

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการทำงานร่วมกันของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว : กรณีศึกษา บริษัท ส.ประภาคาร จำกัด อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานร่วมกัน โดยศึกษาปัญหาการทำงานร่วมกัน 6 ด้าน ได้แก่ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความขัดแย้งในการทำงาน ด้านความเสมอภาคทางสังคมและความยุติธรรม ด้านความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจถึงหลักการ ทฤษฎีแนวความคิด ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการ
2. การบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ
4. ปัญหาการทำงานร่วมกันของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว
 - 4.1 ด้านค่าตอบแทน
 - 4.2 ด้านสวัสดิการ
 - 4.3 ด้านความขัดแย้งและทฤษฎีความขัดแย้ง
 - 4.4 ด้านความเสมอภาคทางสังคมและความยุติธรรม
 - 4.5 ด้านความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน
 - 4.6 ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารกับการจัดการ (อ้างใน Siam HR Team.2544)

การบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารงานใด ๆ ขององค์การที่ไม่ต้องการกำไร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้บรรลุผลสำเร็จโดยมิได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ คำว่า Administration จึงมักใช้ในองค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร

การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารใด ๆ ขององค์การที่ต้องการหากำไร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์การได้ คำว่า Management จึงมักใช้ในองค์การธุรกิจหรือองค์การที่มุ่งผลกำไร การดำเนินงานโดยตรง ส่วน Administration จะหมายถึง การบริหารงานระดับสูง ระดับการกำหนดนโยบาย การวางแผน

ในปัจจุบันเนื่องจากบทบาทของภาคธุรกิจได้ขยายเติบโตขึ้นมาก พร้อมกับงานของภาครัฐบาล ที่คาบเกี่ยวกับงานของภาคธุรกิจ เอกชนอย่างใกล้ชิด จนไม่อาจแยกออกจากกันได้ สภาพเช่นนี้ได้ทำให้การบริหารงานของทั้ง 2 ภาค เหมือนกัน และแลกเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลา คำว่า “บริหาร” และ “การจัดการ” จึงใช้แทนกันได้

การทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานหรือองค์การนั้น จะต้องดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการทำงานเพื่อให้ผลของงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพนี้ ได้พัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารในอดีตมาเป็นลำดับ บุคคลสำคัญในแนวความคิดนี้ คือ

Federick W.Taylor (อ้างในพจนาน เดียววัฒนรัฐติกาล ,2545,หน้า 5) คือ การบริหารมุ่งเน้นผลประโยชน์ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง คือ คนจะทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีความพึงพอใจงานเมื่อได้รับการตอบแทนจากองค์กรอย่างดี โดยที่เข้าเสนอการจ่ายค่าตอบแทนแบบรายชิ้น (Piece Rate System) เป็นแนวทางเดียวกับ Elton Mayo (อ้างในพจนาน เดียววัฒนรัฐติกาล , 2545 , หน้า 7) เริ่มแนวคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ขึ้น โดยได้ทดสอบและศึกษาเรื่องราวของคน จนในที่สุดได้เข้าใจอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง ค้นพบว่าบุคคลนั้นแปรผันได้ และเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของงานทำให้สถานภาพของคนงานดีขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในองค์กร

โดยทั่วไปในสังคมพบว่ามนุษย์กับการทำงานจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ สามารถแยกออกจากกันได้ การทำงานของบุคคลที่จะเกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานได้นั้นนอกจากตัวบ่งชี้ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้ประกอบการจึงต้องคำนึงถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์ของบุคคลใน

องค์กรและการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นกรอบในการทำงานที่สำคัญยิ่ง เพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้พิจารณาได้จาก (อ้างใน Siam HR Team.2544)

1. ความเป็นอิสระจากอคติ เป็นการยอมรับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ชีวิตส่วนตัว และรูปลักษณ์ภายนอกของบุคคล
2. การปกครองที่เท่าเทียมกันในการทำงาน ผู้ประกอบการต้องบริหารงานด้วยความยุติธรรมโดยไม่แบ่งชั้นในกลุ่มงานหรือระหว่างกลุ่มงาน
3. การสนับสนุนจากสมาชิกในกลุ่ม คือมีลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในความเป็นบุคคล และสมาชิกให้การสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์ สังคม
4. การเลื่อนขั้นในการทำงาน ควรมองว่าบุคคลทุกคนมีโอกาสในการเลื่อนขั้นที่สูงขึ้นหรือเปลี่ยนตำแหน่งไปในทางที่ดีกว่าเดิม
5. ความเป็นชุมชน คือ สมาชิกในองค์กรมีวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม และทัศนคติการทำงานร่วมกัน
6. การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น คือ สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกของคนต่อเพื่อนร่วมงานในลักษณะเปิดเผย

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources Management)

นับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เพราะองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้คน และการปฏิบัติงานจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และพฤติกรรมของคนที่จะทำงานเป้าหมายขององค์กรตามแนวการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ การเพิ่มผลผลิต ผลกำไรของโรงงานบรรยากาศการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี ความมั่นคงในการทำงาน และตอบสนองตามกฎระเบียบของรัฐอีกด้วย ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (อ้างในอัจฉรา ปุราคม , 2540 ,หน้า 31)

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลและการคาดคะเน (Human resources planning and Forecasting) เป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งที่จะให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในอนาคต และเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสอดคล้องกับกฎหมายของ

