

การแรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน

# คำนำ

สำนักแรงงานสัมพันธ์ได้นำเสนอองค์ความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่เรื่อง“การแรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการองค์ความรู้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และเพื่อให้บรรลุภารกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ : เสริมสร้างการมีส่วนร่วม และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนอย่างเป็นระบบ และวิสัยทัศน์สำนักแรงงานสัมพันธ์ “เป็นองค์กรหลักในการสร้างแรงงานสมานฉันท์ยึดมั่นหลักสุจริตใจ” จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้ “การแรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน” จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์สำหรับเจ้าหน้าที่ อีกทั้งเป็นแนวทางส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการ ยังประโยชน์ให้นายจ้างสามารถนำไปพัฒนาแนวทางการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการส่งผลให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสมานฉันท์ในวงการแรงงาน

สำนักแรงงานสัมพันธ์  
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน  
พฤษภาคม ๒๕๖๒

# สารบัญ

การแรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน	หน้า
๑. ความหมายการแรงงานสัมพันธ์	๑
๒. ระบบแรงงานสัมพันธ์	๒
๓. แนวทางการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์	๕
๔. การบริหารแรงงานสัมพันธ์	๖
๕. ประโยชน์ของแรงงานสัมพันธ์ที่ดี	๗

## การแรงงานสัมพันธ์พื้นฐาน

### ๑. ความหมายการแรงงานสัมพันธ์

นักวิชาการที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาเรื่องแรงงานสัมพันธ์มากที่สุดผู้หนึ่งชื่อ **ศาสตราจารย์จอห์น ที ดันลอป (JOHN T. DUNLOP)** แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ได้วิเคราะห์ลักษณะของระบบแรงงานสัมพันธ์ในหนังสือชื่อ INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEMS ซึ่งจัดพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. ๑๙๕๘ โดยเสนอแนวคิดว่าระบบแรงงานสัมพันธ์ คือ ระบบของการสร้างกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมการทำงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงานโดยมีผู้ปฏิบัติการ (ACTORS) ๓ กลุ่ม ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ นายจ้างและผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ลูกจ้างและผู้แทนลูกจ้าง และหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติการทั้งสามกลุ่มได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ๓ ประการ คือ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ดันลอปเห็นว่าระบบแรงงานสัมพันธ์จะสร้างอุดมการณ์ แนวความคิดและความเชื่อ ซึ่งผู้ปฏิบัติการทั้ง ๓ กลุ่ม ยึดถือร่วมกันในการติดต่อสัมพันธ์และการแสดงบทบาทต่อกัน อุดมการณ์ดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความเป็นเอกภาพในระบบแรงงานสัมพันธ์

**ศาสตราจารย์อัลเลน แพลนเดอร์ส (ALLAN FLANDERS)** แห่งมหาวิทยาลัยอ็อกฟอร์ด เป็นนักวิชาการอีกผู้หนึ่งซึ่งวิเคราะห์ลักษณะของแรงงานสัมพันธ์ในแนวเดียวกัน กล่าวคือ แพลนเดอร์สเห็นว่าระบบแรงงานสัมพันธ์ คือระบบของกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการทำงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับของสหภาพแรงงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ค่าใช้จ่าย ค่าส่งของฝ่ายจัดการ และขนบธรรมเนียม แนวปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคม แรงงานสัมพันธ์ตามความเห็นของแพลนเดอร์สเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงานที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์และมีระเบียบแบบแผน

**แฮโรลด์ โรเบิร์ต (HAROLD ROBERTS)** อธิบายคำว่า **แรงงานสัมพันธ์** ใน ROBERTS DICTIONARY OF INDUSTRIAL RELATIONS ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างหรือกลุ่มลูกจ้างกับนายจ้าง เริ่มตั้งแต่ลูกจ้างได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จนกระทั่งออกจากงาน ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน การฝึกอบรม วินัย การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ชั่วโมงทำงาน วันหยุด สวัสดิการ สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และการเลิกจ้าง เป็นต้น

**ริชาร์ด ฮายแมน (RICHARD HYMAN)** มองแรงงานสัมพันธ์ในแง่ของกระบวนการควบคุมความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชา โดยนายทุนและผู้จัดการ ซึ่งเป็นตัวแทนของนายทุนเพื่อให้ผู้ใช้แรงงานซึ่งได้รับการปฏิบัติเยี่ยงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง สร้างผลผลิตที่นำกำไรมาสู่นายทุน อันเป็นที่มาของความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างชนชั้นทั้งสอง ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นพื้นฐานของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในด้านแรงงานสัมพันธ์

