

การเจรจาต่อรองด้านแรงงานในฐานะขบวนการ
การแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในประเทศไทย
Collective Bargaining As A Mechanism Toward
Good Labor Relations In Thailand

ปรีชา วุฒิการณ*
Preecha Woodtikarn*

*ปรีชา วุฒิการณ

*Preecha Woodtikarn

บทคัดย่อ

การเจรจาต่อรองด้านแรงงาน เป็นกลไกในการระงับความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้าง ซึ่งส่งผลถึงความสงบในอุตสาหกรรม

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ของประเทศไทยได้กำหนดกรอบการเจรจาต่อรองด้านแรงงานไว้ระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างความสำเร็จสมบูรณ์ในการเจรจาต่อรองได้ เนื่องจากมีวิธีปฏิบัติบางประการของทั้งสองฝ่ายที่สร้างอุปสรรคที่นำไปสู่การไม่ตกลงกันได้ ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอ แนวทางแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

นายจ้างและลูกจ้างจึงควรทำความเข้าใจและพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเป็นการร่วมมือกันพัฒนาระบบการเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ เพื่อความเข้มแข็งของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีของประเทศและเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

คำสำคัญ : สภาพการจ้าง, ข้อพิพาทแรงงาน, สภาวะพื้นฐาน, ข้อเรียกร้อง, กลวิธี, ความสงบในอุตสาหกรรม

Abstract

This is the study of the present Labor Negotiation or Collective Bargaining on condition of work in Thailand. It is considered as one important mechanism in solving labor dispute and pave way to industrial peace in the country.

The Labor Relation Act 1985 has set forth the framework of collective bargaining in Thailand but still there has been recorded that some labor negotiation are not success. This study is to present the major causes of such unsuccessful in order to avoid any damages and develop some proper remedy which would be used as a preventive mechanism.

In conclusion, both employee and employer should be well aware of the problems and try their best to develop a sound labor relations in Thailand and in order to be ready to join AEC in the near future.

KeyWords : Working condition, Labor dispute, Basic situation, Demand, Tactic, Industrial peace.

บทนำ

วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ.2539 ถือว่าเป็นวันที่มีเหตุการณ์รุนแรงที่สุดทางด้านการแรงงานสัมพันธ์ครั้งหนึ่งในประเทศไทย เนื่องจากเกิดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง ซึ่งมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 7,000 คน จนกระทั่งโรงงานผลิตสินค้าของบริษัทถูกเผาจนเสียหายมากไม่สามารถใช้ประโยชน์จากอาคารโรงงานนั้นอีกเลย ต้องย้ายโรงงานและเลิกประกอบธุรกิจนั้นไปในที่สุด (สมบุญ ประเดิมกุสิดกุล, 2541)

ความขัดแย้งดังกล่าวคุกรุ่นมาก่อนวันที่ 17 ธันวาคม 2539 เป็นเวลานานนับปี โดยเริ่มจากความรู้สึกของลูกจ้างพนักงานที่เห็นว่าฝ่ายตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในวิธีการบริหารจัดการของบริษัท โดยเฉพาะในเรื่องการให้คุณให้โทษในการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกเสียเปรียบและไม่พึงพอใจ อีกทั้งปรากฏว่าไม่มีระบบการสื่อสารข้อความในองค์กรที่ดี พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการชี้แจงข้อปัญหา ตลอดจนทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ทั้งด้านการผลิตและการจำหน่ายของบริษัท โดยที่บริษัทก็มิได้แสดงว่าต้องการให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้รับภารกิจนี้ ในฐานะของผู้บังคับบัญชาระดับต้นจึงเป็นเพียงแต่ผู้ควบคุมดูแลการผลิตเท่านั้น

บริษัทได้ประกาศให้พนักงานทราบว่าบริษัทจะจ่ายเงินรางวัลพิเศษ (Bonus) ในสิ้นปี 2539 แก่พนักงานในอัตรา 3 เท่าของเงินเดือนของแต่ละคน ขณะเดียวกันก็ปรากฏข่าวลือว่าแท้ที่จริงแล้ว บริษัทมีกำไรมากพอจะจ่ายได้มากกว่านั้น สหภาพแรงงานจึงทำหน้าที่ยื่นข้อเรียกร้องต่อบริษัทให้จ่ายเงินรางวัลพิเศษนี้ โดยให้จ่ายในอัตราเท่ากับค่าจ้าง 6 เดือน ในระหว่างการเจรจา

ต่อรอง บริษัทได้ชี้แจงตัวเลขการผลิตและค่าใช้จ่ายตลอดถึงความสามารถในการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษว่าสามารถ เพียงสูงสุด 3 เท่าของเงินเดือน แต่ก็ถูกกดดันจากสหภาพแรงงานและพลังของกลุ่มลูกจ้าง โดยมีการจัดให้เฉพาะผู้ว่างจากตารางการทำงานปกติของแต่ละคน มาชุมนุมประท้วงกันบริเวณหน้าโรงงาน จนกระทั่งบริษัทประกาศจะยอมจ่ายให้ 4 เท่าของเงินเดือน ฝ่ายสหภาพแรงงานเริ่มเห็นด้วย แต่ลูกจ้างส่วนใหญ่ไม่ยอม บริษัทขอให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นในฐานะเป็นผู้ใกล้ชิดกลุ่มลูกจ้างสมาชิกสหภาพแรงงานช่วยชี้แจงและไกล่เกลี่ย ก็ได้มีใครร่วมมือดำเนินการมีหน้าซ้ำยังปรากฏว่ามีผู้บังคับบัญชาระดับต้นบางคนให้เงินส่วนตัวแก่กลุ่มผู้ชุมนุมหน้าโรงงาน จนกระทั่งเหตุการณ์ดำเนินมาถึงวันที่ 17 ธันวาคม 2539 ผู้ชุมนุมตีสมรามาเลยแล้วโยนขวดน้ำมันที่จุดไฟเข้าไปในโรงงานจนเกิดเพลิงไหม้โรงงาน ผลของคดีนี้มีลูกจ้างที่อยู่ในเหตุการณ์ได้รับคำพิพากษาจำคุกเป็นจำนวน 7 คนและโรงงานไม่สามารถประกอบธุรกิจได้และขายธุรกิจไปในที่สุด

การเจรจาต่อรองทางด้านแรงงานซึ่งเป็นการเจรจาต่อรองที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่าง “ลูกจ้าง” กับ “นายจ้าง” ในองค์กรหรือสถานประกอบการเดียวกัน ซึ่งได้ทำงานร่วมกันมาและเอื้อเพื่อเกื้อกูลกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกระทั่งเกิดความปรารถนาที่ไม่สอดคล้องตรงกันทำให้เกิดการเรียกร้องและเกิดการเจรจาต่อรองกันขึ้น ซึ่งบางครั้งประสบความสำเร็จสามารถตกลงกันได้ด้วยดี แต่บางครั้งก็กลายเป็นปัญหายืดเยื้อต่อเนื่องหรือไม่ก็จบลงด้วยความเสียหายรุนแรงเกินที่จะคาดการณ์ได้

บทความนี้มีมุ่งหมายที่จะแสดงถึงกระบวนการเจรจาต่อรองตามหลักของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ซึ่งใช้เป็นกรอบอยู่ในปัจจุบันนี้ว่าควรจะต้องยึดถือปฏิบัติ การเช่นใดและทำความเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติบางประการที่มักจะปรากฏ อันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ที่ศึกษาการเจรจาต่อรองด้านแรงงาน ตลอดจน “นายจ้าง” “ลูกจ้าง” และผู้สนใจทั่วไป ได้ร่วมพิจารณาหาข้อเสนอเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งรุนแรงทางแรงงานอันจะนำไปสู่ความสงบสุขในกิจการภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

กรอบความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านแรงงาน

เมื่อลูกจ้างทำงานกับนายจ้างโดยที่นายจ้างคาดหวังว่าจะได้รับผลงาน ขณะที่ลูกจ้างคาดหวังจะได้รับค่าจ้างตามที่ปรารถนา トラバใดที่ความคาดหวังของทั้งสองฝ่ายยังคงเดิม การตอบสนองยังคงเดิมก็สามารถดำรงสัมพันธ์ภาพต่อเนื่องต่อไปได้ด้วยความสะดวกเรียบร้อย จนกระทั่งฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเปลี่ยนแปลงความคาดหวังหรือเปลี่ยนแปลงการตอบสนองต่ออีกฝ่าย จึงจะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น นายจ้างคาดหวังผลงานมากขึ้นกว่าเดิม คาดหวังความจงรักภักดีจากพนักงานลูกจ้างต่อสถานประกอบการ คาดหวังเวลาทั้งหมดของลูกจ้าง หรือลูกจ้างคาดหวังค่าจ้างที่สูงกว่าเดิม คาดหวังสวัสดิการมากกว่าเดิม คาดหวังความมีเวลาว่างมากขึ้นตลอดถึงคาดหวังการยอมรับจากนายจ้างด้านต่าง ๆ มากขึ้นกว่าเดิม เมื่อความคาดหวังเปลี่ยนไป โดยที่การสนองตอบไม่อาจทำได้ หรือทำได้ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างดังกล่าวนี้สามารถ

จำแนกได้ดังที่ระบุในกฎหมายแรงงานของประเทศสาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาวว่าความขัดแย้งด้านแรงงานนั้นมีสองประเภทได้แก่ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสิทธิ์และความขัดแย้งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ (Ministry of Labour and Social Welfare LAO PDR 1999:50)