รัฐ โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถตรงกับสายงาน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน คือ การสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการและพยากรณ์อุปทานกำลังคน โดยต้องวางรูปแบบงาน วิเคราะห์งาน และจัดตารางงานให้ชัดเจน รวมทั้งการวางแผนปฏิบัติที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย

2. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

2.1 การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายด้าน ที่องค์การหน่วยงานที่มีความต้องการคนเข้าทำงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเข้าทำงานในองค์กร

2.2 การเลือกสรรบุคคล (Selection) การเลือกสรรบุคคลหรือการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหมายถึง การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด และบุคคลนั้นได้เข้ามาทำงานตามตำแหน่งงานที่ต้องการ

2.3 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) หลังจากได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่แล้ว ผู้บริหารเห็นว่าบุคคลที่ถูกคัดเลือกมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้แล้วจึงจะบรรจุคนลงในตำแหน่งนั้น การมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใดปฏิบัติ จะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคล (Put the right man in the right job)

นอกจากนี้ยังต้องมีการจูงใจบุคคลในการทำงาน โดยการโยกย้ายงาน (Lateral Transfer) ในตำแหน่งระดับเดียวกันบุคคลสามารถโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ แต่จะต้องมีคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเบื่อหน่ายของบุคคล

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานเป็นผู้มีบทบาทกำหนด และมีนโยบายให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ งานฝ่ายบริหารบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ในปัจจุบันการจ่ายค่าตอบแทนมีความหมายกว้างขึ้น คือ นอกจากจะตอบแทนในรูปของเงิน แต่ยังรวมถึง ค่าตอบแทนทางสังคมที่บริษัทให้แก่พนักงานด้วย อาทิเช่น ค่าตอบแทนในรูปความสำคัญของงาน ตำแหน่งงานที่ได้รับสูงขึ้น สถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ (2532, หน้า 17 – 22) โดยทั่วไปหลักในการกำหนดอัตราเงินเดือนเพื่อเป็นค่าตอบแทนของการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เช่น ค่าของงานในลักษณะต่างๆ ควรจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมโดยพิจารณาถึงขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงานระดับความรู้ความสามารถและ

คุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการมาปฏิบัติงาน ตลอดจนลักษณะพิเศษต่างๆ ของงานโดยยึดหลักดังนี้

หลักความสามารถในการจ่าย (Ability of pay) เป็นหลักเกณฑ์สำคัญและถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดค่าจ้างมากขึ้น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของกิจการหลายๆ แห่งก็มักใช้หลักนี้มาขึ้นกับฝ่ายลูกจ้าง ในหลายกรณีที่เห็นว่าผู้ใช้แรงงานเรียกร้องค่าจ้างเกินเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพเศรษฐกิจชะลอตัว ในสภาพตรงกันข้ามเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวหรือเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วฝ่ายผู้ใช้แรงงานมักจะติดตามให้นายจ้างยอมรับว่ามีรายได้และผลกำไรสูงขึ้น และให้นายจ้างนำไปกำหนดค่าจ้างกันใหม่ ซึ่งทางออกที่ดีที่สุด คือการสร้างให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และร่วมกันทำสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นทั้งในแง่ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งการช่วยกันพิจารณาจัดระบบการตอบแทนจิตใจทางการเงินให้ครบถ้วนสมบูรณ์

หลักค่าจ้างที่เป็นธรรม (a fair day's pay for a fair day's work) คือผู้ใช้แรงงานทุกคนควรได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับกำลังแรงงานหรืองานที่ทำโดยการเปรียบเทียบกับความต้องการ ความพยายาม การอุทิศตนให้หน่วยงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถของตนเอง แต่ทั้งนี้ผู้ใช้แรงงานต้องตระหนักและยอมรับว่าค่าจ้างได้มีภาวะวิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้อง

หลักมาตรฐานการครองชีพและระดับความเป็นอยู่ (Standard of living and levels of living) โดยยึดหลักอ้างอิงจากอัตราที่ทางการสำรวจและประกาศออกมาให้ทราบ ซึ่งคำว่ามาตรฐานการครองชีพนั้น หมายถึง สิ่งที่เป็นความจำเป็น ความสะดวกสบาย หรือความหรูหรา ขึ้นต่ำที่ซึ่งเป็นความจำเป็นเพื่อการรักษาบุคคลให้สามารถดำรงสภาพความเป็นอยู่ให้เหมาะสมตามฐานะ ซึ่งระดับความเป็นอยู่สำหรับผู้ใช้งานทั่วไปที่มีใช้ชั้นบริหาร โดยมากมักแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับยากจน คือ ระดับต่ำสุดที่มีระดับการกินอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานความเป็นอยู่ขั้นต่ำที่อยู่รอด หรือประทังชีวิตได้
2. ระดับพอประทังชีวิตได้ คือ ระดับที่อยู่ขึ้นมาจากระดับยากจนเล็กน้อยแต่ยังพิจารณาว่า การกินอยู่ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานกลางๆ ทั่วไปของที่ถือว่าพอกินพอใช้
3. ระดับพอกินพอใช้ คือ ระดับการกินอยู่ที่สูงกว่าระดับพออยู่รอดขึ้นไปเล็กน้อย ครอบครัวระดับนี้จะมียาได้พอเพียงที่จะจัดหาบ้านที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และจัดหาอาหารได้พอเพียง หรือหาสิ่งของคุณภาพค่อนข้างดีได้พร้อมและพอใช้ รวมทั้งมีเงินเก็บออมพอที่จะเอาไปเที่ยวพักผ่อนได้