**การแรงงานสัมพันธ์** ตามนิยามในพจนานุกรม) หมายถึง ความสัมพันธ์ในด้านการจ้างงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการว่าจ้างทำงาน นับตั้งแต่เงื่อนไขการจ้าง สภาพการทำงาน และผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย รวมทั้งสาเหตุต่าง ๆ ที่มีผลต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตลอดจนการร่วมเจรจาต่อรองและการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันเพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไป

แนวคิดเรื่องแรงงานสัมพันธ์ยังมีทฤษฎีหรือแนวคิดอื่นๆ อีกที่มีได้กล่าวถึง จากความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ กล่าวไว้ สรุปได้ว่าแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน ได้แก่ ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายรัฐบาล
๒. กฎเกณฑ์และกระบวนการควบคุมการทำงาน
๓. การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการทำงาน
๔. ความขัดแย้งที่สืบเนื่องจากการควบคุมการทำงาน และการแบ่งปันผลประโยชน์จากการทำงาน
๕. บทบาทของรัฐบาลในการส่งเสริมความร่วมมือ และการระงับข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

## ๒. ระบบแรงงานสัมพันธ์

**ปัจจุบัน** ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีความสลับซับซ้อนและก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากทั้งต่อสถานประกอบกิจการและเศรษฐกิจของประเทศ นายจ้างมิได้มีหน้าที่เพียงเป็นผู้ว่าจ้างผู้ออกคำสั่งและผู้จ่ายค่าจ้างเท่านั้นแต่ยังมีบทบาทไปถึงการจูงใจให้ลูกจ้างทำงานและการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตด้วย ส่วนลูกจ้างก็มิได้มีบทบาทเพียงการรับคำสั่งและรับค่าจ้างเท่านั้นแต่ได้เข้ามามีส่วนเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตและการบริหารงานของนายจ้าง ซึ่งหากทั้งนายจ้างและลูกจ้างไม่เข้าใจถึงกลไกของแรงงานสัมพันธ์ที่ถูกต้อง และไม่สามารถร่วมกันหาทางออกที่เหมาะสมแล้ว ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ย่อมนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานจนถึงกับมีการนัดหยุดงานหรือปิดงานได้ในที่สุด

ระบบแรงงานสัมพันธ์เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาข้อพิพาทแรงงานดังกล่าว ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งระบบทวิภาคี และไตรภาคี แต่การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในระดับสถานประกอบกิจการนั้นอาจกล่าวได้ว่าระบบทวิภาคีเป็นระบบที่เหมาะสมที่สุดเพราะสอดคล้องกับสภาพความสัมพันธ์พื้นฐานของนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งมีลักษณะของการอยู่ร่วมกันในรูปแบบของทวิภาคีอยู่แล้ว และระบบไตรภาคีที่จะสร้างขึ้นมานั้นจะเป็นการสานต่อความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายอย่างเป็นทางการและมีแบบแผนยิ่งขึ้น

### ๒.๑ ระบบทวิภาคี (BIPARTISM)

**ระบบทวิภาคี (BIPARTISM)** หรือกลไกความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานภายในแต่ละสถานประกอบกิจการ อาทิ

#### ๑. ระบบการร้องทุกข์ในหน่วยงาน (GRIEVANCE PROCEDURE)

ระบบการร้องทุกข์ในหน่วยงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการยุติปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานโดยจะเป็นระบบที่ช่วย

- แก้ปัญหาในองค์กรอย่างเป็นระบบ
- ทำความเข้าใจกรณีเกิดความสับสนในการตีความสัญญาจ้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง สิทธิ และหน้าที่ของแต่ละฝ่ายตามกฎหมายแรงงานหรือระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
- เป็นกระจุกสะท้อนให้ฝ่ายจัดการทราบถึงผลของการบริหารงานและสามารถแก้ไขจุดบกพร่องได้ทันที่

ทั้งนี้ การสร้างระบบการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และระยะเวลาให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ยุติธรรมและความรวดเร็ว

## ๒. ระบบร่วมปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน

### ๒.๑ ระบบสหภาพแรงงาน (TRADE UNION)

สหภาพแรงงาน เป็นองค์กรของพนักงานซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๘ นอกจากจะมีบทบาทด้านการเจรจาต่อรองเพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างแล้ว ฝ่ายจัดการอาจร่วมมือกับสหภาพแรงงานเพื่อส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานได้ด้วยโดยการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ หรือให้ผู้แทนสหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น