ความขัดแย้งนั้นสร้างความเครียดขึ้นภายในสถานประกอบการที่ผลักดันให้ต้องหาวิธีแก้ไข ซึ่ง สังคิต พิริยะรังสรรค์ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “โดยทั่วไปนายจ้างใช้วิธีการควบคุมลูกจ้างโดยการให้รางวัลตอบแทนและลงโทษควบคู่กันไป ทั้งบนพื้นฐานของปัจเจกบุคคลและหมู่คณะหรือทั้งสองลักษณะ การลงโทษบนพื้นฐานของปัจเจกบุคคลครอบคลุมตั้งแต่การเลิกจ้างให้อยู่ในตำแหน่งเดิม ย้ายงาน ลดตำแหน่ง ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนและไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าฯ ส่วนการลงโทษบนพื้นฐานแบบหมู่คณะได้แก่ การปิดงานและการเลิกจ้างเป็นจำนวนมาก

สำหรับลูกจ้างก็มีเครื่องมือในการต่อต้านนายจ้างในลักษณะที่เป็นการต่อต้านด้วยตัวของตัวเองคนเดียว และแบบที่เป็นหมู่คณะเช่นกัน ดังเช่นการขาดงาน (absenteeism) โดยการอ้างการเจ็บป่วย หยุดงานหรือทำงานโดยขาดความกระตือรือร้น หรือกระทั่งแอบทำลายเครื่องจักรมักกระทำโดยลูกจ้าง แต่การแสดงเหล่านี้ก็อาจจะเป็นการกระทำในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อนของลูกจ้างได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้การกระทำแบบเป็นหมู่คณะของลูกจ้างยังอาจใช้การนัดหยุดงาน (strikes) การทำงานตามกฎหมายของบริษัทอย่างเคร่งครัดและไม่ยอมทำงานล่วงเวลา” (สังคิต พิริยะรังสรรค์ 2546:13)

วิธีการเผชิญความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้นนับเป็นการใช้อำนาจหรือพลังของแต่ละฝ่าย ซึ่งมักเป็นสาเหตุของความไม่สงบ หรือทำให้ความขัด

แย้งจบลงด้วยความไม่พึงพอใจของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่าย หรือบางกรณีอาจมีผลกระทบถึงความไม่สงบเรียบร้อยในสังคมจนกระทั่งรัฐต้องเข้าควบคุมสถานการณ์และจัดระบบการเผชิญหน้ากันให้เป็นไปด้วยสันติวิธี

พื้นฐานของการรวมตัวของลูกจ้างและการเจรจาต่อรอง

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (The International Labour Organization หรือ ILO) เป็นองค์การชำนาญพิเศษของสหประชาชาติ เพื่อส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคมมุ่งเน้นการรับรองสิทธิมนุษยชนและส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมในด้านแรงงาน องค์การแรงงานระหว่างประเทศได้กำหนดมาตรฐานแรงงาน ซึ่งเปรียบเสมือนสนธิสัญญาระหว่างประเทศ โดยประกาศเป็นอนุสัญญา 185 ฉบับและข้อเสนอแนะ 195 ฉบับให้ประเทศสมาชิกยึดถือและนำไปเป็นแนวปฏิบัติในประเทศของตน (สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มปป หน้าคำนำ)

อนุสัญญาฉบับสำคัญฉบับที่องค์การแรงงานระหว่างประเทศได้ตราขึ้นมา ซึ่งมีผลต่อการรวมตัวกันของลูกจ้างและการเจรจาต่อรองด้านแรงงานของประเทศ สมาชิกในการสร้างกรอบและแนวทาง เพื่อควบคุมสถานการณ์ ความขัดแย้งด้านแรงงาน เพื่อความสงบสุขที่ยั่งยืนได้แก่ อนุสัญญาฉบับที่ 87 และอนุสัญญาฉบับที่ 98 ดังรายละเอียดคือ (วิชัย โสสุวรรณจินดา 2545:295)

1) อนุสัญญาที่ 87 ว่าด้วยสิทธิในการจัดตั้งองค์การหรือเสรีภาพในการสมาคมถือเป็นแม่บทเกี่ยวกับการรวมตัวเป็นสมาคมของผู้ใช้แรงงาน โดยได้กำหนดสิทธิพื้นฐานในการจัดตั้งสหภาพแรงงานและสมาคมนายจ้าง การคุ้มครอง

สิทธิในการจัดตั้งของทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้าง โดยฝ่ายรัฐบาลจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง และไม่ดำเนินการเป็นอุปสรรคต่อการใช้สิทธิดังกล่าว รวมทั้งเปิดโอกาสให้องค์การของทั้งสองฝ่ายได้ออกข้อบังคับที่ไม่ขัดกฎหมาย เลือกผู้แทนของตนจัดกิจกรรมและบริหารงานได้อิสระ รวมทั้งสิทธิในการรวมตัวเป็นองค์การระดับสูงขึ้นไป อนุสัญญานี้มี 97 ประเทศ ให้สัตยาบันแล้ว ซึ่งอยู่ในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก 7 ประเทศ

2) อนุสัญญาที่ 98 ว่าด้วยสิทธิในการเจรจาต่อรอง เป็นอนุสัญญาที่กล่าวถึงการร่วมเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะการส่งเสริมการร่วมเจรจาต่อรองของคู่กรณี ในลักษณะของความมีอิสระเท่าเทียมกัน โดยครอบคลุมทั้งลูกจ้างเอกชนและลูกจ้างที่ทำงานให้รัฐบาลโดยมียกเว้นบ้างก็เพียงทหารหรือตำรวจ แต่อนุสัญญานี้ให้เป็นดุลยพินิจของประเทศผู้ให้สัตยาบันว่าจะให้คุ้มครองถึงหรือไม่ อนุสัญญาฉบับนี้ได้คุ้มครองสิทธิของลูกจ้างว่าจะไม่ถูกเลือกปฏิบัติหรือลำเอียงเมื่อเข้าเกี่ยวข้องกับสหภาพแรงงาน โดยคุ้มครองมิให้ถูกเลิกจ้าง โยกย้ายหน้าที่การงาน ลดขั้นหรือตำแหน่ง ตัดค่าจ้างหรือลดผลประโยชน์ที่เคยได้รับหรือกระทำการใดอันอาจเป็นการกีดกันผู้นำสหภาพแรงงานเพื่อให้ลูกจ้างสามารถเข้าร่วมในการเจรจาต่อรองได้โดยอิสระและโดยสมัครใจ ซึ่งปัจจุบันมีประเทศที่ให้สัตยาบันอนุสัญญานี้แล้วรวม 113 ประเทศ

อนุสัญญาทั้งสองฉบับดังกล่าว มีส่วนสำคัญในการสร้างกรอบแนวทางการคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อแก้ไขความขัดแย้งทางด้านการแรงงาน โดยประเทศสมาชิกที่ให้สัตยาบันจะต้องนำไปเป็นต้นแบบของกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ในประเทศของตนเพื่อกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในด้านการใช้สิทธิในการรวมตัวกันและการเจรจาต่อรอง

กระบวนการเจรจาต่อรองด้านแรงงานในประเทศไทย

การเจรจาต่อรองด้านแรงงานมีแนวทางคล้ายคลึงกันในหลายๆ ประเทศ โดยมีที่มาเบื้องต้นเกี่ยวกับการแสวงหาข้อยุติของความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งด้านแรงงานก็มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในเรื่องนี้ แล ดิลกวิทยรัตน์ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “สำหรับความขัดแย้งพื้นฐานในรูปแบบแรงงานสัมพันธ์ภายใต้ระบบการผลิตแบบทุนนิยมก็คือ ความขัดแย้งระหว่างผลตอบแทนทุนกับค่าตอบแทนแรงงานหรือระหว่างการลงทุนการลงทุนหรือการสะสมทุนกับรายได้รวมของแรงงานหรือระดับการครองชีพของลูกจ้างเป็นส่วนรวม สำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาเป็นประเทศอุตสาหกรรมอย่างประเทศไทย Odhnoff, Mcfarlane และ Limquico พบว่าความขัดแย้งพื้นฐานในกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรมได้แก่ ความพยายามกดค่าจ้างของนายจ้างกับความจำเป็นของลูกจ้างที่จะต้องได้รายได้ในระดับหนึ่งเพื่อจรรโลงรายจ่ายอย่างต่ำสุดของตน” (แล ดิลกวิทยรัตน์ 2550:169) ในประเด็นเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งนั้นมีลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ ความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนระดับของความรุนแรงได้ หากไม่ได้รับการบริหารจัดการที่ดีจากลักษณะความขัดแย้งในระดับที่หนึ่ง ซึ่งเป็นความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตประจำวัน และ/หรือระดับที่สอง ซึ่งเริ่มขึ้นถึงความผิด-ถูกและเรียกร้องให้ผู้อื่นเข้าข้างฝ่ายของตนและเมื่อความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สามซึ่งเป็นระดับรุนแรงที่สุดนั้น จำเป็นต้องใช้เครื่องมือคือ การเจรจาต่อรองและการไกล่เกลี่ย (Business desk reference 1993 : How to Manage Conflict:16) สำหรับประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ขึ้นใน

ปี พ.ศ. 2518 ซึ่งกำหนดรายละเอียดด้านสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่จะปฏิบัติต่อกัน โดยระบุถึงขั้นตอนและวิธีการตลอดจนเงื่อนไขเงื่อนไขเวลาของการปฏิสัมพันธ์กัน รวมไปถึงการกำหนดโทษในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำความผิดไปจากข้อกำหนดของพระราชบัญญัติดังกล่าว พันธสัญญาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างนับแต่วันจ้างงานเรียกว่า “สภาพการจ้าง” ซึ่งปรากฏความหมายตามมาตรา 5 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ฉบับดังกล่าวคือ “เงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้างหรือประโยชน์อื่นของนายจ้างหรือลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน”