4. ระดับพหุมีอันจะกิน คือ ระดับที่มีการกินอยู่สะดวกสบาย โดยสามารถรักษาระดับการกินอยู่ของตนเองในระดับมาตรฐานที่ดีพอทั้งทางด้านสุขภาพ การศึกษา และการเข้าร่วมในสังคมและกิจกรรมของชุมชน รวมทั้งสามารถจัดหาสิ่งต่างๆ ได้ครบเครื่องกว่าและดีกว่าได้ไม่ยาก

หลักการพิจารณาค่าจ้างตามค่าของงานและค่าของคน (Value of the job and the employee) การบีดื้อหลักเกณฑ์การพิจารณากำหนดค่าจ้างตามค่าของงาน และตามคุณค่าของผู้ใช้แรงงานที่จะพึงมีต่อบริษัท

นอกจากนี้ หลักการจ่ายเงินเป็นค่าตอบแทนยังมีรูปแบบและวิธีการอื่นๆ เช่น การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจ่ายเงินตามผลงาน จ่ายตามระยะเวลาของการทำงานการจ่ายตามพื้นฐานความจำเป็น เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาให้ค่าตอบแทนนี้เรียกกันว่า “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal pay for equal work)

4. การพัฒนาบุคลากร (Developing Employees) การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น มีความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมที่ดีในการทำงาน และมีวิธีการในการทำงานที่ดีเหมาะสมกับงานทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานรวมทั้งเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้แรงงานและนายจ้าง นอกจากนี้การพัฒนาของบุคคลยังเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอีกด้วย ซึ่งกิจกรรมการฝึกปฏิบัติของบุคคลมีดังนี้

การฝึกทักษะในที่ทำงาน (Traditional Training) เป็นกิจกรรมที่โรงงานจัดให้กับลูกจ้างเพื่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ หรือเพื่อฟื้นฟูความสามารถในการปฏิบัติงาน

การให้การศึกษาในระบบโรงเรียน (Education) เป็นการให้บุคคลเรียนรู้กว้างขวางขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงศักยภาพในการทำงานโดยตรง

การฝึกทักษะอาชีพในโรงเรียน (Vocational Education)

การพัฒนาการจัดการ (Management Development) เป็นการพัฒนาเทคนิคการทำงาน และทักษะการตัดสินใจในองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนแก้ไขปัญหาในการทำงาน

กระบวนการฝึกปฏิบัติมี 2 วิธี คือ

4.1 การให้ความรู้และทักษะ (Substantive Knowledge and Skill Training) โดยอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories) ทฤษฎีการรับรู้ (Cognitive Theory) กิจกรรมการเรียนรู้ที่นิยมใช้กันมา คือ On-the-job Training

4.1.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation) เป็นการเปลี่ยนหน้าที่การทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานให้ไปทำงานในตำแหน่งงานอื่นที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเท่าๆ กัน ตลอดจนความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน

4.1.2 การฝึกงานเฉพาะด้าน (Vestibule Training) เป็นกิจกรรมพิเศษที่โรงงานจัดให้กับผู้ใช้แรงงานได้ฝึกปฏิบัติงานนอกเหนืองานประจำ

4.1.3 การมอบหมายงานให้กับกลุ่มที่ได้รับผิดชอบและแก้ไขปัญหาด้วยกัน (Committee or Task Force Assignments) เพื่อนำข้อสรุปจากกลุ่มไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไปข้างหน้า โดยปกติจะเป็นวิธีการสำหรับฝึกปฏิบัติการจัดการในองค์กร

4.1.4 การแนะนำจากผู้ควบคุมงาน (On-the-job Coaching) คือการที่ผู้ควบคุมเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำกับผู้ใช้แรงงานเท่านั้น โดยมีได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4.1.5 การเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning)

หลังเสร็จสิ้นกระบวนการฝึกปฏิบัติดังกล่าวแล้ว ต้องมีการประเมินเป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อประเมินcupฏิกิริยา (Reaction) การเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) การเรียนรู้ (Learning) และผลของการทำงาน (Results)

4.2 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการฝึกปฏิบัติโดยใช้กระบวนการทางสังคมซึ่งเป็นการพัฒนาแบบมหภาค คือการตรวจสอบทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่มีอยู่ของบุคคลในองค์กรเพื่อนำไปใช้ปรับเปลี่ยนงาน

4.3 การจัดการอาชีพ (Career Management) เป็นการวางแผนและพัฒนาอาชีพของตนเอง โดยพิจารณาจากความสามารถ ค่านิยม ความสนใจ ตลอดจนบุคลิกภาพของตนเองว่าเป็นอย่างไร

5. แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations) เป็นกระบวนการซึ่งผู้ใช้แรงงานและสหภาพแรงงานเจรจาดำรงค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานของผู้ใช้แรงงาน และการลงนามในสัญญาจ้างงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล สภาพแรงงานนั้นมีบทบาทสำคัญในการถ่วงดุลอำนาจระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง เพื่อให้เกิดความสงบในระบบงาน

อุตสาหกรรม และเอื้อให้งานมีการเลื่อนไหลอย่างอิสระ แรงงานสัมพันธ์จะประกอบด้วย การเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) คือการควบคุมความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง รวมทั้งความร่วมมือในการจัดการแรงงาน (Labour-Management Cooperation) ซึ่งหมายถึง การประชุมร่วมกันระหว่างสหภาพด้วยกัน และในส่วนกลุ่มที่ไม่มีสหภาพแรงงาน หมายถึง ผู้ใช้แรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง

สำหรับความร่วมมือในการจัดการแรงงาน (Labour-Management Cooperation)

มุ่งเน้นความสัมพันธ์อยู่ 3 แบบ คือมุ่งเน้นการแข่งขันระหว่างองค์กร (Competitive Orientation) มุ่งเน้นความเป็นกลาง (Neutral Orientation) คือ ไม่ก้าวก่ายงานกัน เคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน รวมทั้งยังอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่นด้วย และการมุ่งเน้นความร่วมมือ (Cooperative Orientation)

6. การจัดการและควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Management and Control) คือกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าโครงการหรือนโยบายบุคลากรเป็นไปตามผลที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย

6.1 การประเมินผลการปฏิบัติการ (Performance Appraisal)

6.2 ระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) เป็นการควบคุมให้พนักงานในองค์กรได้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดกฎระเบียบควรเน้นใจว่ามีความยุติธรรมเพียงพอ

6.3 การปรึกษาและการให้ความช่วยเหลือ (Counselling and Employee Assistance) เป็นการจัดการกิจกรรมช่วยเหลือสำหรับผู้ที่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ เช่น ดื่มสุรา สูบบุหรี่ ดิฉันเสพติด เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่รุนแรงต่อการปฏิบัติงานของผู้ใช้แรงงาน

6.4 การประเมินนโยบายและโครงการ (Evaluation of Policies and Programmes) เป็นการประเมินตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงาน โดยประเมินจาก ผลผลิต (Productivity) ผลกำไร (Profits) ความมั่นคงในงานของผู้ใช้แรงงาน (Employment Stability) สภาพการทำงาน (Working Condition) บรรยากาศความสัมพันธ์ของแรงงาน (Labour Relations Climate) และการตอบสนองต่อกฎหมายของรัฐบาล (Responses to government regulations)

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของความต้องการของบุคคลและหาสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ทำงาน เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันทำให้คนทำงาน หรือทำให้มีกำลังใจในการทำงาน จากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ Abraham H. Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

Abraham H. Maslow (อ้างในวันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 75) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้นดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทางร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการอาหาร อาบอากาศหายใจ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ในองค์การความต้องการขั้นต้นนี้ก็จะเช่น สภาพการทำงาน (ความร้อน, อากาศ) เงินเดือนพื้นฐาน ร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง (ในจำนวนหรือปริมาณหนึ่ง) ความต้องการในขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพ มีความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการขั้นนี้ในองค์การเราอาจพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน (Job security) ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs Belongingness and Love needs) เมื่อรู้สึกมีความปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มองค์การทางสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ต้องการมีเพื่อนต้องการความรัก และความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น และเน้นในเรื่องมิตรภาพ ซึ่งในองค์การความต้องการด้านสังคมได้แก่ คุณภาพของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

4. ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs, ego, status) ความต้องการขั้นที่ 4 นี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้คนจะมีความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการที่จะมีสถานภาพ

ความต้องการในขั้นนี้ในองค์การเราสามารถพิจารณาได้จาก ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงานความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งเกิดเมื่อความต้องการอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน และใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มความสามารถ ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถใด และทำอะไรได้ดีที่สุดและได้ทำในสิ่งดังกล่าว ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในองค์การความต้องการด้านนี้อาจจัดได้โดย การจัดงานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์การ และความสำเร็จในการทำงาน

ดังนั้นลำดับขั้นของความต้องการของ Abraham H. Maslow ก็เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวแปรให้พฤติกรรมของแรงงานของแต่ละคนถูกแสดงออกอย่างแตกต่างกัน ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

ปัญหาการทำงานร่วมกันของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว

1. ด้านค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ที่ให้กับลูกจ้างหรือพนักงาน อาจเป็นในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการให้รางวัลกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โดยค่าตอบแทนจะได้รับอิทธิพลจากตลาดแรงงาน กฎหมาย ฐานะการเงินของกิจการ คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน และความเป็นธรรมในการจ้างงาน (พชรินทร์ เกรือเทพ . เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารงานบุคคล.วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง)

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญ - กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (สุจิตรา ธนันทน์ , 2549 , เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

มาตรฐานแรงงานไทย. กรมสวัสดิการแรงงานและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน. (2546) ได้กำหนดไว้ว่า

1. สถานประกอบกิจการต้องจ่ายค่าจ้าง และค่าตอบแทนการทำงานนอกหรือเกินเวลาทำงานปกติให้แก่ลูกจ้าง ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้

2. สถานประกอบกิจการต้องจ่ายค่าจ้าง และค่าตอบแทนการทำงานเป็นเงินตราไทย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ถ้าจะจ่ายเป็นตัวเงินหรือเงินตราต่างประเทศ หรือจะจ่าย ณ สถานที่หรือวิธีอื่น ต้องได้รับความยินยอมจ้กจ้างลูกจ้างก่อน ทั้งนี้ ให้จ่ายทันทีเมื่อถึงกำหนดจ่ายแต่ละงวด

3. สถานประกอบกิจการต้องให้ลูกจ้างได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนการทำงานที่ได้รับทั้งหมดในแต่ละงวด เป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถเข้าใจรายละเอียดส่วนประกอบต่างๆ ได้

