปฏิรูป**. กรุงเทพมหานคร : เคล็ดไทย.
- ณรงค์ เส็งประชา.(2536). **สังคมวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์.
- นาลินี ศรีกสิกุล.(2536). **การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ ศึกษาในอุตสาหกรรมตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป**. วิทยานิพนธ์สังคมวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิคม จันทรวิฑูร. (2519). **แรงงานของประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางแก้ไข**. อุดรธานี.
- นวลจันทร์ ทศนชัยกุล. (2525). **รายงานการวิจัยปัญหาลูกจ้างกับสหภาพแรงงาน ศึกษาเฉพาะเกี่ยวกับพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ 2518**. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ .(2535). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พลดา เดชพลมาตย์.(2538). **บทบาทของสหภาพแรงงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้าง**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มาลี ยิ้มพัฒน์.(2540). **จิตวิทยาทั่วไป**. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- วิชัย เอื้ออังกณกุล.(2533). **อำนาจบังคับบัญชาของนายจ้าง**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย ตระการเกียรติ.(2530). **ความแปลกแยกของแรงงานในอุตสาหกรรมไทย**. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย (พัฒนาสังคม) สำนักวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภชัย มนต์ไพบูลย์.(2541). **การบริหารงานบุคคล**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุระชัย แสนอุบล,(2550) เอกสารประกอบการเสนอขอร่างวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด.(ข้อมูลที่ไม่มีการพิมพ์เผยแพร่).

อภิรัฐ ศิริวงศ์.(2539). **ความเป็นมาและอนาคตของสหภาพแรงงานในยุคแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุดมศรี จีระวิชัย.(2522). **การแรงงานสัมพันธ์ : ศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ.** วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

....., **ข้อบังคับของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า.** 26 มิถุนายน พ.ศ. 2549.

....., **เอกสารประกอบการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2550 ของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า.**

Chester A. Morgan.(1996). **Labor Economics.** Homewood, Illinois : The Dorsey Press.

Clegg, H.A. (1985). **The System of Industrial Relations in Great Britain.** New York : McGraw – Hill.

Farnham, Pimlott.(1995). **Understanding Industrial Relations.** New York : McGraw – Hill.

Fox, A. (1996). **Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations.** Research Paper.3 Industrial Sociology and Industrial Relations. New Jersey : Prentice Hall.

Jackson,Michael.(1988). **Industrial Relations in Great Britain : a Critique of reformism.** Political and Society. Vol.4(4).

Robert Heron.(1999). **Workplace Cooperation : An Introductory Guide.** ILO.

Stephen P Robbin's, 2005 **Essentials of Organization Behavior** Eight Edition , San Diego University, USA

..., **Human Resources Management Guiding Model.** Global Human Resources Division. Toyota Motor Corporation.

<http://www.childthai.org/e-book/low/low002/c005-1.htm>



**ภาคผนวก ก.**

## แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ชื่อผู้ให้ข้อมูล \_\_\_\_\_

วันที่/ เดือน / พ.ศ. \_\_\_\_\_

สถานที่ \_\_\_\_\_

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ \_\_\_\_\_
2. อายุ \_\_\_\_\_
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน(อายุการทำงาน) \_\_\_\_\_
4. อายุในตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_
5. สถานที่ปฏิบัติงาน \_\_\_\_\_
6. ตำแหน่งในปัจจุบัน \_\_\_\_\_

### ส่วนที่ 2 บทบาทขอสหภาพแรงงาน

1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

- การก่อตั้งสหภาพแรงงานเกิดขึ้นจากสาเหตุและเงื่อนไขอะไร

-----

-----

-----

2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

- สหภาพแรงงานมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างไร

-----

-----

-----

- สหภาพแรงงานมีหลักการในการดำเนินการอย่างไร

---

---

---

3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- ปัจจัยใดที่สหภาพแรงงานคิดว่ามีความสำคัญต่อบทบาทของสหภาพแรงงาน

---

---

---

- ปัจจัยดังกล่าวมีผลอย่างไร

---

---

---

4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

---

---

---

5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

- กิจกรรมที่สหภาพแรงงานได้มีการดำเนินงานมีอะไรบ้าง

---

---

---

- กิจกรรมดังกล่าวมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

---

---

---

6. จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหอย่างไร

- ข้อเสนอแนะที่ทำให้บทบาทของสหภาพแรงงานดำเนินไปด้วยดีคืออะไร

---

---

---

-----  
-----  
-----  
- สหภาพแรงงานใช้แนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร  
-----  
-----  
-----

**ภาคผนวก ข.**

## ประวัติบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นด้วยทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม ปี 2530 เพื่อที่จะผลิตเครื่องยนต์เบนซิน และดีเซล สำหรับติดตั้งเฉพาะรถบรรทุกกลุ่มโตโยต้าไฮลักซ์ พร้อมกับการส่งออก และได้มีการร่วมทุนกันระหว่าง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น และผู้ร่วมทุนรายอื่น ๆ ได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนนโยบายผลิตเครื่องยนต์ของรัฐบาลตามประกาศที่ 5/2529 ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน วันที่ 19 พฤษภาคม โดยการเซ็นสัญญาร่วมทุนระหว่าง 4 บริษัท มีรายละเอียดดังนี้ คือ

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น	40%	มูลค่า 60	ล้านบาท
บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	40%	มูลค่า 60	ล้านบาท
บริษัท นิปปอนเดนโซประเทศไทย จำกัด	10%	มูลค่า 15	ล้านบาท
บริษัท เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	10%	มูลค่า 15	ล้านบาท

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรมได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2530 และจากการประชุมของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2532 ได้มีมติให้บริษัทฯ เพิ่มกำลังการผลิตเป็น 150,000 เครื่องต่อปี โดยเครื่องยนต์ที่เกิน 100,000 เครื่องต่อปี ต้องส่งออกทั้งหมด

บริษัทฯ ได้เริ่มการผลิตเครื่องยนต์เพื่อใช้ในประเทศเพื่อการส่งออกไปประเทศโปรตุเกส ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2532 เป็นต้นมา โดยได้มีพิธีเปิดบริษัทฯ อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2532

โรงงานแห่งแรกที่ลาดกระบังได้ทำการเริ่มผลิตเครื่องยนต์ ในปี 2532 และในปี 2537 ได้มีการเปิดโรงงานผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อที่บางปะกง โรงผลิตลาดกระบังย้ายมาที่ใหม่ที่บางปะกงในปี 2540 ในขณะนั้นมีจำนวนพนักงานกว่า 700 คน มีการผลิตกว่า 110,000 เครื่องต่อปี ด้วยยอดขายกว่า 8,000 ล้านบาท

## ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด (SIAM TOYOTA MANUFACTURING CO., LTD)  
700 / 109, 111, 113 หมู่ 1 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ต.บ้านเก่า อ.พานทอง ชลบุรี 20160

## เป้าหมายของบริษัท

เป็นหนึ่งในบริษัทผลิตรถยนต์ที่ดีที่สุดในภูมิภาค Asia Oceania Middle-East (AOME) ในปี 2010