- การพิจารณาข้อร้องทุกข์ของพนักงาน
- การพิจารณาโทษทางวินัยหรือการเลิกจ้างพนักงาน
- การจัดฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
- การจัดสวัสดิการและกิจกรรมบันเทิง เช่น โรงอาหาร สหกรณ์ออมทรัพย์

งานปีใหม่ เป็นต้น

### ๒.๒ คณะกรรมการลูกจ้าง (EMPLOYEES COMMITTEE)

คณะกรรมการลูกจ้างเป็นองค์กรของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งพนักงานในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ ๕๐ คนขึ้นไป สามารถจัดตั้งได้ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๘ และฝ่ายจัดการต้องจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกันกับคณะกรรมการลูกจ้างอย่างน้อย ๓ เดือนต่อ ๑ ครั้ง ทั้งนี้ เพื่อร่วมปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- แก้ไขข้อบังคับในการทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการและพนักงาน
- จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน
- หาทางปรองดองแก้ไขความขัดแย้งในสถานประกอบกิจการ

### ๒.๓ คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (JOINT CONSULTATION COMMITTEE :

J.C.C./JOINT ADVISORY COMMITTEE : J.A.C.)

ในสถานประกอบกิจการบางแห่ง ฝ่ายจัดการอาจริเริ่มให้มีคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือขึ้นโดยประกอบด้วย ผู้แทนฝ่ายจัดการและผู้แทนพนักงานสำหรับเรื่องที่น่าเข้าสู่การปรึกษาหารือของคณะกรรมการจะครอบคลุมเรื่องสภาพการทำงาน ข้อบังคับการทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต สวัสดิการและการจัดกิจกรรมทางสังคมและบันเทิง วิธีการดำเนินการของคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือจะเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ฝ่ายจัดการกำหนด หรือตามแต่ทั้งสองฝ่ายจะได้ตกลงกัน

### ๓. กลไกรูปแบบอื่น ๆ

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น สถานประกอบการกิจการหลายแห่งก็ได้จัดให้มีกลไกเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานรูปแบบอื่น ๆ เช่น

**๓.๑ กลุ่มพัฒนาคุณภาพ (QUALITY CONTROL CIRCLE : Q.C.C.)** เป็นการจัดให้มีพนักงานรวมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานประกอบการ เพื่อให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน หาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายจัดการ

**๓.๒ โครงการให้ข้อเสนอแนะ (SUGGESTION SCHEME)** เป็นโครงการที่ฝ่ายจัดการเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน วิธีการทำงาน ประสิทธิภาพการผลิต หรือเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายจัดการ ถ้าฝ่ายจัดการเห็นว่าข้อคิดเห็นของพนักงานใดมีประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ก็จะมีรางวัลตอบแทนให้แก่พนักงานคนนั้น

**๓.๓ คณะกรรมการเฉพาะกิจ (ADHOC COMMITTEE)** เป็นรูปแบบที่มีลักษณะชั่วคราว โดยฝ่ายจัดการอาจจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วก็จะยกเลิกหรือยุบเลิกไป

**๓.๔ กิจกรรมร่วม (JOINT ACTIVITIES)** ฝ่ายจัดการกับพนักงานในสถานประกอบการอาจมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีได้อีกในหลายรูปแบบ กิจกรรมที่ใช้กันมาก ได้แก่ การแข่งขันกีฬา การจัดงานวันปีใหม่ ซึ่งจัดได้ง่ายและทุกฝ่ายให้ความสนใจ นอกจากนี้ อาจจัดกิจกรรมอื่น ๆ ได้อีก ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาพของสถานประกอบการนั้น ๆ

## ๒.๒ ระบบไตรภาคี (TRIPARTISM)

แม้ว่ากลไกพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน คือ ระบบทวิภาคี แต่ในสภาพความเป็นจริงในบางครั้ง กลไกระบบทวิภาคีไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลภายนอกสถานประกอบการมาเป็นภาคที่สาม ช่วยสนับสนุนในการแก้ไขความขัดแย้งและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย หรือที่เรียกว่า “ระบบไตรภาคี” ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

**๑. โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล** หมายถึง การให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกเข้าไปช่วยแก้ไขความขัดแย้ง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน เช่น พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือบุคคลที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือ

### ๒. คณะกรรมการไตรภาคี

(๑) คณะกรรมการไตรภาคีระดับจังหวัด

(๒) คณะกรรมการไตรภาคีระดับชาติ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากองค์การสูงสุดของฝ่ายจัดการ คือ สภาองค์การนายจ้างฯ ผู้แทนสูงสุดจากองค์การของพนักงาน คือ สภาองค์การลูกจ้างฯ และผู้แทนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการที่ทำหน้าที่โดยตรงด้านส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน สามารถแบ่งตามบทบาทและหน้าที่ได้เป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

ก. คณะกรรมการไตรภาคีด้านการปรึกษาหารือ เช่น

- สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ
- คณะกรรมการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์

ข. คณะกรรมการไตรภาคีด้านการระงับข้อพิพาทแรงงาน เช่น

- คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์
- ผู้พิพากษาสมทบในศาลแรงงานกลาง

กลไกระบบไตรภาคีก็ยังมีข้อจำกัด เช่น ผู้แทนของแต่ละฝ่ายไม่ได้เป็นผู้แทนของพนักงานหรือลูกจ้างทั้งหมด โดยเฉพาะในสถานประกอบกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้แทนของแต่ละฝ่ายไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และในบางครั้งคู่กรณีไม่ยอมรับหรือไม่เชื่อถือว่าคุณแทนในคณะกรรมการไตรภาคีจะให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายตน

### ๓. แนวทางการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

**การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์** เป็นการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ในการให้ความรู้ ชี้แจง แนะนำและให้คำปรึกษาแก่นายจ้าง ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และคณะกรรมการร่วมหารือในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ เกี่ยวกับการเสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบกิจการ เสนอแนะแนวทางการสร้างความร่วมมือและระบบปรึกษาหารือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตลอดจนการดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นให้ยุติลง

#### แนวทางการดำเนินการในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

หลักการสำคัญของการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ คือ การเข้าไปตรวจเยี่ยมสถานประกอบกิจการ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ด้วยการให้คำปรึกษาแนะนำและเผยแพร่ความรู้และเอกสารเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนส่งเสริมระบบร่วมปรึกษาหารือและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือในสถานประกอบกิจการ ดังนั้น สิ่งที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ พึงยึดถือเป็นหลักการในการดำเนินการ ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การอธิบายหลักการและแนวคิดของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนายจ้างและลูกจ้าง

๒. การอธิบายถึงแนวคิดและรูปแบบในการสร้างความร่วมมือในสถานประกอบกิจการ

๓. ต้องมีการประเมินความพร้อมของนายจ้างและลูกจ้างต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๔. การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

๕. ต้องมีแบบบันทึกรายงานการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสอบถามและประเมินในการส่งเสริมและวัดผล ซึ่งจะสามารถวัดความก้าวหน้าของระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการนั้น ๆ ได้

๖. เผยแพร่เอกสาร และสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์



๗. การนำเสนอตัวอย่างที่ดี ที่ประสบผลสำเร็จจากการนำหลักการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีไปใช้ในสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้นายจ้างและลูกจ้างปฏิบัติตาม

๘. ใช้กลยุทธ์ในการชักจูงใจหรือการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับ

## การเจรจาต่อรองโดยหลักสุจริตใจ

**หลักสุจริตใจ** หมายถึง ความประพฤติดี ประพฤติชอบ จริ่งใจ ไม่คิดทรยศ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง ย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคคลที่มีความจริงใจย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่น

### แนวคิดของหลักสุจริตใจ

การทำงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นไปในระบบต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน นายจ้างตอบแทนลูกจ้างด้วยการจ่ายค่าจ้าง ลูกจ้างตอบแทนนายจ้างด้วยผลงาน โดยแม้จะมีการแบ่งผลประโยชน์กัน แต่ยังคงไว้ซึ่งผลประโยชน์ส่วนตนอยู่ ความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงควรตระหนักถึงบทบาทของผู้แทนในการเจรจาต่อรองและไม่ควรต่อรองกับบุคคลอื่นนอกจากผู้แทนในการเจรจาต่อรอง