คำว่า “สภาพการจ้าง” ตามที่กล่าวนั้นเป็นศัพท์ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มาตรา 5 วรรค 3 ขณะที่ในวรรคที่ 4 เรียกสิ่งเดียวกันนี้ว่า “ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง” ซึ่งเน้นการตกลงกันเป็นหลักและนอกจากนี้ได้มีบทบัญญัติสำคัญในกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กำหนดไว้ในมาตรา 20 คือ “เมื่อข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างมีผลใช้บังคับแล้ว ห้ามมิให้นายจ้างทำสัญญาจ้างแรงงานกับลูกจ้าง ขัดหรือแย้ง กับข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เว้นแต่สัญญาว่าจ้างแรงงานนั้นจะเป็นคุณแก่ลูกจ้างยิ่งกว่า”

โดยนัยของมาตรา 20 ดังกล่าวในเบื้องต้นนั้นมิจุดมุ่งหมายเน้นประเด็นที่นายจ้างว่าจะเปลี่ยนแปลงข้อตกลงซึ่งได้มีการตกลงกันไว้ก่อนหน้านี้ที่จะทำให้เกิดผลต่อลูกจ้างในด้านต่ำกว่าหรือด้อยลงกว่าเดิมไม่ได้ แต่จะเปลี่ยนให้เกิดผลดีหรือสูงต่อลูกจ้างยิ่งกว่าเดิมนั้นสามารถทำได้

ในสถานการณ์ทั่วไปหรือโดยปกตินั้น การเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างที่เป็นคุณต่อลูกจ้างมักจะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ

ของนายจ้าง อันจะส่งผลต่อต้นทุนการผลิต การจำหน่ายของนายจ้าง ไม่ว่าสภาพการจ้างนั้นจะเป็นเงินโดยตรงหรือสวัสดิการหรือแม้กระทั่งสิทธิบางประการ ก็มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของนายจ้าง โดยเฉพาะในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างจำนวนมาก ยังมีผลกระทบมากตามไปด้วยดังเช่น

1. สิทธิการหยุดพักผ่อนประจำปี ซึ่งตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานมาตรา 30 กำหนดไว้ว่า “ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันมาแล้วครบหนึ่งปีมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ปีหนึ่งไม่น้อยกว่าหกวันทำงาน โดยให้นายจ้างเป็นผู้กำหนดวันหยุดดังกล่าวให้แก่ลูกจ้างล่วงหน้าหรือกำหนดให้ตามที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน” การที่นายจ้างจะเพิ่มสิทธิดังกล่าวจาก 6 วันต่อปี เป็น 7 วันต่อปี ย่อมหมายถึงนายจ้างจะต้องจ่ายเงินค่าจ้างให้แก่ลูกจ้าง โดยที่ลูกจ้างไม่ได้ทำงานให้นายจ้าง คนละหนึ่งวันเพิ่มขึ้นจากเดิม หากลูกจ้างได้ค่าจ้างในอัตราค่าจ้างวันละ 300 บาท ถ้ามีลูกจ้างจำนวน 1,000 คน จะเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้เนืองงานเป็นเงิน 300,000 บาทต่อปี การจัดสวัสดิการรถรับ-ส่งพนักงาน หรือสวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งนายจ้างต้องว่าจ้างผู้อื่น

2. หากมีการปรับเปลี่ยน เช่น เปลี่ยนรถรับ-ส่งธรรมดา เป็นรถปรับอากาศที่ทำให้นายจ้างต้องจ่ายให้ผู้รับเหมารับ-ส่งในราคาสูงขึ้น เป็นต้น

ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นเป็นการให้เหตุผลว่าโดยปกติแล้วนายจ้างมักจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างที่ทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ยกเว้นจะเล็งเห็นความจำเป็นจริง ๆ หรือเล็งเห็นประโยชน์ชัดเจนด้านขวัญกำลังใจของลูกจ้าง และนายจ้างมีผลกำไรมากเพียงพอที่จะนำมาจ่ายได้นอกจากไม่ต้องการเปลี่ยนสภาพการจ้างให้ดีขึ้น อันจะทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายแล้ว ในบางครั้งนายจ้าง

ยังหาวิธีลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างลงเพื่อรักษาสภาพทางการเงินให้คงที่หรือดีขึ้นกว่าเดิม ก็ย่อมคิดหาวิธีเปลี่ยนสภาพการจ้างในทางที่ไม่เป็นคุณแก่ลูกจ้างอันอาจเป็นการกระทำผิดเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มาตรา 20 ดังกล่าวข้างต้น

ในด้านของลูกจ้างนั้นจะต้องดำรงชีวิตและเลี้ยงดูครอบครัวอยู่ด้วยรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากนายจ้างและต้องเผชิญกับสภาวะด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสภาวะภายนอกองค์การและยังต้องเผชิญกับภาวะการบริหารบังคับบัญชาภายในองค์การ จนอาจรู้สึกไม่พึงพอใจกับสภาพการจ้างเดิมที่มีอยู่จึงปรารถนาจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น แต่ด้วยการที่เป็นลูกจ้าง จึงไม่สามารถเปลี่ยนสภาพการจ้างด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องร้องขอให้นายจ้างเป็นผู้ปรับเปลี่ยน ซึ่งหากลูกจ้างอยู่หนึ่งเฉยเสียก็ไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงอะไรได้

อย่างไรก็ตามในกฎหมายฉบับเดียวกันยังได้มีบทบัญญัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดสิทธิและวิธีการในการปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างไว้ว่า หากลูกจ้างและ/หรือนายจ้างปรารถนาจะให้มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างจริงๆ ก็มีวิธีการกำหนดไว้เป็นการชัดเจนคือต้องมีการแจ้งข้อเรียกร้องเป็นหนังสือต่ออีกฝ่ายหนึ่งว่าประสงค์จะขอแก้ไขหรือปรับปรุงเพิ่มเติมข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างที่มีผลบังคับอยู่เดิมในเรื่องใดอย่างใดบ้าง การแจ้งข้อเรียกร้องดังกล่าวก็จะเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการเจรจาต่อรองกันขึ้น (พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มาตรา 13) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นคำว่า “ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง” จึงหมายถึง “สภาพการจ้าง” ที่ได้มีการขอให้มีการปรับเปลี่ยนจนกระทั่งมีการเจรจาต่อรองกันขึ้น ผลของการเจรจาต่อรองนั้นคือ ข้อตกลงใหม่ที่เรียกว่า “ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง”

การแจ้งข้อเรียกร้องของนายจ้าง

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าตามนัยของมาตรา 20 นั้น นายจ้างไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างได้ ถ้าการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างนั้นไม่เป็นคุณต่อลูกจ้างนั้น เจื่อนไข่นี้เป็นการปรามนายจ้างในฐานะเป็นผู้มีอำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง แต่หากนายจ้างต้องการปรับเปลี่ยนอย่างจริงจังแล้วนายจ้างก็สามารถใช้วิธีแจ้งข้อเรียกร้องเพื่อขอเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างได้ ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มาตรา 13 และมาตรา 15

โดยนายจ้างจะแจ้ง ข้อเรียกร้องต่อลูกจ้างทุกคนหรือต่อสหภาพแรงงานที่ลูกจ้างของตนเป็นสมาชิกก็ได้ จะเห็นว่ากฎหมายคำนึงถึงลูกจ้างในสองลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นลูกจ้างรายบุคคล คือ ลูกจ้างที่ไม่ได้มีการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน และอีกลักษณะหนึ่งคือลูกจ้างที่รวมตัวกันตามกระบวนการที่ถูกต้องเป็นสหภาพแรงงาน*

การแจ้งข้อเรียกร้องของลูกจ้าง

การแจ้งข้อเรียกร้องของลูกจ้างนี้มีความสัมพันธ์กับลักษณะของลูกจ้าง เนื่องจากลูกจ้างแบ่งได้เป็นสองประเภทคือลูกจ้างที่เป็นรายบุคคล และที่รวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน ซึ่งนับเป็นองค์การตัวแทนของลูกจ้าง การแจ้งข้อเรียกร้องต่อนายจ้างจึงอาจกระทำโดยมีวิธีการและเงื่อนไขได้สองลักษณะคือ

1.กรณีลูกจ้างทั่วไปคือ ลูกจ้างยังไม่ได้มีการรวมตัวกันและจดทะเบียนเป็นสหภาพแรงงานตามบทบัญญัติของกฎหมาย หากต้องการแจ้งข้อเรียกร้องต่อนายจ้างจะต้องแนบรายชื่อลูกจ้างผู้มีส่วนร่วมในการแจ้งข้อเรียกร้อง จำนวนไม่น้อย

กว่าร้อยละ 15 ของลูกจ้างทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีลูกจ้าง 200 คน กลุ่มลูกจ้างที่จะแจ้งข้อเรียกร้องต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน และรายชื่อจำนวนดังกล่าวจะต้องคงอยู่ตลอดเวลาการเจรจาต่อรอง นั้นหมายถึงหากมีคนถอนชื่อออกทำให้จำนวนไม่ครบร้อยละ 15 ณ เวลาหนึ่งเวลาใด ระหว่างการเจรจาต่อรอง ข้อเรียกร้องเหล่านั้นจะตกไปทันที

2.กรณีแจ้งข้อเรียกร้อง โดยสหภาพแรงงานและสหภาพแรงงานนั้นมีลูกจ้างเป็นสมาชิกรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของลูกจ้างทั้งหมด สามารถแจ้งข้อเรียกร้องได้ โดยไม่ต้องมีรายชื่อสมาชิกแนบมาด้วย