4. สถานประกอบกิจการต้องไม่หักค่าจ้าง ไม่ว่ากรณีใดๆ เว้นแต่กฎหมายยกเว้น

Richard Walton (อ้างในศรัญญา ชัยแสง , 2545 , หน้า 18) เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ศึกษาคุณภาพชีวิตในแนวทางการเป็นบุคคล (Humanistic) และสภาพแวดล้อมตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ผลผลิตของงาน และการเติบโตของภาวะเศรษฐกิจที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลในการทำงาน ซึ่งค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตได้กล่าวไว้ว่า

ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่รอด บุคคลนอกจากจะสร้างความหมายในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะบ่งชี้ว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง

1. ความเพียงพอ คือค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม

2. ความยุติธรรม ซึ่งประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงานพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายๆกัน

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่ได้กับทักษะ ความรับผิดชอบในงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการระดับฝีมือแรงงานกับความชำนาญในการทำงาน

- 2.3 รายได้และค่าตอบแทนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด
- 2.4 ผลตอบแทนต่างๆ ที่บุคคลพึงได้รับเมื่อองค์กรได้ผลกำไรมากขึ้น
- 2.5 ผลประโยชน์ที่บุคคลพึงได้รับจากการมีส่วนร่วมในการผลิต
- 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่ตนได้รับจากการทำงานกับงานอื่นที่มี

ลักษณะคล้ายกัน

2. ด้านสวัสดิการ

สวัสดิการ ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน เป็นต้น ไม่เป็นไปตามค่าของงานแต่จ่ายเพราะเป็นสมาชิกของหน่วยงาน เช่น เป็นพนักงาน ลูกจ้าง จะเบิกได้เท่ากันตามสิทธิไม่ว่าจะตำแหน่งระดับอะไร (สุจิตรา ธนารักษ์ , 2549 , เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

มาตรฐานแรงงานไทย. กรมสวัสดิการแรงงานและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน. (2546) ได้กำหนดไว้ว่า สถานประกอบการต้องจัดหาสิ่งต่างๆ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนได้รับสวัสดิการ โดยสะดวกและเพียงพอคือ

1. ห้องน้ำ และห้องส้วมที่สะอาดถูกสุขอนามัย
2. น้ำดื่มสะอาดถูกสุขอนามัย
3. ปัจจัยในการปฐมพยาบาลที่เหมาะสม
4. สถานที่รับประทานอาหาร และสถานที่สำหรับเก็บรักษาอาหาร ที่สะอาดและ

ถูกหลักสุขาภิบาลอาหาร

5. หากมีการจัดที่พักให้ลูกจ้าง ที่พักนั้นต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น มีความสะอาดปลอดภัย และพร้อมที่จะใช้การได้อยู่เสมอ

3. ด้านความขัดแย้งและทฤษฎีความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นตัวแปรประการหนึ่งที่ปรากฏให้พบเห็นได้เสมอในองค์กร ตั้งแต่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจนกระทั่งถึงความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นหน้าที่ขององค์การประการหนึ่งก็คือ การแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ให้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สกัดกั้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การและทำลายของค์การหรือทำให้ของค์การล่มสลายไปในที่สุด ในสภาวะปัจจุบันความขัดแย้งยังมีปัญหาและมีการกล่าวถึงมากขึ้นเพราะองค์การมีการขยายตัวอย่างมาก ทำให้มีการรับแรงงานจำนวนมาก

เข้ามาทำงานในองค์กรทั้งแรงงานในชาติเดียวกันและแรงงานต่างชาติ การทำงานต่างวัฒนธรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งก็มักจะเกิดขึ้น

Mosca (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ ,2540 ,หน้า 33) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่จะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถจัดการความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่ Mosca เห็นว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคมคือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ

Coser (อ้างในเกียรติศักดิ์ ม่วงมิตร , 2545 ,หน้า 8-9) ได้เสนอแนวทฤษฎีที่นำมาเสริมกับแนวทฤษฎีโครงสร้างการหน้าที่ โดยเชื่อมความขัดแย้งเข้ากับการทำงานประสานกันของส่วนต่างๆ ในสังคมงานเขียนของเขาชื่อ The Function of Social Conflict โดยเน้นประเด็นใหญ่ 2 ประเด็น

1. ความสลับซับซ้อนของความขัดแย้ง Coser เห็นว่า ความขัดแย้งมิได้เกิดขึ้นเพียงระหว่างชั้นและกลุ่มผลประโยชน์เท่านั้น แต่ความขัดแย้งนั้นเกิดทั่วไปในความสัมพันธ์สังคมที่สานกันโยงใยเป็นตาข่าย ความขัดแย้งจึงเป็นเสมือนใยแมงมุมเพราะฉะนั้นในความสัมพันธ์บางด้านอาจจะขัดกันแต่บางด้านอาจจะร่วมมือกัน หรือในคู่สัมพันธ์หนึ่งก็มีทั้งเข้ากันได้ในระยะบางหนึ่ง แต่ระยะอื่นขัดแย้งกัน ความสัมพันธ์ในสังคมนั้นตัดสลับกันไปมาซึ่งประกอบไปด้วยทั้งด้านขัดแย้งและประสานกัน อันเป็นการผูกเชื่อมสังคมเข้าไว้ด้วยกัน และในขณะเดียวกันก็มีการต่อสู้ แย่งชิงและการเผชิญหน้า