### การสร้างกรอบกติกาเบื้องต้นระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง

การอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง สิ่งที่ต้อง ๒ ฝ่าย ประารถนาให้เกิดขึ้นคือ ความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างปกติ ส่งผลให้นายจ้าง สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น มีความเจริญก้าวหน้า ลูกจ้างมีความพึงพอใจ เกิดขวัญกำลังใจ และมีความมั่นคงในการทำงานส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของลูกจ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ ทั้ง ๒ ฝ่ายต้องสร้าง กรอบกติกาหรือแนวทางในการอยู่ร่วมกันโดยการปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอและประชาสัมพันธ์ผลการหารือทุกครั้ง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันตลอดเวลา เตรียมข้อมูลข้อเท็จจริง กำหนดประเด็นและเงื่อนไขที่จะหารือกันให้ชัดเจน กำหนดกติกาในการหารือร่วมกันโดยการเป็นผู้พูด และผู้ฟังที่ดี หากการปรึกษาหารือบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อให้มีผลตามกฎหมาย อาจมีการแจ้งข้อเรียกร้อง และจัดทำเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หากการหารือข้างต้นยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ ทั้งข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างเดิมใกล้หมดอายุแล้ว และฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสงค์จะแจ้งข้อเรียกร้องควรยึดถือแนวปฏิบัติ คือ แจ้งข้อเรียกร้องก่อนข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างเดิมสิ้นสุดไปเกิน ๖๐ วัน

## ๔. การบริหารแรงงานสัมพันธ์

**การบริหารแรงงานสัมพันธ์** หมายถึง ผู้บริหารสูงสุด หรือคณะผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ กำหนดนโยบายแรงงานสัมพันธ์ โดยการประกาศนโยบายแรงงานสัมพันธ์ การประชุมฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้างแต่ละระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

๔.๒ สร้างการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยการปรับทัศนคติให้สอดคล้องตรงกันว่าบุคลากรทุกฝ่ายทุกคนต่างมีคุณค่าและความสำคัญเท่าเทียมกัน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๓ พัฒนาแรงงานสัมพันธ์ โดยการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงบวก ให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน และทุกคนจะรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร รวมทั้งจะรู้สึกพร้อมที่จะทำงานและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### แนวทางการสร้างสรรค์แรงงานสัมพันธ์เชิงบวก ได้แก่

๑. การปรับเปลี่ยนทัศนคติ
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและการแรงงานสัมพันธ์
๓. การสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงาน
๔. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน
๕. ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของแรงงาน
๖. จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม
๗. มีการสับเปลี่ยน หมุนเวียน โยกย้ายตำแหน่งให้เกิดทักษะ และความก้าวหน้า
๘. มีแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
๙. มีระบบและหลักการบริหารงานบุคคล
๑๐. กำหนดระเบียบในการทำงาน และใช้มาตรการทางวินัยอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
๑๑. มีกลไกในการระงับข้อร้องทุกข์
๑๒. มีช่องทาง และการสื่อสารที่ดี รวมทั้ง การประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงาน
๑๓. มีระบบและการมีส่วนร่วมในการจัดการ เช่น การเสนอแนะ การประชุมหารือคณะกรรมการร่วมหารือ คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ในสถานประกอบกิจการ หรือ คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

## ๕. ประโยชน์ของแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

แรงงานสัมพันธ์ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ประชาชนทั่วไป และประเทศชาติโดยส่วนร่วม ดังนี้

### ๑. ประโยชน์ต่อนายจ้าง

๑.๑ สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพช่วยให้กิจการมีผลกำไร และเจริญก้าวหน้า ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

๑.๒ ไม่ต้องเสียเวลา เสียเงิน เสียภาพลักษณ์ขององค์กร เนื่องจากเกิดข้อขัดแย้งข้อพิพาทแรงงาน ข้อร้องทุกข์หรือคดีแรงงาน

๑.๓ สามารถรักษาระเบียบวินัย ความสงบเรียบร้อยในสถานประกอบกิจการ

## **๒. ประโยชน์ต่อลูกจ้าง**

๒.๑ มีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงาน

๒.๒ ได้รับการปรับปรุงค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สวัสดิการ สภาพการจ้างอื่น ๆ และสภาพการทำงาน ช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น

๒.๓ มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่ม และความสามารถในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง ให้ก้าวหน้าในอาชีพการงานยิ่งขึ้น

๒.๔ มีความมั่นคงในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

## **๓. ประโยชน์ต่อประชาชนทั่วไป**

แรงงานสัมพันธ์ที่ดีมีผลให้การดำเนินกิจการของสถานประกอบกิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนทั่วไปในฐานะผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่ดีจากสถานประกอบกิจการต่าง ๆ

## **๔. ประโยชน์ต่อประเทศชาติ**

๔.๑ แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยทำให้เกิดความสงบสุขในวงการอุตสาหกรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการลงทุนและการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๔.๒ แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เป็นการลดปัญหา ข้อขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงาน หรือการปิดงานยืดเยื้อ ซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่สงบสุขในสังคม