ในมุมมองของการเจรจาต่อรองถือว่าขณะนี้ได้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาแล้วคือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ยื่นหนังสือแจ้งข้อเรียกร้องให้อีกฝ่ายปฏิบัติตาม หากฝ่ายรับข้อเรียกร้องยินดีหรือสามารถปฏิบัติตามได้ครบถ้วน ก็เกิดข้อตกลงขึ้น แต่หากเกิดการไม่ยินยอมปฏิบัติตามก็ต้องใช้การเจรจาต่อรองมาแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการเจรจาต่อรองด้านแรงงานสัมพันธ์มีลักษณะพิเศษคือมีกฎหมายหรือพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นกรอบในการเจรจาต่อรอง จึงจำต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับการศึกษาเนื้อหาในประเด็นของการเจรจาต่อรองด้วย

เมื่อเกิดการแจ้งข้อเรียกร้องเป็นหนังสือและมีการแต่งตั้งผู้แทนในการเจรจาไว้ถูกต้องแล้ว (พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มาตรา 13 วรรค 3 ระบุจำนวนผู้แทนการเจรจาฝ่ายละไม่เกิน 7 คน และมาตรา 17 วรรคแรก

*สหภาพแรงงาน เป็นองค์กรของลูกจ้าง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามมาตรา พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เพื่อเป็นตัวแทนของลูกจ้างในการแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ตลอดจนเป็นองค์กรซึ่งสามารถรับข้อเรียกร้องและยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างได้ โปรดศึกษาเพิ่มเติมจาก พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ มาตรา 86 เป็นต้นไป

กำหนดจำนวนที่ปรึกษาของทั้งสองฝ่ายไม่เกินฝ่ายละ 2 คน) ฝ่ายรับข้อเรียกร้องจะต้องเปิดการเจรจาภายในเวลา 3 วัน ซึ่งเป็นข้อบังคับไว้ในกฎหมายว่า เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแจ้งข้อเรียกร้องมาแล้ว อีกฝ่ายจะนิ่งเฉยปล่อยให้เรื่องราวเงียบไปเฉย ๆ ไม่ได้จะต้องรีบเปิดการเจรจาภายใน 3 วัน มิฉะนั้นจะถือว่าเกิด “ข้อพิพาทแรงงาน” ขึ้นนอกจากนั้นแล้ว ก็ไม่ได้กำหนดอะไรไว้อีก ในทางปฏิบัติฝ่ายรับข้อเรียกร้องมักจะเปิดการประชุมเพื่อเจรจาเสียก่อนภายในเวลา 3 วัน แล้วจึงนัดหมายเจรจากันต่อไปอีก ซึ่งจะใช้เวลาเจรจานานเท่าไรเจรจากี่ครั้งก็ได้ ตราบใดที่ยังไม่เกิดการชะงักงันหรือสภาวะติดตัน (Deadlock)* ขึ้น

กรณีที่สามารถบรรลุข้อตกลงกันได้ ทั้งสองฝ่ายก็จะร่วมกันเขียนข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างฉบับใหม่ขึ้นมา โดยตัวแทนเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายลงชื่อร่วมกัน แล้วนำข้อตกลงไปจดทะเบียนที่สำนักงานแรงงานเขตหรือจังหวัดแล้ว แต่กรณี การไปจดทะเบียนนี้ต้องกระทำภายใน 15 วันหลังจากบรรลุข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างใหม่ร่วมกัน เมื่อจดทะเบียนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายนายจ้างต้องนำมาประกาศภายในบริษัทหรือองค์การเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 30 วัน เป็นอันจบสิ้นกระบวนการเจรจาต่อรอง

ข้อพิพาทแรงงาน

การเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานนั้น เนื่องจากกรณีที่เปิดการเจรจาต่อรองกันภายในสามวันไม่ว่าจะใช้เวลาเจรจากันเท่าไรก็ตาม หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายเห็นว่าไม่

สามารถตกลงกันได้ เพราะต่างฝ่ายต่างยืนยันทนความคิดเห็นหรือจุดยืนของตัวเอง หรือเป้าหมายไม่สามารถเคลื่อนเข้าไปพบกันได้หรือแม้กระทั่งเกิดการใช้กริยาวาจาที่ส่อไปสู่ความขัดแย้งรุนแรงให้ถือว่าได้เกิด “ข้อพิพาทแรงงาน” ขึ้นแล้ว เมื่อเกิด “ข้อพิพาทแรงงาน” ขึ้นเช่นนี้ ฝ่ายแจ้งข้อเรียกร้องมีหน้าที่ต้องเป็นผู้แจ้งให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงาน โดยต้องทำเป็นหนังสือภายในเวลา 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่เกิด “ข้อพิพาทแรงงาน” การบรรยายวิชา “เทคนิคการเจรจาต่อรอง” โดย บริษัทการจัดการธุรกิจ จำกัด กรุงเทพฯ

ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้

เมื่อพนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานได้รับหนังสือแล้วต้องเข้ามาดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน โดยให้ใช้เวลาทั้งหมดไม่เกิน 5 วัน ซึ่งวิธีการไกล่เกลี่ยก็คือการรับฟังข้อมูลเหตุผลจากทั้งสองฝ่ายแล้วหาจุดที่ทั้งสองฝ่ายน่าจะตกลงกันได้มาเสนอให้พิจารณา หากทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ก็เขียนข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างฉบับใหม่ตามกระบวนการ แต่หากไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จจะเกิด “ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้” ซึ่งนำไปสู่ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา 3 ทาง ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มาตรา 26

1. ทั้งสองฝ่ายร่วมกันตกลงเพื่อตั้ง “ผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน” ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลก็ได้ ซึ่งเมื่อมีการชี้ขาดในกรณีนี้แล้วถือเป็นยุติ ทั้งสองฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามไม่สามารถไปร้องเรียนหรือฟ้องร้องที่ไหนได้อีก เนื่องจากการร่วมกันตั้งผู้ชี้ขาดด้วยความสมัครใจ

*สภาวะติดตัน (Deadlock) หมายถึง สภาวะที่ทำให้กระบวนการเจรจาต่อรองต้องหยุดชะงัก หรือ เจรจาท่อไม่ได้ กล่าวคือ การเจรจายังไม่มีข้อยุติ เพราะทั้งสองฝ่ายต่างยืนยันทนเอาเงื่อนไขของตน Deadlock ยังไม่ถึงขั้นเจรจาล้มเหลว ผู้ไกล่เกลี่ยที่ชำนาญหรือแต่ละฝ่ายอาจกลับไปหาทางออกใหม่และกลับมาเจรจาบรรลุข้อตกลงใหม่ได้ (สุพรรณ ศีตะจิต, 1994) เอกสารประกอบการบรรยายวิชา “เทคนิคการเจรจาต่อรอง” โดยบริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด กรุงเทพฯ

2. ลูกจ้างใช้สิทธิ “นัดหยุดงาน” ก็คือการรวมตัวกันไม่เข้าทำงาน เพื่อบีบบังคับให้นายจ้างยอมตาม ซึ่งเป็นการหยุดงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง

3. นายจ้าง “ปิดงาน” คือหยุดการดำเนินธุรกิจให้ลูกจ้างทุกคนหยุดทำงานโดยที่นายจ้างจะไม่จ่ายค่าจ้างให้จนกว่าฝ่ายลูกจ้างจะยอมตามข้อเสนอของนายจ้าง

การนัดหยุดงานและการปิดงานด้าง

การ “นัดหยุดงาน” และ “ปิดงานด้าง” นั้นเป็นมาตรการรุนแรงขั้นสุดท้ายของทั้งสองฝ่าย ซึ่งสามารถนำมาใช้หลังจากการเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการสร้างความเสียหายให้แก่ทั้งฝ่ายตนและฝ่ายตรงกันข้าม แต่ก็นับว่ายังอยู่ในกระบวนการเรียกร้องอยู่คือเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยินยอมตามข้อเสนอของอีกฝ่าย ก็สามารถกลับมาสร้างความสัมพันธ์กันใหม่ด้วยการเข้าทำงานหรือเปิดให้ลูกจ้างกลับเข้ามาทำงานได้อีกครั้งหนึ่ง

ความเสียหายของการ “นัดหยุดงาน” และ “ปิดงานด้าง” นั้นเกิดขึ้นแก่ทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายลูกจ้างก็จะไม่ได้รับค่าจ้างตลอดเวลาที่นัดหยุดงานหรือปิดงาน ขณะที่ฝ่ายนายจ้างก็จะไม่ได้ผลผลิตหรือผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เมื่อการเจรจาต่อรองดำเนินมาถึงขั้นนี้ จึงสามารถเรียก

ได้ว่าเป็นขั้นตอนของการ แพ้-แพ้ (Lose – Lose Situation) อันมีผลกระทบกระเทือนถึงความรู้สึกและความสัมพันธ์ต่อกันในระยะยาวซึ่งนักเจรจาทั้งสองฝ่ายย่อมไม่ปรารถนาให้เกิดขึ้น

เนื่องจากการเล็งเห็นผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่ายหรือแม้กระทั่งบุคคลที่สามที่อาจได้รับผลกระทบกระเทือนไปด้วย กฎหมายจึงได้บัญญัติลักษณะการควบคุมเอาไว้คือเป็นข้อห้ามในการปิดงานด้าง/นัดหยุดงาน คือตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 มาตรา 34

การนัดหยุดงานปิดงานด้างตามกฎหมายมีแนวทางดังนี้

1.ห้ามปิดงานหรือนัดหยุดงาน เมื่อยังไม่มี การแจ้งข้อเรียกร้องตามมาตรา 13 หรือแจ้งแล้ว แต่ยังไม่เป็น “ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้”