## ธุรกิจของบริษัทฯ

ธุรกิจของบริษัทฯ คือการผลิตส่วนประกอบที่สำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตและมีมูลค่าสูงของรถยนต์เพื่อป้อนให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด และเพื่อการส่งออกไปยังต่างประเทศ

ในระยะเริ่มแรกธุรกิจของบริษัท คือ การผลิตรถยนต์สำหรับรถบรรทุกเล็กเพื่อป้อนให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด เพื่อทดแทนการนำเข้า ซึ่งเดิมต้องนำเข้ารถยนต์จากประเทศญี่ปุ่น มีมูลค่าประมาณปีละ 1,000 ล้านบาท นอกจากนั้นบริษัทฯ จะส่งออกเครื่องยนต์ส่วนประกอบหรือชิ้นส่วนรถยนต์บางชิ้นไปยังต่างประเทศ ซึ่งบริษัทโตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่นจะเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการหาตลาด

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ปัจจุบันร่วมทุนระหว่าง บริษัทโตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยมีสัดส่วนของการร่วมทุน 96% และ 4% ตามลำดับ

## การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

ผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อ และประกอบเครื่องยนต์ TOYOTA เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### 1. ตลาดในประเทศ

- ส่งเครื่องยนต์ GASOLINE, DIESEL ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย
- ส่งชิ้นส่วนหล่อเครื่องยนต์ให้กับ บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็นเมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด และบริษัท อุตสาหกรรมรถยนต์ไทย จำกัด

## 2. ตลาดต่างประเทศ

- ส่งเครื่องยนต์ DIESEL ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย, แอฟริกาใต้, อินเดีย, เวียดนาม
- ส่งชิ้นส่วนเสื้อสูบ (CYLINDER BLOCK) และเพลาลูกเบี้ยว (CAMSHAFT) ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น
- ส่งชิ้นส่วนเครื่องยนต์อื่น ๆ ให้กับบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น, ฟิลิปปินส์, อินโดนีเซีย, อินเดีย, มาเลเซีย, ไต้หวัน, ออสเตรเลีย

## ความเป็นผู้นำในการผลิต

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด มีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าจะผลิตเครื่องยนต์ให้มีคุณภาพสูงที่สุดนั้น เราจะต้องมีการผลิตที่คล่องตัวที่สุด นั่นคือเหตุผลที่ว่า ทำไมโรงผลิตทั้ง โรง จึงมีการผลิตชิ้นส่วนและการประกอบเครื่องยนต์ที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นเราสามารถให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่กับบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในประเทศไทย และในประเทศญี่ปุ่นมีส่วนช่วยเหลือโดยจัดหาวัตถุดิบใหม่ ๆ เพื่อที่จะรักษาความเป็นแนวหน้าในด้านอุตสาหกรรม

โรงงานผลิตถูกสร้างเพื่อความ “ไหลลื่น” ของสายพานการผลิตที่ทันสมัยและระบบการผลิตที่ถูกออกแบบมาเพื่อที่จะคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่ระบบการผลิต และกระบวนการประกอบสูงสุด สิ่งก็ตามมา คือสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงานดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงสามารถที่จะทำงานโดยมีความตึงเครียดน้อยที่สุด

## ปรัชญาของบริษัท

ปรัชญาของบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด คือ **ผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพระดับโลก** ที่ประสิทธิภาพที่สูงที่สุด และต้นทุนที่ต่ำที่สุด เราเชื่อว่าสิ่งนี้จะนำเราสนับสนุนสังคมด้วยเทคโนโลยีที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อที่จะได้บรรลุผลตามข้างต้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือตั้งใจที่จะดูแล การติดต่อสื่อสาร และการร่วมมือกัน (**C&C-Communication and Cooperation**) ระหว่างพนักงานของบริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วน และลูกค้าด้วยความจริงใจ

ในช่วงที่มีการร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ในช่วงแรก ๆ นั้น บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้มีความมุ่งหมายที่จะสร้าง วัฒนธรรมใหม่โดยประสานแนวความคิด และเบื้องหลังที่แตกต่างระหว่าง ไทยและญี่ปุ่น เพื่อที่จะให้ได้รับผลสำเร็จนี้ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ต้องทำให้เป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานของการสื่อสารและการร่วมมือกัน (C & C) โดยการร่วมมือกันเป็นภาคีเพื่อที่จะได้เป็นหลักในการก้าวหน้า บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด สามารถที่จะ



ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับโลก และดำเนินบทบาทที่สำคัญในประเทศไทยไปในทางที่ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

### กระบวนการการผลิต

ตลอดเวลาความตั้งใจ คือ จะยังคงมุ่งเน้นที่การผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุดในโรงงานของเรา หลักเกณฑ์สำคัญก็คือ TPS-Toyota Production System (เพื่อที่กำจัดความสูญเปล่า) ด้วยแนวความคิด “High quality” ซึ่งทำให้สามารถแน่ใจได้ในแต่ละกระบวนการ ในปี 1994 บริษัทได้รับการแนะนำ “Total Quality Management” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานทั้งหมด และพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการด้วย

### คุณภาพ

การผลิตที่มีคุณภาพสูงที่สุดจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงที่สุด ด้วยการแนะนำนวัตกรรมใหม่ในเรื่องของเทคโนโลยี และวิธีการ อย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย การผลิต และการควบคุมสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างไม่หยุดยั้งจึงทำให้ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัดยังคงสามารถผลิตเครื่องยนต์ได้อย่างดีเยี่ยมในมาตรฐานระดับสูง และเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดที่กำลังเติบโต

### ทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดของบริษัท ซึ่งเราได้จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นจึงทำให้พนักงานสามารถที่จะได้รับความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และมีความสามารถที่จะรับผิดชอบในการจัดการของบริษัทได้

### ประวัติบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด

- ปี 2530 - ร่วมลงนามในสัญญาก่อตั้งบริษัทระหว่าง โตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) และปูนซีเมนต์ไทย
- ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเป็นผู้ผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับรถยนต์บรรทุกขนาด 1 ตัน