2. ผลของความขัดแย้ง Coser เห็นว่า ความขัดแย้งนั้นก่อผลไปสู่ความเปลี่ยนแปลงบางกรณีก็เป็นการกระตุ้นให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อย่างไรก็ตามแม้ว่าความขัดแย้งจะส่งผลทั้งในทางลบ และในทางบวก แต่ทฤษฎีนี้พยายามเน้นถึงผลประโยชน์หลัง คือ การวิเคราะห์ถึงบทบาทของความขัดแย้งในการรักษา ส่งเสริม การยึดเหนี่ยวกันของส่วนต่างๆ ในสังคมเพราะฉะนั้นโดยนัยแล้ว ทฤษฎีนี้ถือแนวทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สังคม โดยเพิ่มแนวคิดความขัดแย้งเสริมเข้าไปในการอธิบายถึงความสมดุลในสังคมความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องขัดขวางหรือทำลายความสมดุล ตรงกันข้ามความขัดแย้งนั้นสามารถช่วยเสริมความสมดุลได้

Coser ได้แสดงถึงเนื้อหาทฤษฎีโดยแบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ชนิด

1. ความขัดแย้งภายนอก เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกล่าว คือ ภายในกลุ่มไม่มีความขัดแย้ง แต่กลุ่มหนึ่งมีความขัดแย้งกับอีกกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มอื่นๆ ความขัดแย้งภายนอกเป็นการทำให้สมาชิกภายในกลุ่มรู้สึกรวมตัวกันขึ้น มีความสำนึกถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน แต่ละส่วนรู้สึกว่าตนเองคือส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความขัดแย้งกับภายนอกจึงมีหน้าที่และบทบาทในการสร้างความรวมตัวกันได้ จึงเกิดเป็นปีกแผ่นของหน่วย กลุ่ม องค์กร

2. ความขัดแย้งภายใน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในมิใช่ว่าจะก่อให้เกิดผลตรงกันข้าม คือ ความเสื่อมสลายของกลุ่มเสมอไป การวิเคราะห์ของทฤษฎีสายนี้เน้นถึงด้านที่ความขัดแย้งภายในก็สามารถเสริมการดำรงอยู่ ความเหนียวแน่นและความมั่นคงของกลุ่มได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มระดับเล็กที่โยกโยกกันแน่นแฟ้น นอกจากนั้นความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้นภายในกลุ่มยังเป็นเสมือนการระบายสิ่งที่กักดันอยู่หรือตามลำนวนที่ว่า เป็นลิ้นเปิดให้ไอน้ำพุ่งออกเพื่อป้องกันไม่ให้หม้อน้ำระเบิด เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในกลุ่มก็เท่ากับทำให้ความสมดุลเป็นอยู่เสียไป เมื่อความขัดแย้งได้ถูกขับออกจากหม้อน้ำแล้ว ก็เกิดความสมดุลใหม่ขึ้น ลี้นทางออกของไอน้ำนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกลุ่มและระบบทั้งหลาย เพราะฉะนั้นความขัดแย้งภายในจึงมีบทบาทหน้าที่ในเชิงบวกเป็นการสร้างความกลมเกลียวขึ้นใหม่ ซึ่งเท่ากับส่งผลโดยนัยให้ปรับเปลี่ยนกระดุนให้มีชีวิตชีวาขึ้นและถ้าไม่มีลิ้นนี้ ความขัดแย้งที่สั่งสมเก็บอยู่ประทุออกมาในรูปของความรุนแรงได้

สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น(อ้างในเกียรติศักดิ์ ม่วงมิตร, 2545 , หน้า 9) ได้แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งจากข้อมูล เป็นผลมาจากการขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเด็นหลักต่างๆ การที่มีข้อมูลไม่ตรงกัน มีความเข้าใจผิดของผู้ที่เกี่ยวข้องในข้อมูลเดียวกัน มีการสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลบกพร่อง มีความแตกต่างในวิธีการ การประเมินหรือแปลข้อมูลข่าวสารต่างๆ และมีความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูลที่เหมือนกันของกลุ่มต่างๆ

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ เป็นผลมาจากการแข่งขันในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด การแข่งขันเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน

3. ความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง เป็นผลมาจากการแข่งขันเกี่ยวกับอำนาจ เกิดความไม่เสมอภาคหรือไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับอำนาจ การควบคุม ความเป็นเจ้าของ หรือการกระจายทรัพยากร หรือกระบวนการในการทำงาน

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เป็นผลมาจากการมีบุคลิกและพฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ มีความคาดหวังแตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงของกันและกันต่างกันไป มีวิธีการในการจัดการกับปัญหาต่างกัน

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม เป็นผลมาจากความแตกต่างของโลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ความแตกต่างในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ความเป็นมาของบุคคลและการเลี้ยงดู

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีความหลากหลายอย่างมากทั้งในแง่ระดับของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงประกอบด้วยหลายวิธี หากใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งไม่เหมาะสม นอกจากจะไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นจนการได้แล้วยังส่งผลกระทบต่อองค์การรุนแรงยิ่งขึ้น หรืออาจทำให้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งมากกว่าความเป็นจริง และอาจทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นความขัดแย้งแฝงเร้นที่มีอยู่ในองค์การซึ่งรอคอยโอกาสที่จะแสดงตัวออกมาเมื่อองค์การมีปัญหาอื่นและทำลายประสิทธิภาพขององค์การอันเป็นผลเสียต่อองค์การในระยะยาว ดังนั้นการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งขององค์การจึงเป็นสิ่งที่องค์การและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ ในเรื่องนี้ถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการของแต่ละบุคคล (อ้างในวันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 171)

การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในองค์การมีหลายวิธีซึ่งสามารถเลือกใช้ได้ คือ