2.ห้ามปิดงานหรือนัดหยุดงาน เมื่อข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้อยู่ในระหว่างการวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์* คือมีบางกรณีข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้อาจมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจหรือความสงบเรียบร้อยของประเทศ รัฐมนตรี (กระทรวงแรงงาน) มีอำนาจสั่งให้คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ชี้ขาดได้ และถือว่ากรณีนี้เป็นกรณีที่อยู่ในระหว่างการวินิจฉัย

*คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 มาตรา37 วรรคแรกระบุไว้ว่า “ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์” ประกอบด้วยประธานคณะกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าแปดคน แต่ไม่เกินสิบสี่คน ในจำนวนนั้นอย่างน้อยต้องมีกรรมการ ซึ่งเป็นฝ่ายนายจ้างสามคนและฝ่ายลูกจ้างสามคน”และพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน มาตรา 41 กำหนดอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

(1)วินิจฉัยข้อพิพาทแรงงานตามมาตรา 23

(2)ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานตามมาตรา 24 หรือมาตรา 35(4)

(3)ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานตามที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมาย

(4)วินิจฉัยชี้ขาดคำร้องตามมาตรา 125 และในกรณีที่คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ชี้ขาดว่าเป็นการกระทำอันไม่เป็นธรรมให้มีอำนาจสั่งให้นายจ้างรับลูกจ้างกลับเข้าทำงานหรือให้จ่ายค่าเสียหายหรือให้ผู้ฝ่าฝืนปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามที่เห็นสมควร

(5)เสนอความเห็นเกี่ยวกับการเรียกร้อง การเจรจา การระงับข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงานและการปิดงาน ตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

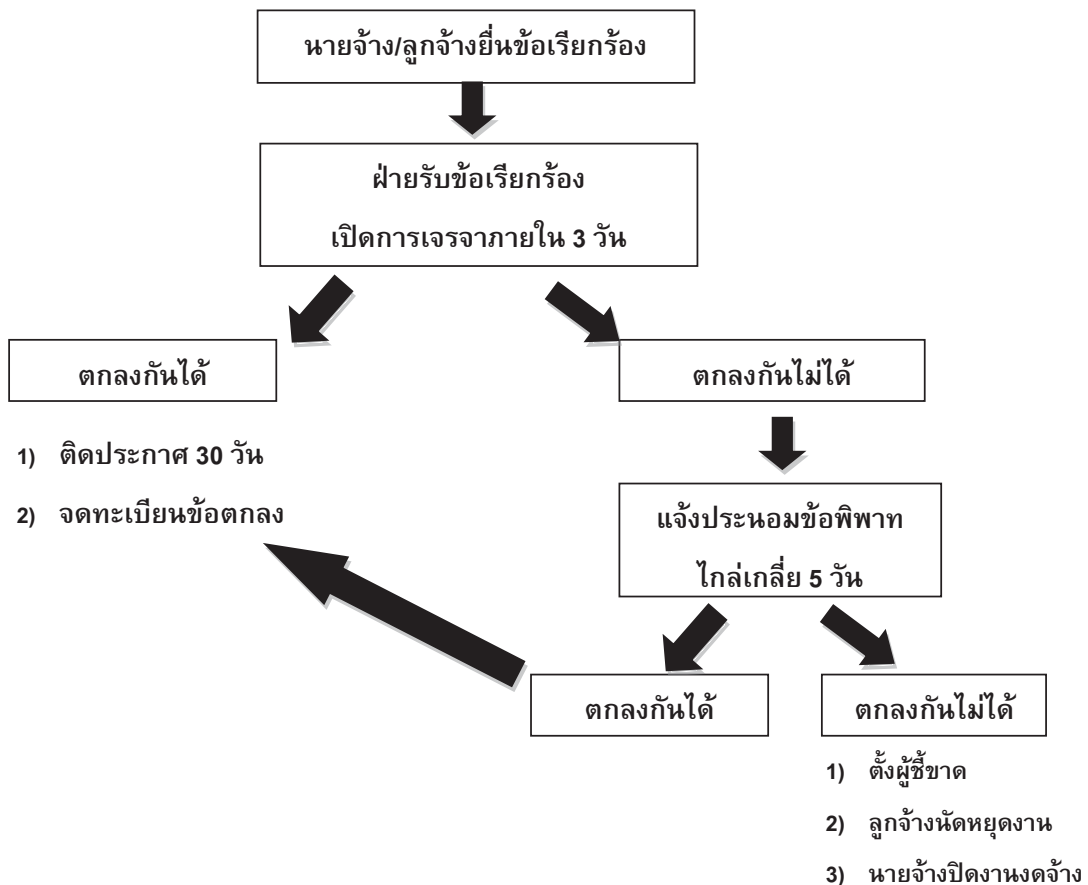
(6)ตราข้อบังคับการประชุมและวางระเบียบการพิจารณาวินิจฉัย และชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานและการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดการกระทำอันไม่เป็นธรรม และการออกคำสั่งของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

3. ห้ามปิดงานหรือนัดหยุดงาน ขณะที่ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ อยู่ระหว่างการวินิจฉัยชี้ขาดตามกระบวนการซึ่งทั้งสองฝ่ายตกลงกันแต่งตั้งผู้ชี้ขาด

4. ห้ามนัดหยุดงานหากสหภาพแรงงานไม่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกเกินกึ่งหนึ่งในการประชุมใหญ่ให้นัดหยุดงานได้

5. ไม่ว่ากรณีใดก็ตามห้ามปิดงานหรือนัดหยุดงาน โดยมีได้แจ้งเป็นหนังสือให้กับพนักงาน ประณอมข้อพิพาทแรงงานและอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้า 24 ชั่วโมง

ภาพแสดงขั้นตอนการเจรจาต่อรองและระงับข้อพิพาทแรงงาน



หากเกิดการยื่นข้อเรียกร้องจนกระทั่งกลายเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ในกิจการดังต่อไปนี้

- 1.การรถไฟ
- 2.การทำเรือ
- 3.การโทรศัพท์หรือคมนาคม
- 4.การผลิตหรือจำหน่ายพลังงานหรือกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชน
- 5.การประปา
- 6.การผลิตหรือการกลั่นน้ำมันเชื้อเพลิง
- 7.กิจการโรงพยาบาลหรือกิจการสถานพยาบาล

8.กิจการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง กฎหมายไม่อนุญาตให้มีการนัดหยุดงานและ/หรือปิดงานด้าง เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง กฎหมายระบุว่า “ให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานส่งข้อพิพาทแรงงานให้คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาวินิจฉัย” (พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มาตรา 23)

นอกจากนี้ หากเกิดข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ในกิจการอื่นใด หากรัฐมนตรีกระทรวงแรงงานเห็นว่าอาจมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศหรือความสงบเรียบร้อยของประชาชน รัฐมนตรีกระทรวงแรงงานก็มีอำนาจสั่งให้คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนั้นได้และถือเป็นที่สุด (พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มาตรา 24)

การเจรจาต่อรองด้านแรงงานสัมพันธ์ ถือเป็นการเจรจาต่อรองลักษณะพิเศษ ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อันอาจเกี่ยวข้องกับลูกจ้างจำนวนมากหรืออาจเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น จึงได้มีบทบัญญัติทางกฎหมายควบคุมไว้เป็นกรณี

พิเศษ กระบวนการเจรจาต่อรอง ซึ่งรวมถึงการตั้งเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง ตัวแปรในการเจรจาต่อรอง การเตรียมตัวและทักษะการเจรจาต่อรอง ตลอดจนเทคนิคการชักจูงใจต่าง ๆ สามารถใช้เทคนิควิธีการเช่นเดียวกับการเจรจาต่อรองในเรื่องอื่น ๆ เพียงแต่ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการเจรจาต่อรองต้องเพิ่มความระมัดระวังและปฏิบัติให้ถูกต้องตามขั้นตอนและเงื่อนไขด้านเวลาตามที่ระบุไว้ในพิเศษในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และระวังปัญหาที่มีลักษณะเป็นการเฉพาะบางประการที่อาจพัฒนาจนกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้การเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จและกลายเป็นปัญหาแรงงานสัมพันธ์ขั้นรุนแรงได้

ดังนั้น ผู้สนใจควรจะได้ทำการศึกษาจุดอ่อน ซึ่งอุปสรรคของการเจรจาต่อรองด้านแรงงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางกว่าข้อกำหนดกฎหมายที่บัญญัติไว้

วิธีการศึกษา

ในการศึกษาจุดอ่อนหรืออุปสรรคของการเจรจาต่อรองด้านแรงงานนี้ ได้ทำการศึกษาจากเอกสารหลักคือ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองด้านแรงงานในประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์การปฏิบัติจริง ในฐานะของผู้ที่เกี่ยวข้องและอยู่ในปัญหาแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองด้านแรงงานในประเทศไทยมาไม่ต่ำกว่าสามสิบปีจำนวนสี่ท่านดังนี้

1.นายชำนาญ พิมลรัตน์ นักบริหารงานผู้ทรงคุณค่า ซึ่งได้รับการยกย่องจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ปี 2552 อติตรองกรรมการผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สัมภาษณ์ในวันที่ 26 มิถุนายน 2555

2. นายไพบุลย์ ธรรมสถิตย์มัน กรรมการผู้จัดการสำนักงานกฎหมายธรรมนิติ ผู้เชี่ยวชาญการแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์และกรณีพิพาทแรงงาน สัมภาษณ์ในวันที่ 28 มิถุนายน 2555

3. นายสม ศุภนคร อดีตรองปลัดกระทรวงแรงงานและผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านแรงงานสัมพันธ์ สัมภาษณ์วันที่ 2 กรกฎาคม 2555