- ปี 2533**
- ได้รับโล่เกียรติยศโรงงานดีเด่นประจำปี 2533 ประเภทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์
  - ได้รับรางวัลโรงงานดีเด่นในเขตอุตสาหกรรมทั่วไป ประจำปี 2533 จากการนิคมแห่งประเทศไทย
- ปี 2536**
- เริ่มนำระบบการบริหาร TQM. มาใช้ในบริษัทฯ
- ปี 2537**
- ขยายกำลังการผลิตโดยเปิดโรงงานหล่อเหล็ก ผลิตเสื้อสูบเครื่องยนต์ดีเซล “โตโยต้า”
  - เริ่มส่งมอบชิ้นส่วนเพลาลูกเบี้ยวชุดแรกไป บริษัท โตโยต้าฯ ประเทศญี่ปุ่น
- ปี 2538**
- เริ่มทำการส่งมอบชิ้นส่วนเสื้อสูบให้กับ อีซูซุ และนิสสัน
  - ได้รับโรงงานดีเด่นในนิคมอุตสาหกรรมบางประกง จากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- ปี 2539**
- เริ่มทำการผลิตเครื่องยนต์แก๊สโซลีน สำหรับรถยนต์นั่งของโตโยต้า SOLUNA
  - เริ่มทำการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลขนาดความจุ 2,800 CC. สำหรับรถบรรทุกขนาด 1 ตัน ของ โตโยต้า HILUX
- ปี 2540**
- เริ่มทำการผลิตเครื่องยนต์เบนซินขนาดความจุ 1,600 CC. ของโตโยต้า COLLORA และ 2,000 CC. สำหรับ CORONA
  - ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9002
- ปี 2541**
- ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO14001
- ปี 2542**
- เริ่มทำการผลิตเครื่องยนต์เบนซินขนาดความจุ 2,200 CC. ของ โตโยต้า CAMRY
  - ทำงานด้วยความปลอดภัยโดยไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานครบ 3,000,000 ชั่วโมง – คนทำงาน
  - รางวัลดีเด่นการจัดการสิ่งแวดล้อมจากกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- ปี 2543**
- ได้การรับรองมาตรฐาน มอก. 18001
- ปี 2544**
- การรับรองระบบบริหารความปลอดภัย (TIS18001) จากสถาบันรับรองมาตรฐาน ISO กระทรวงอุตสาหกรรม
  - รางวัลโรงงานสีขาวอันดับหนึ่งของจังหวัดชลบุรีจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
  - ได้รับการรับรองมาตรฐาน OHSAS 18001

- ปี 2545** - รางวัลชนะเลิศระดับทอง “โครงการสถานประกอบการโรงงานนำอยู่นำทำงาน หรือ HEALTHY WORK PLACE PROJECT” จากกระทรวงสาธารณสุข
- ปี 2546** - การรับรองระบบการจัดการคุณภาพ QS9000 จาก TUV ประเทศเยอรมัน
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านการจัดการสวัสดิการ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 3 ปีติดต่อกัน (2546-2548)
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 3 ปีติดต่อกัน (2546-2548)
- ปี 2547** - รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านการจัดการสวัสดิการ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 3 ปีติดต่อกัน (2547-2549)
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 3 ปีติดต่อกัน (2547-2549)
- ปี 2550** - การรับรอง Prime Minister’s Industrial Award 2007 (Quality Management)
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 5 ปีติดต่อกัน

**ภาคผนวก ค.**

## ผลการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้ข้อมูล : คุณนิพนธ์ ภู่อิ่ม  
 วันที่/ เดือน / พ.ศ. : 23 พฤษภาคม 2550  
 สถานที่ : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ : ชาย
2. อายุ : 44 ปี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน(อายุการทำงาน) 15 ปี
4. สถานที่ปฏิบัติงาน : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
5. ตำแหน่งในปัจจุบัน : ผู้จัดการฝ่ายบริหาร

### ส่วนที่ 2 บทบาทขอสหภาพแรงงาน

#### 1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

- การก่อตั้งสหภาพแรงงานเกิดขึ้นจากสาเหตุและเงื่อนไขอะไร

1. ส่งตัวแทน 3 คน เข้าร่วมประชุมกับสหภาพโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย
2. บริษัทฯ เชิญ ตัวแทนผู้ก่อตั้งเพื่อหารือการจัดตั้งสหภาพแรงงาน
3. กลุ่มผู้จัดตั้งยืนยันการจัดตั้งสหภาพฯ ต่อฝ่ายจัดการ
4. ตัวแทนฯ ไปจดทะเบียนสหภาพฯ ที่ จ. สมุทรปราการโดยได้รับการสนับสนุนจาก สหภาพโตโยต้า
5. เปิดประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก จัดตั้งโดยสมบรูณ์

#### 2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

- บริษัทฯ มีนโยบายต่อและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการต่อสหภาพแรงงานอย่างไร

#### บริษัทฯ มีนโยบายการบริหารสหภาพแรงงานอย่างไรบ้าง

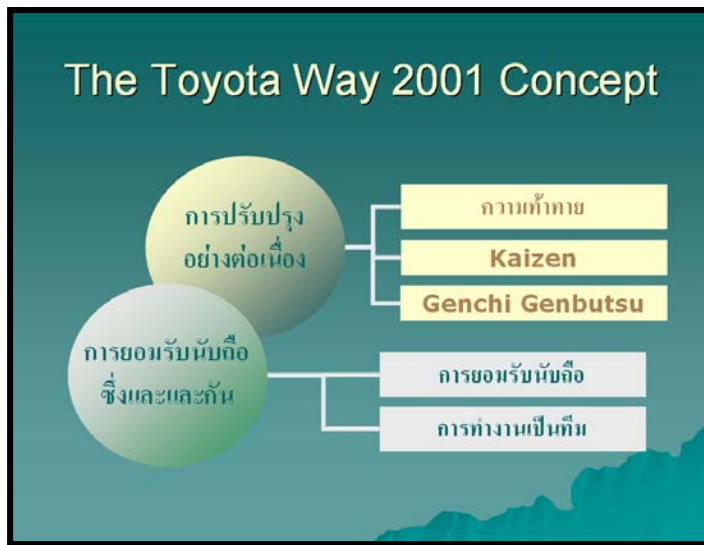
การบริหารสหภาพแรงงานของบริษัทฯ มีดังนี้ คือ

5. ส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์
6. เสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ยั่งยืน
7. ส่งเสริมสมาชิกมีส่วนร่วมการบริหารสหภาพแรงงาน
8. พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานและนอกรงาน

โดยบริษัท ฯ มุ่งเน้นสร้างแรงงานสัมพันธ์อันดีโดยมีการวางรากฐานจากความไว้วางใจร่วมกัน และเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่ไปกับการบริหาร ความสัมพันธ์อันดีนี้เพื่อเป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จของบริษัทตลอดจนเป็นเครื่องสร้างความมั่นคงในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานโดยวิธีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสหภาพแรงงานมีปรัชญาหรือแนวคิดหลักอะไรบ้าง

สำหรับพนักงานโตโยต้าทุกคนและทุกระดับได้รับความคาดหวังให้ใช้ค่านิยม 2 ประการ ในการปฏิบัติงานประจำวันและในการติดต่อตามหลักปรัชญาของวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way) กล่าวคือ



#### การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**ความท้าทาย** วิสัยทัศน์ระยะยาว และบรรลุความท้าทายนั้นด้วยความกล้าหาญ และความสร้างสรรค์เพื่อสร้างความฝันของเราให้เป็นจริง

**ไคเซ็น** การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

**Genchi Genbutsu** เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง สร้างความเป็นเอกฉันท์และบรรลุเป้าหมายด้วยความรวดเร็ว

#### การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

**การยอมรับนับถือ** การเคารพและให้การยอมรับผู้อื่น รวมทั้งพยายามทุกวิถีทางเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน, แสดงความรับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างดีที่สุด เพื่อสร้าง

**การทำงานเป็นทีม** การสนับสนุนบุคลากรและการเติบโตในสายอาชีพ, แบ่งปันโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถอย่างสูงสุดทั้งรายบุคคลและทีม

การนำมาปรับใช้กับสหภาพแรงงานของบริษัทฯ มีอย่างไรบ้าง

บริษัทจำเป็นต้องสร้างสะพานระหว่างสหภาพแรงงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม กฎหมายและการเคลื่อนตัวทางด้านแรงงานและอื่นๆ

บริษัทและสหภาพแรงงานต้องเข้าใจว่าความเจริญรุ่งเรืองของบริษัทถือเป็นวัตถุประสงค์หลัก แล้วจึงดำเนินงานตามบทบาทของตนไปตามลำดับ การสื่อสารระหว่างบริษัทและสหภาพแรงงานจะก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่เกิดจากความต่างทางด้านความคิดเห็นได้

การปฏิบัติหน้าที่ของสหภาพแรงงานที่ควบคู่ไปกับบริษัทจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองและช่วยให้บริษัทบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆได้ ดังนั้นบริษัทควรจะให้การสนับสนุนกิจกรรมของสหภาพแรงงานตามความจำเป็น

### **บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล**

#### **1. ทำการสนับสนุนสหภาพแรงงานตามความจำเป็น**

หากสหภาพแรงงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม บริษัทจะสามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้โดยสะดวก มาตรการต่างๆของบริษัทจะได้รับการปฏิบัติตามและสามารถตรวจเช็คได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารระหว่างบริษัทและสหภาพแรงงานเพื่อที่ปัญหาต่างๆจากทั้งสองฝ่ายจะได้รับการชี้แจง นอกจากนี้แล้วบริษัทควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนต่างๆเพื่อให้สหภาพสามารถแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

\*ดำเนินการมาตรการที่ช่วยทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นในสหภาพแรงงาน

\*เพื่อปรึกษาหารือถึงแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงาน

อย่างไรก็ตามต้องเข้าใจว่าสหภาพแรงงานเป็นองค์กรที่แยกตัวออกจากบริษัท ดังนั้นต้องหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆที่เป็นการฝ่าฝืนหรือละเมิดข้อตกลงด้านแรงงาน ในทางตรงข้ามบริษัทไม่ควรอิงกับสหภาพแรงงานมากเกินไปนัก บริษัทจำเป็นต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นต่างๆผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

#### **2. ทำการสื่อสารกับสหภาพแรงงาน**

ในการปรึกษาหารือกันนั้นทั้งบริษัทและสหภาพแรงงานต้องแสดงถึงซึ่งความเคารพต่อกันและกัน การแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องดำเนินไปอย่างสันติวิธีและอย่างสร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่มีรากฐานมาจากความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นเกิดจากความเข้าใจในสถานการณ์และตำแหน่งของแต่ละฝ่าย

การสื่อสารอย่างถ้วนถี่จะนำมาซึ่งความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเรื่องราวปัญหาต่างๆ (การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตัวแทนบริษัทและสหภาพเป็นระยะเป็นต้น)

เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแจ้งให้พนักงาน/สมาชิกสหภาพทราบถึงเนื้อหาเรื่องราวที่บริษัทและสหภาพได้ทำการปรึกษาหารือกันโดยการสื่อสารผ่านกันของทั้งสองฝ่าย บริษัทให้การสนับสนุนสหภาพแรงงานในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมๆกันกับใช้ประโยชน์จากการทำงานของสหภาพแรงงาน

### 3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- ปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อบทบาทของสภาพแรงงาน และมีผลอย่างไร

ในบางกรณีอาจจัดให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้ การพัฒนาผู้บริหารสภาพแรงงานเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดกิจกรรมที่อิงตามความสนใจของกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ของบริษัท

#### การสื่อสาร

1. ในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่อยู่บนรากฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน นั้นต้องอาศัยค่านิยมร่วมกันของพนักงานและตัวบริษัทเองโดยการสร้างความเข้าใจในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเป็นการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถของตัวพนักงานนั้น พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจในประเด็นและเงื่อนไขในทางธุรกิจเสียก่อน

2. ความร่วมมือของพนักงานในการทำกิจกรรมต่างๆของบริษัทนั้นย่อมหมายถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานทุกคนเอง โดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรืองขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานนั้น บริษัทจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท แต่การมีส่วนร่วมในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามนั้นแต่เพียงอย่างเดียว

#### การสร้างสรรค์แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวกของฝ่ายจัดการของบริษัทฯ

1. มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและการแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม
2. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งสร้างด้วยความรัก ความเข้าใจและการยอมรับนับถือ
3. มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีอากาศบริสุทธิ์ แสงสว่างพอดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน
4. พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง ในเรื่องของค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสม
5. มีการจัดสวัสดิการและให้สิทธิประโยชน์อื่น
6. มีการสร้างแรงจูงใจ
7. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ (Job Rotation) เพื่อพัฒนาลูกจ้างและเพื่อให้ลูกจ้างได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน
8. มีการสร้างความพอใจในงาน
9. มีแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
10. มีระบบและหลักการบริหารงานบุคคล



11. กำหนดวินัยในการทำงานและมาตรการทางวินัยอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และยึดหลัก “ไม่มีการเลิกจ้าง”
12. มีกลไกในการระงับข้อร้องทุกข์
13. มีวิธีการระงับข้อขัดแย้ง
14. มีการสื่อสารข้อความที่ดี ทั้งการสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (two way communication) โดยใช้สื่อและกระบวนการต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง เช่น
  - การจัดทำคู่มือพนักงาน
  - การประชุมลูกจ้างในระดับต่างๆ ตามกาลเวลา
15. มีการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
16. มีการประชุมสัมมนา
17. มีระบบหรือโครงการที่ให้โอกาสแก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ
  - การเขียนข้อเสนอแนะ (suggestion)
  - คณะกรรมการลูกจ้าง (employee committee)
  - คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ (QCC)
  - ระบบร่วมกันรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย (4S)
  - ระบบনিরুบัติเหตุ (KYT) การร่วมรักษาความปลอดภัยในการทำงาน
18. มีการสร้างความสัมพันธ์และร่วมกิจกรรมนอกสถานที่ในโอกาสต่างๆ
  - การจัดการแข่งขันกีฬา (Sport Day)
  - การทัศนศึกษาและท่องเที่ยว
  - การจัดงานประเพณีส่วนบุคคล เช่น งานศพ
19. มีโครงการเพื่อนำพาลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานไปร่วมกิจกรรมต่างๆ
20. มีกระบวนการยกย่องและยอมรับนับถือหรือให้รางวัล
  - ผู้ปฏิบัติงานนาน (Long Service Year)
  - ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เคยมาปฏิบัติงานสาย ลา หรือขาดในรอบปี (Good Attendance)
21. กระบวนการปลูกเร้าให้เกิดความสามัคคี (teamwork)
22. มีจริยธรรมในการประกอบกิจการ
23. มีการสร้างภาพลักษณ์ที่งดงามของสถานประกอบการ การจัดกิจกรรมหรือสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นารพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