1. การบังคับ (Force) เป็นเทคนิคที่ใช้เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม อาจเป็นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจอื่นๆ ทำให้อีกฝ่ายต้องยอมตาม การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยวิธีนี้นักพบในปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม และต้องยอมรับคำสั่ง ดังนั้นแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การใช้อำนาจบังคับจะก่อให้เกิดปัญหาระยะยาวตามมาเพราะจะทำให้ความขัดแย้งถูกกดไว้เป็นเหมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง วิธีวิธีนี้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งของปัญหา เพียงระงับอาการของปัญหาไว้ชั่วคราวเท่านั้น สาเหตุของความขัดแย้งยังคงอยู่

2. การถอนตัว (Withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวออกจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่ วิธีวิธีนี้จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ เพราะสามารถลดการเผชิญหน้ากับบุคคลหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา และป้องกันการพุดคุย

อภิปรายและเผชิญหน้ากับปัญหาแต่สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงยังไม่ได้รับการแก้ไขแต่ประการใด การใช้วิธีการนี้ในการแก้ปัญหาควรจะพิจารณาถึงสภาพการณ์ในการนำไปใช้ด้วย วิธีการนี้ควรใช้เมื่อปัญหาเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วนรออยู่ และเราพบว่าไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจในสิ่งที่เราต้องการได้อีกทั้งต้องการให้ผู้เกี่ยวข้องใจเย็นลง เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจ เมื่อผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าและประเด็นต่างๆ ขาดความชัดเจน ในสถานการณ์เหล่านี้การเลือกใช้วิธีการถอนตัวจะเป็นการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

3. การปรับให้เรียบ (Smoothing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการกลบเกลื่อนปัญหา ยึดถือการประสานงานและความสงบเรียบร้อยในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสนับสนุนความสงบเรียบร้อยและภาพลักษณ์ที่ดี พยายามทำให้ทุกคนแสดงออกถึงการทำงานอย่างมีความสุข ผู้ที่ใช้วิธีนี้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักจะมีคามเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งในแบบเดิมว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีพึงหลีกเลี่ยง และรู้สึกว่าเป็นความบกพร่องในการบริหารหากเกิดความขัดแย้งขึ้นวิธีการกลบเกลื่อนและปรับให้เรียบนี้ ความขัดแย้งจะไม่แสดงอาการเนื่องจากถูกกดไว้ แต่สาเหตุของความขัดแย้งคงมีอยู่และพร้อมที่จะแสดงอาการของปัญหาเมื่อมีโอกาส

4. การแข่งขัน (Competition) หรือการเอาชนะ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเอง แข่งขันเพื่อขึ้นนำคนอื่นให้คล้อยตามความต้องการของตน มักเป็นการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการหรือการมีตำแหน่งที่เหนือกว่าในการบังคับหรือโน้มน้าวผู้อื่น การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จะก่อให้เกิดผลแบบแพ้ชนะ (win-lose) คือ มีผู้ที่สมหวังตามที่ตนต้องการ และมีผู้ที่รู้สึกว่าตนเสียเปรียบ ผิดหวังซึ่งจะมีผลให้เกิดความกดดันและคับข้องใจแก่ผู้แพ้ได้ การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจหรือมีความเร่งด่วน เป็นเรื่องที่มีบุคคลพยายามฉวยโอกาสหรือฉกฉวยประโยชน์จากการแข่งขัน

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่พบบ่อยในการแก้ปัญหากับสภาพแรงงาน การประนีประนอมจะไม่มีใครได้ทุกอย่างตามที่ตนเองต้องการ การประนีประนอมจะเป็นการแก้ปัญหาโดยแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งลดความต้องการให้พนักงานเข้าทำงาน 7.00 น. เลิก 17.00 น. พนักงานอาจต้องเข้างานเวลา 8.30 น. เลิกเวลา 16.30 น. การประนีประนอมอาจตกลงให้พนักงานเข้าทำงานเวลา 7.30 น. เลิกงานเวลา 16.30 น. เป็นต้น การประนีประนอมเหมาะที่จะนำมาใช้เมื่อฝ่ายต่างๆ มีอำนาจเท่าเทียมกัน มีความกดดันด้านเวลา และมักนำมาใช้หลังจากการแข่งขันหรือการร่วมมือใช้ไม่ได้ผล

6. ความร่วมมือ (Collaborating) เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด การร่วมมือจะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดผลแบบชนะ – ชนะ วิธีนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ต้องผสมผสานแนวทางแก้ปัญหาหรือหาทางออกในการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าสำคัญและไม่สามารถประนีประนอมได้ ต้องการผสมผสานมุมมองที่ต่างกันของแต่ละฝ่าย ต้องการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และความเห็นพ้องต้องกัน รวมทั้งสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงาน และลดความรู้สึกที่จะมีผลเสียต่อความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน

7. การคล้อยตาม การยอมตาม (Accommodation) คือการยอมตามฝ่ายตรงข้าม หรือ ยึดเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามเหนือกว่าฝ่ายของตนซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานยังคงมีอยู่ต่อไป ทางแก้ปัญหาจะเป็นไปตามข้อเสนอของฝ่ายอื่น การคล้อยตามควรจะใช้เมื่อทราบว่าตนเองเป็นฝ่ายผิด อันเป็นการแสดงความมีเหตุผลและทำให้เกิดการเรียนรู้ หรือกรณีที่ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นสำคัญสำหรับคนอื่นมากกว่าตนเอง การคล้อยตามจะเป็นการรักษาความร่วมมือไว้ นอกจากนั้นการคล้อยตามจะเป็นการสร้างความสำเร็จ และสร้างความสำคัญแก่ทางเลือกของตนเองสำหรับปัญหาต่อไป เนื่องจากเราเคยยอมตามผู้อื่นในปัญหานี้เมื่อถึงคราวที่เราต้องการผู้อื่นก็จะยอมเราในครั้งต่อไป เป็นเสมือนการแลกเปลี่ยนอันจะช่วยลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น หรืออาจใช้การคล้อยตามเมื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเสถียรภาพมีความสำคัญ หรือต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