4. นายอรรถพล ทองดีเลิศ อดีตประธานสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทยและนักเคลื่อนไหวด้านแรงงาน กลุ่มย่านรังสิต สัมภาษณ์วันที่ 3 กรกฎาคม 2555

ปัญหาในทางปฏิบัติที่ปรากฏในการเจรจาต่อรองด้านแรงงาน

การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งสี่ท่านทำให้สามารถประมวลความเห็นที่สอดคล้องกันว่าเนื้อหาของกฎหมายที่เกี่ยวข้องการเจรจาต่อรองด้านแรงงานและวิธีปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ใกล้เคียงประណข้อพิพาทหรือกระทั่งเจ้าพนักงานระดับสูงในกระทรวงแรงงานนั้น มิได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างไม่บรรลุผลสำเร็จ ทั้งสี่ท่านเชื่อว่าสภาวะการและวิธีการปฏิบัติของทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้างคือสหภาพแรงงานเป็นสาเหตุสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จไม่สำเร็จหรือล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของสาเหตุต่าง ๆ ได้เป็นสามกลุ่มใหญ่คือ

1. ประเด็นสาเหตุเกี่ยวกับสภาวะพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (Relations)

2. ประเด็นสาเหตุเกี่ยวกับลักษณะของข้อเรียกร้อง (Demands)

3. ประเด็นสาเหตุเกี่ยวกับกลวิธี (Tactics) หรือวิธีการที่ใช้ในระหว่างการเจรจาต่อรอง

ประเด็นสาเหตุ กลุ่มที่ 1 สภาวะพื้นฐานและความสัมพันธ์

1. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ขาดความเชื่อใจซึ่งกันและกัน บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกันนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้การเจรจาต่อรองดำเนินการไปอย่างไม่ราบรื่นหรือติดขัด หากแต่ละฝ่ายยังระแวงกันไม่เชื่อในข้อมูลและเหตุผลของอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะต้องตรวจสอบย้อนกลับไปโดยละเอียด ซึ่งเป็นการสร้างความอึดอัดรำคาญใจและล่าช้าในการเจรจาต่อรองหรือบางครั้งต้องยุติการเจรจาต่อรอง

2. การขาดประสบการณ์ของผู้แทนเจรจา เช่นการวางแผน การแบ่งงาน การอ่านและตีความสัญญาณ (Signal) ในการเจรจาต่อรอง อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการเจรจาตอบโต้จนอาจกลายเป็นความเข้าใจผิดกัน นอกจากนี้ความด้อยประสบการณ์จะทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ โดยเฉพาะเมื่อเกิด “สภาวะตีสตัน” (Deadlock) ในการเจรจาต่อรอง อันจะทำให้ไม่สามารถผ่านพ้นปัญหาไปสู่ข้อตกลงได้

3. ขาดการสื่อสารที่ดีทั้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างทั้งหมดและ/หรือระหว่างสหภาพแรงงานกับสมาชิก ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในสาระสำคัญของบางเรื่อง เช่น สถานะขององค์การหรือบริษัท เช่นการจำหน่ายและผลกำไรของบริษัทตกต่ำแต่ไม่สามารถสื่อให้ลูกจ้างเข้าใจและเชื่อว่าอำนาจการจ่ายของบริษัทน้อยลง เป็นต้น ข้อมูลและความเข้าใจเหล่านี้เป็นที่มา

ของความคาดหวัง และยิ่งการสื่อสารระหว่างสหภาพแรงงานกับสมาชิกผิดพลาดไปจากความจริงยิ่งทำให้สมาชิกเข้าใจองค์กรผิดจนกระทั่งเกิดอารมณ์ผิดหวังที่จะมีผลให้บรรยากาศการเจรจาต่อรองตึงเครียดมากกว่าที่ควรจะเป็น จนอาจทำให้การเจรจาต่อรองประสบปัญหาได้

4.แนวคิด ทศนคติ หรือท่าทีของที่ปรึกษาในการเจรจาต่อรอง ซึ่งกฎหมายเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายสามารถแต่งตั้งที่ปรึกษาได้ข้างละไม่เกินสองคน (พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 มาตรา13) โดยที่ผู้ได้รับแต่งตั้งมักไม่ใช่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การที่มีการเจรจาต่อรองกัน ซึ่งอาจเข้ามาร่วมการเจรจาต่อรองด้วยแนวคิดหรือทศนคติที่แตกต่างไปจากเจตนารมณ์แท้จริงของทั้งสองฝ่าย จนอาจมีอิทธิพลต่อการคิดการตัดสินใจของทั้งฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างจนทำให้สร้างความเข้าใจกันยากกว่าที่ควรเป็น

5.ความเป็นเอกภาพของทีมเจรจาต่อรอง ในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ประสบมากเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายสหภาพแรงงาน ซึ่งมีกรรมการและตัวแทนมาจากวิธีการเลือกตั้ง ในบางครั้งอาจมีบางคนที่ไม่ใช่ทีมงานเดียวกัน เข้ามาในฐานะของตัวแทนพนักงานด้วย ซึ่งหากมิได้มีการปรับปรนญาแนวคิด แม้กระทั่งรูปแบบ วิธีการนำเสนอให้สอดคล้องกัน ก็อาจทำให้เกิดภาวะความแตกแยกทางความคิดกันจนทำให้มีผลต่อการตกลงหรือไม่ตกลงตามข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามได้

6.ผู้บังคับบัญชาไม่ทำหน้าที่ในฐานะผู้แทนนายจ้างอย่างเต็มที่ที่เป็นเหตุการณ์ที่มักเกิดขึ้นเสมอเพราะผู้บังคับบัญชาชั้นต้นนั้น ต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน ถึงแม้ในแนวคิดของระบบการบริหาร จะนับว่าผู้บังคับบัญชานั้นต้องช่วยเหลือองค์การสื่อความแทนองค์การหรือบริษัท ทำความเข้าใจกับพนักงานและลดแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้นจากพนักงานที่มุ่งหวังผลการเปลี่ยนสภาพการจ้าง

แต่ความใกล้ชิดทั้งในปัจจุบันและต่อไปเบื้องหน้า อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามระมัดระวังตัว โดยทำตัวกลมกลืนกับพนักงานและ ลดบทบาทการเป็นตัวแทนขององค์การหรือบริษัทลง จนมิได้สื่อความในฐานะตัวแทนขององค์การเท่าที่สมควร

7.ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขาดภาวะผู้นำและขาดความสามารถชักจูงนายจ้างให้จัดสรรงบประมาณในการแก้ไขความขัดแย้ง เมื่อเกิดสถานการณ์รุนแรงขึ้น ก็อาจอ้างว่าสหภาพแรงงานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ

ประเด็นสาเหตุ กลุ่มที่ 2 เรื่องของลักษณะ “ข้อเรียกร้อง” ข้อเรียกร้องที่ปรากฏส่วนใหญ่เป็นข้อเรียกร้องจากฝ่ายลูกจ้างโดยมีลักษณะดังนี้

1.ความไม่สมเหตุสมผลของข้อเรียกร้อง เช่นการเรียกร้องให้นายจ้างปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างจนเกินสภาพทางธุรกิจและเศรษฐกิจจริง ๆ ของนายจ้างหรือเกินความสามารถที่นายจ้างจะตอบสนองได้ ทำให้โอกาสสัมฤทธิ์ผลนั้นน้อยมาก

2.ข้อเรียกร้องที่เป็นการก้าวล่วงไปในเรื่องสิทธิการจัดการของนายจ้าง ซึ่งเป็นเรื่องที่การก้าวก่ายอำนาจในการจัดการ จึงถือเป็นข้อเรียกร้องที่ไม่เหมาะสม เช่นการเรียกร้องให้ปลดพนักงานระดับบริหารขององค์การหรือบริษัท เป็นต้น

3.ข้อเรียกร้องที่มีผลเฉพาะต่อคนบางกลุ่ม โดยไม่เสมอภาคทำให้ฝ่ายจัดการหรือองค์การไม่สามารถจัดให้ได้เนื่องจากเกรงจะสร้างปัญหาใหม่ขึ้นในองค์การ

ประเด็นสาเหตุ กลุ่มที่ 3 การใช้กลวิธี (Tactics) ในการเจรจาต่อรอง

กลวิธี (Tactics) เป็นศิลปะวิธีการต่าง ๆ ที่นักเจรจาต่อรองนำมาสอดแทรกใช้ใน

ระหว่างการเจรจาต่อรอง เพื่อความได้เปรียบ ณ บางจุดหรือบางช่วงบางตอนของการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเปลี่ยนท่าทีหรือจุดยืน (สุพรรณ ศีตะจิต : เอกสารประกอบการบรรยาย วิชา “เทคนิคการเจรจาต่อรอง” โดยบริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด 1994) ซึ่งการใช้กลวิธีนั้น จะต้องใช้ด้วยความระมัดระวังมิให้ฝ่ายตรงข้าม ทราบว่าจงใจทำให้เกิดความเสียหาย มิฉะนั้นอาจ เกิดการตอบโต้ที่ทำให้สถานะความสัมพันธ์เลวลง กว่าเดิม ในทางปฏิบัติที่พบว่าได้มีการใช้ในบาง กรณีจนเป็นสาเหตุของปัญหาในการเจรจาต่อรอง ด้านแรงงานในประเทศไทย ทั้งนี้รวมถึงแต่ไม่ได้ จำกัดเพียงพฤติกรรมดังต่อไปนี้เท่านั้น