#### 4. การพัฒนาสภาพแรงงานด้านการพัฒนาบุคลากรบริษัท มีบทบาทอย่างไรบ้าง

การพัฒนาสภาพแรงงานหรือทางด้านแรงงานสัมพันธ์แบ่งได้เป็น 3 ช่วงหลักๆดังนี้

ช่วงแรก คือช่วงเริ่มก่อตั้งสหภาพแรงงานถึง 3 ปี บริษัทมุ่งเน้นด้านการพัฒนาบริหารงานให้กับคณะกรรมการโดยเน้นการให้ความรู้และบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน ความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ความรู้เรื่องกฎหมายเบื้องต้น ตลอดจนความสำคัญในการสื่อสารโดยบริษัทได้มีการสนับสนุนให้มีการเรียนการสอนโดยการร่วมมือกับวิทยาลัยเทคนิค เพื่อยกระดับความรู้ให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงานภายใต้โครงการทวิภาคี (DVT) ซึ่งเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง นอกจากนั้น บริษัทพยายามสร้างความเข้าใจในเรื่องของสถานะทางธุรกิจของบริษัทเพื่อให้สมาชิกสหภาพแรงงานเข้าใจสถานการณ์ของบริษัท ซึ่งจะส่งผลต่อการยื่นข้อเรียกร้องและการเจรจาภายใต้เงื่อนไขที่มีความเป็นไปได้

ช่วงที่ 2 คือช่วงพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ 3-5 ปี ในช่วงนี้บริษัทพยายามยกระดับโดยการพัฒนาบทบาทในการมีส่วนร่วมให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงานโดยบริษัทได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท ทั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการกิจกรรมพนักงาน คณะกรรมการโรงงานสีขาว ซึ่งในการพัฒนาในช่วงนี้มุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทให้คณะกรรมการสหภาพเข้ามามีส่วนร่วมเข้ามามีการบริหารจัดการกิจกรรมของบริษัท

ช่วงที่ 3 คือช่วงหลังจากการก่อตั้งสหภาพแรงงาน 5 ปีเป็นต้นไป ด้วยสหภาพแรงงานมีพื้นฐานทางความรู้จากช่วงแรก และได้รับบทบาทที่สำคัญในช่วงที่ 2 เป็นผลให้ความสามารถในการบริหารจัดการสหภาพแรงงานเริ่มมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทเห็นความว่าความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานถือเป็นประโยชน์ที่สำคัญต่อบริษัท กล่าวคือในช่วงนี้สหภาพแรงงานได้มีนโยบายในการพัฒนาสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากเดิมมีการมุ่งเน้นคณะกรรมการสหภาพแรงงานเป็นสำคัญ โดยปัจจุบันมีการจัดหลักสูตรเพื่อให้ความรู้กับสมาชิกภายใต้การสนับสนุนของบริษัททางด้านงบประมาณและวิทยากร จะเห็นได้ว่า สหภาพแรงงานได้ใช้ปรัชญาของวิถีโตโยต้าในเสาหลักของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CONTINUOUS IMPROVEMENT) โดยมีการพัฒนาทั้งคณะกรรมการและสมาชิกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือจากความรู้ความสามารถที่ได้รับเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีการทำงานเป็นที่มออย่างมีระบบ

## 5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

การดำเนินการของสหภาพแรงงานได้มีพัฒนาการเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัยทั้งด้านคณะกรรมการสหภาพแรงงานที่ดี ที่ปรึกษาสหภาพแรงงานจากบริษัทในกลุ่มโตโยต้าที่ดี ถือได้ว่ามีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตค่อนข้างน้อยมาก หรือจะพูดได้ว่าไม่มีปัญหากระทบกับกระบวนการผลิต แต่อย่างไรก็ตามด้วยจำนวนพนักงานที่มีเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความไม่เข้าใจในบางประเด็น ซึ่งสาเหตุหลักส่วนใหญ่มาจากการไม่ครอบคลุมในช่องทางของการสื่อสารระหว่างบริษัทกับสหภาพแรงงาน ระหว่างสหภาพแรงงานด้วยกันเอง

## 6. จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร

แนวคิดในการแก้ปัญหาที่สำคัญ คือ การพยายามสร้างเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี บนพื้นฐานของความไว้วางใจและ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมพนักงานให้ใช้ความรู้และความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงส่งเสริมพนักงานให้มีส่วนร่วมและสร้างเสริมขวัญและกำลังใจพนักงาน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ

โดยจากแนวคิดดังกล่าวบริษัทมีตัวแบบในการสื่อสารแบ่งได้ดังนี้ การสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคล การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายในบริษัทมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทคาดหวังว่าการสื่อสารดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือสามารถสร้างความเข้าใจให้กับสหภาพแรงงาน คณะกรรมการ โดยผ่านการสื่อสารแบบ 2 ช่องทาง เป็นสำคัญ ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารโดยเน้นการสื่อสารด้วยความจริงใจ ก่อให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจและความนับถือซึ่งกันและกัน (Mutual Trust and Mutual Respect)

## ผลการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้ข้อมูล : คุณสุระชัย แสนอุบล  
วันที่/ เดือน / พ.ศ. : 22 มีนาคม 2550  
สถานที่ : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ : ชาย
2. อายุ : 30 ปี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน(อายุการทำงาน) : 2 ปี
4. สถานที่ปฏิบัติงาน : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
5. ตำแหน่งในปัจจุบัน : เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ (Supervisory Level)

### ส่วนที่ 2 บทบาทขอสหภาพแรงงาน

#### 1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

หมายเหตุ : ผู้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเป็นเอกสารเพื่อศึกษาประกอบ เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ภายหลังจากการมีจัดตั้งสหภาพแรงงานเรียบร้อยแล้ว

#### 2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

- บริษัทฯ มีนโยบายต่อและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการต่อสหภาพแรงงานอย่างไร

บริษัทฯ มีนโยบายการบริหารสหภาพแรงงานอย่างไรบ้าง

#### นโยบายแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation Policy)

1. ดูแลพนักงานให้สอดคล้องกับสิทธิและหน้าที่ตามกรอบ ของกฎหมาย
2. เป็นธรรมกับพนักงานทุกคน
3. สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจและนับถือ ซึ่งกันและกัน
4. ใช้การร่วมปรึกษาหารือเป็นหลักในการตอบสนองความต้องการ ของพนักงาน

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสหภาพแรงงานมีปรัชญาหรือแนวคิดหลักอะไรบ้าง



การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงานภายในบริษัท บริษัทไม่ได้มองเป็นปัญหาแต่กลับมองสหภาพแรงงานเป็นกลไกในการบริหารแรงงาน กล่าวคือสหภาพแรงงานสามารถสื่อสาร ควบคุม ช่วยเหลือสมาชิกได้โดยตรง ซึ่งบทบาทของสหภาพแรงงานที่แสดงออกมามีเหตุและผลไม่มุ่งเน้นการกระทำที่ใช้อารมณ์ แต่เป็นการกระทำที่ผ่านกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการในเบื้องต้นแล้ว

ในบทบาทของเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์นั้นมีแนวทางในการบริหารสหภาพแรงงานจากคู่มือ HRM GUIDING MODEL ซึ่งคู่มือดังกล่าวได้มีการกำหนดวิธีการประสานงานกับสหภาพแรงงานตลอดจนวิธีการในการสื่อสารเพื่อให้การดำเนินการต่างๆที่เกิดขึ้นไม่ขัดต่อธุรกิจของบริษัท

### 3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อบทบาทของสหภาพแรงงาน และมีผลอย่างไร

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบทบาทของสหภาพแรงงานมีด้วยกันหลายปัจจัยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของบริษัท ณ ขณะนั้น แต่หากจะกล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญของสหภาพแรงงานสยามโตโยต้าแล้วนั้น ก็คือ การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสหภาพแรงงาน ทั้งฝ่ายของสหภาพแรงงานเองรวมถึงฝ่ายนายจ้าง เพราะหากทั้งสองฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจในสหภาพแรงงานเป็นอย่างดีจะส่งผลให้การเจรจาข้อเรียกร้องต่างๆ เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่สามารถดำเนินการได้ โดยคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายใน เช่น สถานะกำไรขาดทุนของบริษัท ลักษณะการทำงานของพนักงานในบริษัท เป็นต้นและปัจจัยภายนอก ตัวอย่างเช่น สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ สถานการณ์การจ้างงาน เป็นต้น และอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญนั้นก็คือการเคารพนับถือตามหลักของวิถีของโตโยต้า ซึ่งการเคารพนับถือดังกล่าวนี้จะนำมาซึ่งการแสดงบทบาทที่จริงจังต่อกัน คำนึงถึงเหตุและผลเป็นสำคัญ บนฐานของข้อมูลที่ต้องการ ปัจจัยทั้งสองอย่างนี้เป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาสหภาพแรงงานให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับบริษัท

#### 4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

##### การส่งเสริมให้มีการอบรมในเรื่องแรงงานสัมพันธ์

ภายหลังจากที่มีการก่อตั้งสหภาพแรงงานในปี 2542 บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านแรงงานสัมพันธ์ อันได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสหภาพแรงงาน ให้กับพนักงานทุกระดับ หลักสูตรการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคี ให้กับคณะกรรมการสหภาพแรงงาน และหลักสูตรบทบาทสหภาพแรงงานและสมาชิกสหภาพแรงงาน ให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานเข้าใจเรื่องแรงงานสัมพันธ์มากขึ้น ต่อมาได้มีการสนับสนุนให้สหภาพได้มีบทบาทในการวางแผนให้กับคณะกรรมการและสมาชิกได้มีการพัฒนา โดยมีการกำหนดนโยบายเพิ่มเติมในเรื่องของการส่งเสริมสมาชิกให้มีส่วนร่วมบริหารงานสหภาพแรงงาน ฯ และการพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตในเวลาทำงานและนอกงาน

#### 5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสหภาพแรงงานบทบาทของสหภาพแรงงานเริ่มมีมากขึ้นโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการกิจกรรมต่างๆ หรือแม้แต่มีการจัดกิจกรรมในระดับบริษัท ประธานสหภาพแรงงานก็เข้าไปมีบทบาทในกิจกรรมดังกล่าวเทียบเท่ากับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท หากศึกษาถึงเอกสารเกี่ยวกับสหภาพแรงงานที่แสดงให้เห็นบทบาทของสหภาพ จะเห็นถึงพัฒนาการที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำกิจกรรมในเรื่องของโรงงานสีขาวซึ่งอาจพูดได้ว่า ส่วนหนึ่งที่บริษัทประสบผลสำเร็จกับโรงงานสีขาวมาจากความร่วมมือร่วมใจของสหภาพแรงงานเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการของคณะกรรมการ สมาชิกของสหภาพแรงงานยังมีความรู้ความเข้าใจไม่มากพอทำให้การบริหารจัดการในสหภาพแรงงานอาจต้องการความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ (ฝ่ายนายจ้าง) มาให้คำแนะนำหรือเป็นตัวเชื่อมประสานในการดำเนินบทบาทของสหภาพแรงงานเอง

กิจกรรมที่สหภาพแรงงานดำเนินมานั้นถือได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เพียงแต่ในบางกรณีอาจเกิดปัญหาในเรื่องของการไม่เข้าใจในข้อมูลที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลในช่วงแรกมีน้อย

#### 6. จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหอย่างไร

ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารโดยเน้นการสื่อสารด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทดังนี้

##### 1. การประชุมร่วมต่างๆ (Cooperate Meeting)

- การประชุมกลุ่มตัวแทนหัวหน้างาน(Leader Meeting / Target Meeting)
- การประชุมในตอนเช้าภายในแผนก (Morning Talk)
- การประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและตัวแทนพนักงานโดยลงดูที่หน้างานจริง

(Workplace Patrol)

- การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับทางสหภาพแรงงานในการพิจารณาข้อเรียกร้องจากทางสหภาพ (Round table conference)

## 2. การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Development)

- ระบบข่าวสารข้อมูลภายในองค์กร (Internal Information System)
- ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication Channel Monitoring)
- แบบสำรวจขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน (Global Morale Survey)
- แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey)

## 3. ด้านสุขภาพของพนักงาน (Employee Health Care)

- มีการจัดห้องพยาบาล (Clinic Room) ในบริษัทเพื่อการปฐมพยาบาลเบื้องต้น
- โรงพยาบาลที่มีการติดต่อกับบริษัทและพนักงานสามารถใช้บัตรพนักงานในการจ่ายค่ารักษาพยาบาลแทนได้ (Hospital Contract / Card)

- ระบบข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพ (Healthy Information System)
- การตรวจร่างกายประจำปีของพนักงาน (Physical Check up)
- การเยี่ยมไข้พนักงานที่นอนรักษาตัวอยู่ ณ โรงพยาบาล (Patience Visit)
- การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสุขภาพโดยแพทย์และพยาบาล ซึ่งจะมีแพทย์มาดูแล

รักษาพยาบาลทุกวัน จันทร์และวันพุธ (Mental Health Care)

- ร่วมเป็นเจ้าภาพในการจัดงานศพ (Funeral Ceremony)

## 4. กิจกรรมที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน (Employee Activity / Morale Promotion)

### 4.1 กิจกรรมพนักงาน (Employee Activities)

- กิจกรรมด้านกีฬา ห้องซ้อมกีฬาและอุปกรณ์ในการเล่นกีฬา (Sport & Activity Club)
- กิจกรรมประจำปีของบริษัท (Company Annual Activity) เช่น Sport Day, Joint together