1. การเฝ้าหยาน พนักงานลูกจ้างทุกคน ทำงานอยู่ตามปกติแต่การทำงานใช้เวลาช้าลงกว่า ปกติ เป็นการเคลื่อนไหวที่ช้าลงทั้งโรงงานหรือ กระบวนการผลิตจนกระทั่งนายจ้างสามารถรับ ทราบได้จากผลผลิตที่ลดลง แต่ไม่สามารถเอาผิด คนหนึ่งคนใดได้เนื่องจากเป็นการนัดหมายกันของ พนักงานทั้งหมด

2. การปฏิเสธทำงานล่วงเวลา ด้วยข้อ กฎหมายที่กำหนดไว้ว่าการทำงานที่นายจ้างจะให้ลูกจ้าง ทำงานล่วงเวลา ซึ่งหมายถึงเกินเวลาหรือนอกเวลา ปกตินั้น นายจ้างจะต้องได้รับความยินยอมจาก ลูกจ้าง (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานมาตรา 24 วรรคแรก) เสียก่อน จึงเป็นโอกาสที่ลูกจ้าง ขององค์กรซึ่งอยู่ระหว่างการเจรจาต่อรองต่าง นัดหมายกัน “ไม่ยินยอม” ทำงานล่วงเวลาตาม ที่นายจ้างต้องการ ซึ่งเป็นการแสดงความพร้อม เพียงให้นายจ้างรับทราบและทำให้นายจ้างไม่ สามารถได้ผลงานที่ต้องการ

3. การที่โรงงานหรือสถานประกอบการ ตรวจพบของเสียหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐาน คุณภาพ ออกมามากกว่าช่วงเวลาที่ไม่มีมีการเจรจา

ต่อรอง ซึ่งก็ไม่สามารถระบุชัดเจนได้ว่าเป็นการ กระทำโดยเจตนาหรือกลั่นแกล้งหรือบางครั้งก็ไม่ อาจค้นหาได้ว่าเป็นการกระทำของพนักงานคน ใดเป็นต้น

4. ในบางกรณีพบว่าพนักงานลาป่วย มากกว่าช่วงเวลาปกติ ที่มีได้มีการเจรจาต่อรอง การลาป่วยหนึ่งวันหรือสองวันนั้นเป็นพฤติกรรม ที่ตรวจสอบความจริงได้ยาก แต่ผลของการที่มี ลูกจ้างลาป่วยจำนวนมากพร้อม ๆ กันทำให้กระทบ กระเทือนการทำงานและกระบวนการผลิต

5. การที่ผู้นำแรงงานปราศรัยโจมตี นายจ้างให้ลูกจ้างรับฟังเป็นการติดต่อกัน ซึ่งเป็นการยั่วยุและอาจทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึก ร่วมในด้านไม่ดีต่อนายจ้าง อันจะมีส่วนทำลาย บรรยากาศการเจรจาต่อรองได้

การใช้กลวิธีบางอย่างเพื่อเพิ่มอำนาจใน การเจรจาต่อรอง เป็นการกระทำที่เสี่ยงต่อการนำ การเจรจาต่อรองไปสู่สถานะตีสัน (Deadlock) ซึ่งหากไม่สามารถแก้ไขด้วยวิธีการเหมาะสมมัก จะทำให้เกิดข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ซึ่งนับเป็นการไม่ประสบความสำเร็จในการเจรจา ต่อรอง

สิ่งหนึ่งที่มักเกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อ รองคือสภาวะความเครียดของตัวแทนการเจรจา ต่อรองและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่าย ความเครียดดังกล่าวมักมีส่วนทำให้เกิดการเร่งรีบในการตัดสินใจ ตลอดจนการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม จนกลายเป็นสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นหรือเพิ่มความ รุนแรงของความขัดแย้ง ซึ่งจะไม่เกิดผลดีต่อการ เจรจาต่อรองโดยรวม

นักเจรจาต่อรองจึงควรศึกษา ทำความ เข้าใจโอกาสที่จะดำเนินการให้เป็นไปได้ต่าง ๆ และ ระมัดระวังตลอดถึงการวางแผนป้องกันไว้เพื่อลด ความเสี่ยงลง

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากหลักการการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเป็นพื้นฐานของความสงบสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peace) อันเป็นแรงจูงใจหนึ่งของนักลงทุนต่างชาติที่จะให้ความสนใจในการที่จะลงทุนในประเทศไทย เพื่อเศรษฐกิจและการมีงานทำในประเทศ ดังนั้นกระบวนการเจรจาต่อรองด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่สามารถนำพานายจ้างและลูกจ้างบรรลุถึงข้อตกลงโดยสันติ และด้วยบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดีที่จะสร้างบรรยากาศการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าว การศึกษาดังกล่าวพบว่ามีปัจจัยหลักที่นำไปสู่อุปสรรคของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองอยู่สามกลุ่มซึ่งได้เสนอไปแล้ว ฉะนั้นเพื่อการพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษา ลึกไปถึงมูลเหตุของปัญหาดังกล่าวและวิเคราะห์ถึงวิธีการตลอดจนขั้นตอนในการปรับปรุงแก้ไข จัดปัญหาให้น้อยลงจนกระทั่งหมดสิ้นไป ตลอดจนการสร้างบรรทัดฐานสำหรับนักแรงงานสัมพันธ์รุ่นใหม่ให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความเห็นมาเป็นภาพรวมดังกล่าวนั้น อาจไม่เกิดขึ้นหรือเป็นอุปสรรคในทุกกรณี แต่ก็ป็นสิ่งที่ต้องการและนักแรงงานสัมพันธ์สมควรประมาทเพราะผลของความขัดแย้งนั้น ในบางกรณีไม่สามารถประมาณค่าได้ จึงควรที่ผู้บริหารองค์การจะได้ให้ความสนใจ เอาใจใส่ ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ย้อนกลับไปสู่ องค์การของตนเอง เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและเป็นการบริหารความเสี่ยงไปในขณะเดียวกัน

สาเหตุของความยุ่งยากต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองด้านแรงงานสัมพันธ์ กลุ่มที่หนึ่ง

นั้นแต่ละสาเหตุสามารถเตรียมหรือแก้ไขล่วงหน้าได้แทบทั้งสิ้นและส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายนายจ้าง

1. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เกือบจะสรุปได้ว่าปัญหาหลายประการเริ่มต้นที่นี่ เพราะหากทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์ดี ย่อมหันหน้าเข้าหากัน ปรีกษาหารือกันถึงความขัดข้อง ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและหาทางออกร่วมกัน โดยสะดวกใจไม่เกรงกลัวว่าใครจะได้ประโยชน์ ใครจะเสียประโยชน์ ความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้เป็นบรรยากาศอบอุ่นในองค์การที่ต้องใช้เวลาและความอดทนสร้างขึ้นมา ฝ่ายนายจ้างที่มักจะลุแก่อำนาจ นิยมวิธีการบริหารแบบสั่งการโดยไม่คิดคำนึงถึงผู้รับคำสั่งต้องตระหนักในเรื่องนี้และพยายามระมัดระวังอารมณ์และกริยาของตนเอง ทุกครั้งที่เผชิญหน้ากับลูกจ้าง นอกจากผู้บริหารระดับสูงจะพยายามประพฤติปฏิบัติเยี่ยงนี้แล้วยังต้องถ่ายทอดรูปแบบวิธีการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับขององค์การได้ฝึกและปฏิบัติตาม

พื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีนั้นอาจสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การโดยเริ่มจากตัวของผู้บริหารทุกคนด้วยการฝึกฝนปฏิบัติสิ่งเหล่านี้เป็นประจำ

1.1 ความจริงใจและเปิดเผย การให้ความรู้และข้อมูลต่างๆ ที่จะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นด้วยความปรารถนาดีอย่างจริงใจและให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และพัฒนา โดยไม่ปิดเทคนิคสำคัญและเกร็ดความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ

1.2 ความคาดหวังที่ดีและสูง การที่นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อมั่น เชื่อถือในตัวลูกจ้างและคาดหวังว่าลูกจ้างจะกระทำในสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การจะเป็นพื้นฐานความ

รู้สึกที่ดีแก่ลูกจ้างและทำให้ลูกจ้างมีความผูกพันต่อองค์กรและพยายามไม่ให้องค์การหรือนายจ้างต้องผิดหวัง

1.3 แนวความคิดว่าลูกจ้างทุกคนมีความสำคัญ เป็นการให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและตำแหน่งหน้าที่ในงานของลูกจ้าง จะทำให้รู้สึกภาคภูมิใจและรักองค์กร

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างบนแนวความคิดทั้งสามประการนี้โดยสม่ำเสมอจะพัฒนาความไว้วางใจและความเชื่อถือต่อกันขึ้น กระทั่งเป็นสัมพันธภาพที่ดี องค์กรและผู้บริหารที่เห็นความสำคัญเรื่องนี้จึงต้องสร้างบรรยากาศเชิงบวก เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ได้

2. ประสิทธิภาพของผู้แทนการเจรจาต่อรอง เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาแก่ทั้งสองฝ่าย ซึ่งควรได้รับการฝึกฝนอบรมและพัฒนาในเชิงการแรงงานสัมพันธ์จากหน่วยงานหรือองค์กรที่มีความสามารถจริง ๆ ซึ่งปัจจุบันนี้หาได้ยาก เพราะเกือบทุกองค์กรมักเน้นการฝึกสอนในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องแรงงานสัมพันธ์ แม้กระทั่งสถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทก็ให้ความสนใจด้านการแรงงานสัมพันธ์น้อยกว่าการศึกษาเครื่องมือในด้านการวัดประสิทธิภาพและการพัฒนา ซึ่งดูเป็นวิทยาศาสตร์มากกว่าการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแนวทางจิตวิทยา

3. การสื่อสาร (Communication) มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเสมอ แต่ปัญหาที่พบบ่อยในการสื่อสารคือ ผู้สื่อสารมักจะเน้นการที่ตนเองเป็นผู้ส่งสารออกไปแต่ไม่สนใจที่จะรับฟังผู้อื่น ทั้ง ๆ ที่การรับฟังเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการสื่อสาร เนื่องจากทำให้ได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารและทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกดีที่มีคน

รับฟัง ดังที่ Prof. Steven Covey ได้ระบุการรับฟังว่าเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตนั่นคือ การพยายามทำความเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (Seek first to understand then to be understood) (Steven R.Covey : The 7 Habits of highly effective people 1989 P.235)

ผู้บริหารและนักแรงงานสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องฝึกตัวเองให้เป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย การเป็นนักฟังและนักพูด และหากเป็นไปได้นายจ้างควรยื่นมือไปให้ความช่วยเหลือสหภาพแรงงานด้วยการพัฒนา กรรมการและตัวแทนด้านต่าง ๆ ในเรื่องการสื่อสารที่ดีด้วย เพื่อเขาจะได้ใช้ความสามารถในการสื่อสารกับสมาชิกของเขาและสื่อสารกับนายจ้าง

4. การใช้ที่ปรึกษาจากบุคคลภายนอก องค์กร เป็นการให้สิทธิโดยกฎหมายโดยเฉพาะสำหรับนายจ้างหรือสหภาพแรงงานที่ยังไม่มีความชำนาญในการเจรจาต่อรองหรือยังไม่มั่นใจในข้อกฎหมายจึงมีที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ แต่บางครั้งทัศนคติหรือวิธีคิดของเขาอาจไม่สอดคล้องกับองค์กร การใช้ที่ปรึกษาดังกล่าวจึงต้องให้มั่นใจว่าที่ปรึกษาเข้าใจเห็นด้วยและยินดีปฏิบัติตามสอดคล้องกับวิธีคิดและนโยบายขององค์กรอย่างลึกซึ้ง หากมิเช่นนั้นก็ไม่จำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษา โดยทั้งสองฝ่ายอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจกัน เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. ความเป็นเอกภาพของทีมเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะทีมสหภาพแรงงานนั้น อาจพัฒนาได้ด้วยการที่นายจ้างไม่แทรกแซงการทำงานของสหภาพแรงงานและสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน แม้จะมีแนวความคิดอยู่บ้างว่าสหภาพแรงงานที่เข้มแข็งทำให้ฝ่ายนายจ้างเจรจาต่อรองยากลำบากเพราะสมาชิกทุกคนร่วมมือกัน

แต่แนวทางการมองปัญหาในเชิงบวกก็คือการที่สหภาพแรงงานเข้มแข็งนั้นทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมั่นใจ การเจรจาต่อรองจะก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6. การทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับต้น มีความสำคัญต่อการเจรจาต่อรองอย่างมาก เพราะความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีต่อกันตลอดเวลาที่ทำงานกันมา โดยเฉพาะในสังคมไทยถือว่าคำพูด คำขอร้องหรือคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาระดับต้นนั้นมีน้ำหนักต่อการคิดการกระทำของลูกจ้างโดยทั่วไปมาก องค์กรจึงต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นฝ่ายขององค์กรอย่างแท้จริงให้ได้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนแนวนโยบายขององค์กรมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้นของเขาอย่างมาก ถ้าหากผู้บังคับบัญชาระดับต้นมั่นใจในองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านความเป็นธรรม การได้รับเกียรติและความเชื่อถือ ความรู้สึกมั่นคง เขาก็จะทำงานเพื่อองค์กรแม้ในสภาวะล่อแหลมเช่น ช่วงของการเจรจาต่อรองหรือช่วงของความขัดแย้งก็ตาม แต่หากเขาไม่มั่นใจเขาก็ย่อมไม่เสี่ยงที่จะสร้างศัตรูขึ้นในองค์กรหรือบางครั้งเขาอาจเข้าร่วมกับฝ่ายลูกจ้างเพื่ออยู่ในกลุ่มเสียงข้างมากก็ได้

องค์กรมีภารกิจสำคัญในการรักษาและพัฒนาความจงรักภักดีของผู้บังคับบัญชาระดับต้นเนื่องจากเขาอาจเป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ได้

7. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล มีประโยชน์ในการ โน้มน้าวชักจูงใจทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง เพื่อให้สามารถเจรจากันได้โดยไม่ต้องใช้ความรุนแรง ความเป็นผู้นำนี้รวมถึงความน่าเชื่อถือที่ทำให้ผู้

บริหารสูงสุดขององค์กรยินดียอมรับฟังและมีแนวโน้มที่จะเห็นคล้อยและอนุมัติให้ดำเนินการหรือเสนอในการเจรจาต่อรองได้ บุคลิกภาพเช่นนี้ต้องใช้เวลาในการพัฒนาด้วยการทำงานภาคสนาม ศึกษาและฝึกอบรมเพิ่มเติมตามที่สมควร การดูงาน การได้เห็นแนวการปฏิบัติขององค์กรอื่น ๆ ล้วนแต่มีส่วนพัฒนาทักษะการทำงานและสภาวะผู้นำไปถึงระดับที่เป็นที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งอาจใช้เวลาและค่าใช้จ่ายเช่นเดียวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสายงานอื่น

การแก้ไขปัญหากลุ่มที่สองในเรื่องของลักษณะของข้อเรียกร้องและกลุ่มที่สามในเรื่องการใช้กลวิธีเพื่อสร้างอำนาจการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นปัญหาในทางปฏิบัติซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการคิดการกระทำของสหภาพแรงงานหรือฝ่ายลูกจ้างเป็น เรื่องที่จะต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบที่แท้จริงของวิธีการแต่ละวิธีการ ทั้งลูกจ้างและนายจ้างควรได้รับการพัฒนาแนวคิดให้เชื่อถือในการเจรจาต่อรองอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการหวังผลในลักษณะของการประสพผลสำเร็จทั้งคู่ (Win-Win) และเจรจาต่อรองกันบนพื้นฐานของความเชื่อถือซึ่งกันและกันมากกว่าการใช้เทคนิคหรือวิธีการ ตลอดจนการใช้อำนาจข่มขู่กัน ภารกิจเช่นนี้ควรจะเป็นของหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงแรงงาน ที่ควรเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมอย่างน้อย 2 กิจกรรมคือ

1. การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในเรื่อง “เทคนิคการเจรจาต่อรองด้านแรงงาน” ด้วยการมุ่งหวังอย่างแท้จริงต่อผลลัพธ์ คือให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างเข้าใจและมีความคิด ทศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรองและฝึกตัวเองให้เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตัวและองค์กร การสัมมนาเช่น

นี้ควรกระทำเป็นการต่อเนื่องและขยายกลุ่มผู้เข้าร่วมให้มาก

2.การจัดการประชุมร่วมกันระหว่างกลุ่มนายจ้างและกลุ่มลูกจ้าง เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและอุปสรรคในการเจรจาต่อรองที่ได้ระบุไว้ข้างต้นแล้วและสร้างข้อตกลงและให้สัตยาบันร่วมกันถึงการใช้เทคนิคและกลวิธี (Tactics) ต่างๆ ที่จะนำมาปฏิบัติเฉพาะในสถานการณ์ที่เหมาะสมเท่านั้นเป็นต้น

ขณะที่ประเทศไทยกำลังร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ เพื่อพัฒนาภูมิภาคนี้ให้มีความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจ สังคมและความเป็นอยู่ ดังนั้นการพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์ของประเทศไทย การสร้างความร่วมมือกันทั้งฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล เพื่อให้มีบรรยากาศแรงงานสัมพันธ์ที่ดี และเป็นการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมผสมผสานกับจิตวิทยาการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จและความสงบและเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการให้สามารถยืนหยัดอยู่ในระดับแนวหน้าของกลุ่มประเทศในประชาคมอาเซียนได้อย่างเต็มภาคภูมิ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและต้องเร่งรีบพัฒนาโดยเร็ว

บรรณานุกรม

- เกษมสันต์ วิลาวรรณ.(2545). กฎหมายแรงงานสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ:วิญญูชน.
- แล ดิลกวิทยรัตน์.(2550).รวมบทความเนื่องในโอกาสเกษียณอายุราชการ. กรุงเทพฯ:ฟ้าเดียวกัน.
- สมบูรณ์ ประเดิมภูสิตกุล.(2541).รายงานวิจัย ทักษะของพนักงานต่อโครงการความสามัคคีไปปฏิบัติ : กรุงเทพฯ กรณีศึกษา พนักงานบริษัท ชัยโย ยูนิเวอร์แซล อิเลคทริก จำกัด (มหาชน).
- ลัก กอแสงเรือง. (2547).รวมกฎหมายแรงงาน.กรุงเทพฯ : นิติบรรณาการ.
- สุพรรณ ศีตะจิต.(1994).เอกสารประกอบการบรรยายวิชา.เทคนิคการเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ:บริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด.
- สังคีต พิริยะรังสรรค์.(2546).แรงงานสัมพันธ์:ทฤษฎีและการปฏิบัติ” กรุงเทพฯ ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา.(2545).แรงงานสัมพันธ์:กฎแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- How to Manage Conflict : a quick and handy guide for any manager or business owner. 2nd ed. (1993) Hawthorne, NJ : CAREER PRESS.
- Ministry of Labour and Social Welfare LAO PDR .(1999).Labour Law of Lao People’s Democratic Republic.
- Steven R.Covey.(1989). The Seven Habits of Highly Effective People. Simon and Schuster NewYork U.S.A.