### 4.2 กิจกรรมครอบครัวพนักงาน (Family Day)

### 4.3 กิจกรรมเกี่ยวกับยาเสพติดในสถานประกอบการ (Drugs Free/ Healthy Workplace)

## 5. กิจกรรมเพื่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Morale Activity)

- การมอบรางวัลพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลานาน (Long Service Year)
- การมอบรางวัลพนักงานที่ปฏิบัติงานสม่ำเสมอ โดยไม่ขาด ลา มาสาย (Good Attendance)

- กิจกรรมวันเกิดพนักงาน (Birthday Activity)

## 6. กิจกรรมคณะกรรมการลูกจ้าง (Employees Committee Activity)

- การประชุมประจำเดือน (Monthly Meeting)
- การประชุมประจำสัปดาห์ (Weekly Meeting ) อย่างไม่เป็นทางการ

## ผลการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้ข้อมูล : คุณวัลลภ วงษ์สะอาด  
วันที่/ เดือน / พ.ศ. : 17 พฤษภาคม 2550  
สถานที่ : สำนักงานสหภาพแรงงาน บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ : ชาย
2. อายุ : 39 ปี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน(อายุการทำงาน) : 18 ปี
4. ตำแหน่งในสหภาพแรงงาน : ประธานสหภาพแรงงานประจำปี 2550 และดำรงตำแหน่งประธานสหภาพแรงงานและรองประธานสหภาพแรงงาน
5. สถานที่ปฏิบัติงาน : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน : GROUP LEADER

### ส่วนที่ 2 บทบาทขอสหภาพแรงงาน

#### 1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

การก่อตั้งสหภาพแรงงานเกิดขึ้นจากสาเหตุและเงื่อนไขอะไร  
มีแนวคิดที่ว่าน่าจะมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ปกป้องผู้ใช้แรงงานด้วยกัน ซึ่งหลังจากปี พ.ศ. 2540 เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจจึงมีการคิดที่จะจัดตั้งมากขึ้น ประกอบบริษัทมีการเลิกจ้างพนักงาน และทาง TMT ได้เข้ามาเสนอจะจัดตั้งสหภาพแรงงานให้ โดยให้ไปเรียนรู้ที่ Toyota เนื่องจากเป็นนโยบายของสหภาพแรงงาน Toyota ที่จะขยายระบบแรงงานสัมพันธ์ไปใน Toyota Group เพื่อเป็นประโยชน์ต่อระบบ Safety และ Quality ของงาน จะได้ไม่เกิดปัญหาในการส่งชิ้นงานไปให้ Toyota

#### 2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

เพื่อแสวงหาและคุ้มครองให้กับลูกจ้าง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

มีการเพิ่มเติมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เนื่องจากมีแนวคิดว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เช่น การให้การเรียนรู้ในเรื่องกฎหมายแรงงาน เมื่อคณะกรรมการสหภาพไปเรียนรู้และ



ให้นำความรู้เข้ามาถ่ายทอดให้กับสมาชิก นอกจากการดูแลภายในแล้วยังมีการให้การช่วยเหลือสังคมภายนอก เช่น การบริจาคสิ่งของ

### 3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- ปัจจัยใดที่สหภาพแรงงานคิดว่ามีความสำคัญต่อบทบาทของสหภาพแรงงาน
- ปัจจัยภายใน คือ ตัวสมาชิก การสื่อสาร และตัวแทนฝ่ายนายจ้าง
- ปัจจัยภายนอก คือ สหภาพด้วยกัน ซึ่งไม่ค่อยเกิดปัญหา
- ปัจจัยภายใน คือ
  - สมาชิก ถ้าสมาชิกเรียนรู้ได้ไม่ดีพอในระบบแรงงาน ข้อกฎหมาย ก็จะมีปัญหา คือเกิดการไม่เข้าใจกัน ไม่เข้าใจคณะกรรมการ ก็จะมีผลต่อองค์กรได้
  - การสื่อสาร ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากบริษัท หรือจากสมาชิกก็จะมีผลกระทบต่อการทำงาน
  - ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง มีปัญหาในช่วงแรก เพราะพูดคุยยังไม่เข้าใจกัน อาจเกิดจากความต้องการที่สวนทางกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง นายจ้างต้องการให้น้อย แต่ลูกจ้างมีความต้องการมาก หลังจากมีการพูดคุยกัน ทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดกันมากขึ้น ช่วงหลังจึงรู้จักทิศทางในการพูดคุยกัน ทำให้ง่ายขึ้น

### 4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

อันดับแรกต้องพัฒนาคณะกรรมการให้ได้รับความรู้ โดยส่งออกไปรับการอบรมสัมมนาจากภายนอก เช่น แรงงาน ประกันสังคม การบริหารงานบุคคล การให้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของกรรมการและสมาชิก

อันดับต่อมา ให้การอบรมสมาชิก โดยสหภาพมีการเขียนแผนการฝึกอบรมให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง เช่น เรื่องบทบาทหน้าที่ของสมาชิก กฎหมายแรงงานเบื้องต้น ประกันสังคม เรื่องการทำงานเป็นทีม การปฏิบัติงานร่วมกันในสถานประกอบการ ทำให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมีการทำงานร่วมกันมากขึ้น

### 5./6. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง และจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหายังไง

- นโยบายบริษัท บริษัทควรให้ความรู้กับตัวพนักงานในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม การบริหารการเงิน นอกเหนือจากการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการทำงาน

- ทางภาครัฐในเรื่องกฎหมายแรงงานนั้น ต้องเป็นกลางที่จะให้ความเป็นธรรมกับลูกจ้าง ทางภาครัฐต้องเข้ามาสนับสนุนกฎหมายแรงงานที่ต้องเข้มข้น ในเรื่องการดูแลสิทธิประโยชน์ต่างๆ การดูแลการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

## ผลการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้ข้อมูล : คุณสุบิน ธิรบูรณ์บุญ  
วันที่/ เดือน / พ.ศ. : 20 มีนาคม 2550  
สถานที่ : สำนักงานสหภาพแรงงาน บริษัทโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ : ชาย
2. อายุ : 37 ปี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน(อายุการทำงาน) : 18 ปี
4. ตำแหน่งในสหภาพแรงงาน : รองประธานสหภาพแรงงาน
5. สถานที่ปฏิบัติงาน : บริษัทโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน : GROUP LEADER

### ส่วนที่ 2 บทบาทขอสหภาพแรงงาน

#### 1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ ปี 2540 กรณีปลดพนักงานประจำออก 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานมีกลุ่มตัวแทนในการรักษาประโยชน์ของพนักงาน

#### 2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

นโยบายการบริหารงานสหภาพแรงงานต่อบริษัทฯ ดังนี้

1. ร่วมส่งเสริมกิจกรรมของบริษัทในด้านต่างๆ
2. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรและองค์กรภายนอก

#### 3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ให้สัมภาษณ์รวมในข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

#### 4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

บริษัทฯ ร่วมกับสหภาพแรงงานได้พัฒนาความรู้ของคณะกรรมการสหภาพแรงงานโดยส่งไปอบรมในเรื่องกฎหมายแรงงาน ภาวะผู้นำ จริยธรรมศีลธรรมในการบริหารงาน เพื่อให้มีพื้นฐานความรู้ในการบริหารงานสหภาพแรงงาน

#### 5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

ด้วยวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่ตรงไปตรงมาในการสื่อสาร เป็นคนเกรงใจ รวมถึงการไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงของคนเรา ทำให้บางครั้งเมื่อมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น ต้องมีการสื่อสารหลายช่องทาง

บางครั้งอาจไม่ทั่วถึงได้ แต่ละคนมีแนวคิดเป็นของตนเอง จากความเชื่อส่วนบุคคลในการสร้างความเข้าใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย

## ผลการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้ข้อมูล : คุณธีรบูรณ์ ไชยสิริรัตนกุล  
วันที่/ เดือน / พ.ศ. : 18 พฤษภาคม 2550  
สถานที่ : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ : ชาย
2. อายุ : 35 ปี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน(อายุการทำงาน) : 17 ปี
4. ตำแหน่งในสหภาพแรงงาน : เลขานุการสหภาพแรงงาน
5. สถานที่ปฏิบัติงาน : บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน : GROUP LEADER

### ส่วนที่ 2 บทบาทขอสหภาพแรงงาน

#### 1. สหภาพแรงงานขององค์กรมีความเป็นมาอย่างไร

- การก่อตั้งสหภาพแรงงานเกิดขึ้นจากสาเหตุและเงื่อนไขอะไร  
การที่พนักงานบริษัทสยามโตโยต้า เล็งเห็นว่าการบริหารงานของบริษัทไม่มีความเป็นธรรม เกิดจากการปลดพนักงานออกหลังจากปีพ.ศ. 2540 เนื่องจากเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ จึงเกิดความคิดที่จะก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้น ซึ่งค่อนข้างยากลำบากพอสมควร เกิดการรวมตัวพูดคุยกันอย่างลับของหัวหน้างาน เพื่อป้องกันข้อมูลรั่วไหล โดยมีที่ปรึกษาคือสหภาพแรงงานของ Toyota Motor Thailand Co., Ltd. Toyota, NHK, Hino ซึ่งในช่วงนั้นรวมตัวกันเพื่อจะจัดตั้งสมาพันธ์ จึงต้องการหาสมาชิก และได้เข้ามาให้ความรู้ต่างๆเกี่ยวกับการจัดตั้งสหภาพแรงงาน จนบริษัทสยามโตโยต้าได้จดทะเบียนสหภาพแรงงานเมื่อปี พ.ศ. 2542 ซึ่งในขณะนั้นบริษัทยังไม่ได้ให้การยอมรับอย่างเต็มที่ แต่ก็ได้มีการเจรจา ยื่นข้อเรียกร้อง จนถึงปี พ.ศ.2547 บริษัทจึงยอมรับให้มีห้องสำนักงาน

#### 2. สหภาพแรงงานมีบทบาทในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างไร

- สหภาพแรงงานมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างไร  
หลังจากปี พ.ศ. 2543 มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ คือ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ของสมาชิก และเมื่อปีพ.ศ. 2544 ได้มีการเพิ่มส่วนของเพื่อบริษัทเข้าไป เพื่อให้บริษัทเข้าใจว่าการมีสหภาพแรงงานไม่ใช่สิ่งเลวร้าย

- สหภาพแรงงานมีหลักการในการดำเนินการอย่างไร

สหภาพแรงงานมีองค์ประกอบคือคือ บริษัท ลูกจ้าง และสหภาพแรงงาน สหภาพแรงงานที่ดีต้องมีต้องมีการคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก คือ บริษัทฯ หากสหภาพแรงงานดำเนินการโดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบหลัก ก็จะไม่มีความสัมพันธ์เกิดขึ้น

### 3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- ปัจจัยใดที่สหภาพแรงงานคิดว่ามีความสำคัญต่อบทบาทของสหภาพแรงงาน
- ปัจจัยภายนอก คือ ที่ปรึกษา
- ปัจจัยภายใน คือ สมาชิกและคณะกรรมการสหภาพ
- ปัจจัยดังกล่าวมีผลอย่างไร
- ปัจจัยภายนอก คือ ที่ปรึกษาที่ดี คือ สหภาพแรงงานของToyota, NHK
- ปัจจัยภายในที่สมาชิกและคณะกรรมการสหภาพมีความคิดและการรวมตัวกันที่เหนียวแน่น จึงเกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และคณะกรรมการสหภาพมีจุดยืนในการบริหารหรือการเจรจาข้อเรียกร้อง โดยไม่ทำให้บริษัทเกิดความเสียหาย

### 4. บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

ช่วงปีแรกเน้นคณะกรรมการให้ไปเข้าร่วมอบรมสัมมนาภายนอก ต่อมาเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมออกไปสัมมนาภายนอก ช่วงหลังในปี 2544 สหภาพได้มีการจัดสัมมนาเองให้สมาชิกได้เข้าร่วม

### 5. การดำเนินการของสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีปัญหาใดบ้าง

- กิจกรรมที่สหภาพแรงงานได้มีการดำเนินงานมีอะไรบ้าง
- ปัญหาที่เกิดจากแนวคิดหรือมุมมองที่แตกต่างกันจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ซึ่งจะแก้ไขโดยจะจัดให้มีการประชุมชี้แจง และถือเอามติที่ประชุมเป็นหลักในการดำเนินการซึ่งทุกคนต้องยอมรับ
- กิจกรรมดังกล่าวมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง
- ทัศนคติของผู้บริหารประกอบการที่ยังไม่ยอมรับเท่าที่ควร
- แนวความคิดที่ไม่ตรงกันของสหภาพกับสมาชิกบางส่วน
- ผู้ประสานงานของผู้บริหารให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ดังนั้นการออกไปร่วมงานนอกบริษัท บริษัทจึงไม่ได้ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

### 6. จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหภาพแรงงานมีวิธีแก้ไขปัญหายังไง

-นโยบายจากทางภาครัฐ เช่น กฎหมาย ต้องดูแลให้ปฏิบัติได้จริง เช่น เรื่องปัญหาค่าจ้างขั้นต่ำ เรื่องการศึกษาที่ทางภาครัฐไม่ได้ปูพื้นฐานความรู้ในการทำงานทางอุตสาหกรรม ในเรื่องสิทธิ เรื่องการใช้จ่ายแรงงาน เป็นต้น

-นโยบายจากทางเอกชนหรือบริษัท เอกชนต้องเคารพกฎหมาย เคารพสิทธิที่กฎหมายกำหนด หรือเคารพสิทธิที่ลูกจ้างมีอยู่

-การมีส่วนร่วมของสมาชิก และการให้มีการอบรมสมาชิกให้มากขึ้น เช่น เรื่องสิทธิประโยชน์ของลูกจ้าง