8. การให้คนกลางไกล่เกลี่ย อนุญาโตตุลาการ (Arbitration, Mediation) เป็นการให้คนกลาง เข้ามาช่วยเหลือในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการใช้อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) อันเป็นการให้บุคคลที่สามเข้ามาตัดสินความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคคลที่สามนี้จะมีอำนาจในการกระทำการหรือ ตัดสินความขัดแย้งมักจะใช้ในการแก้ไขขัดแย้งหรือปัญหาเกี่ยวกับสหภาพขึ้นซึ่งผลการตัดสินของอนุญาโตตุลาการทั้งสองฝ่ายจะยอมรับและปฏิบัติตาม ส่วนการใช้ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediation) คือ การที่บุคคลที่สามเข้ามาช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถหาข้อตกลงในการแก้ปัญหาได้ โดยผู้ไกล่เกลี่ยจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใดๆ แต่จะทำหน้าที่เพียงพยายามให้คำแนะนำและเสนอแนะทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายเจรจากันเพื่อให้การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

9. การใช้เป้าหมายระดับที่สูงกว่า (Superordinate Goals) ในขณะที่เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น องค์การอาจจะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนยึดเป้าหมายนั้นเป็นหลักในการทำงานและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ซึ่งอาจเป็นการ

ละทิ้งความขัดแย้งเป็นการชั่วคราว) เพื่อเป้าหมายบางประการร่วมกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายการผลิตและฝ่ายการตลาดเกิดขึ้นเสมอ แต่เมื่อองค์การถูกคุกคามโดยคู่แข่ง ต้องแข่งกับหน่วยงานอื่นและต้องทำงานเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ทั้งฝ่ายการผลิตและฝ่ายการตลาดจะละทิ้งความขัดแย้งระหว่างกันแต่จะร่วมมือกันทำงานเพื่อเป้าหมายและความอยู่รอดขององค์การ เป็นต้น การใช้วิธีนี้จะได้ผลหากลักษณะขององค์การโดยปกติยึดเป้าหมายของฝ่ายงานย่อยเป็นหลัก หรือองค์การกำลังเผชิญจากภาวะกดดันจากสภาพแวดล้อมซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การมาก

10. การแก้ปัญหาาร่วมกัน (Problem Solving) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีที่สุด เพราะให้มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน วิธีการนี้จะมุ่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหา โดยเน้นความจริงใจและเปิดเผยต่อกันถึงมุมมองของฝ่ายต่างๆ วิธีการนี้จะรับรู้ร่วมกันว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการแก้ปัญหามูลค่าจะสามารถโต้แย้งและไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ในขณะที่ยังมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทั้งนี้วิธีการนี้เชื่อว่าไม่มีใครจะถูกทั้งหมดหรือผิดทั้งหมด การหาทางออกร่วมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญและนำผลดีมาสู่การแก้ปัญหา

11. การเพิ่มทรัพยากร (Expanding Resources) สาเหตุประการหนึ่งของความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากร หากองค์การสามารถขยายหรือเพิ่มทรัพยากรและสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้นก็จะทำให้ความขัดแย้งลดลงเพราะแต่ละฝ่ายจะได้รับความพอใจมากขึ้น การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการนี้จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพอใจมาก แต่การเพิ่มทรัพยากรจะกระทำได้ยากเพราะทรัพยากรขององค์การมีจำกัด

12. ระบบการอุทธรณ์ (Appeals System) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน โดยเฉพาะการกระทำของฝ่ายบริหารที่กระทบต่อพนักงาน หากองค์การมีช่องทางการร้องทุกข์หรือร้องเรียนที่เป็นทางการได้ก็จะเป็นการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ การร้องทุกข์อาจกระทำโดยร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป (ผู้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือคนกลางที่ทำหน้าที่คณะกรรมการรับเรื่องราวร้องทุกข์หรืออนุญาโตตุลาการ

13. การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (Reduce Interdependence Between units) การพึ่งพากันและขึ้นอยู่กับหน่วยงานอื่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งการขึ้นระหว่างกันแบบ pool หรือ sequential และ reciprocal เช่นหน่วยงาน ก.จะต้องรอผลผลิตของหน่วยงาน ข.เพื่อเป็นวัตถุดิบ หาก ข.ผลิตได้ช้า ก.ก็จะมีผลงาน ขณะเดียวกันหาก ข.ผลิตได้มาก ก.ทำงานไม่ทันก็จะเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้เช่นกัน การลดการพึ่งพากันหรือขึ้นต่อกัน

ของงานอาจใช้ระบบการสำรองผลิตของ ข. ไว้จำนวนหนึ่ง เมื่อ ข. ผลิตได้น้อย ก. ก็จะสามารถทำงานได้ตามปกติ ความรู้สึกพึ่งพากันและขึ้นอยู่กับระยะห่างกันก็จะน้อยลง เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

14. การเพิ่มความสัมพันธ์ (Increasing Interaction) ปัญหาความขัดแย้งในหลายกรณีเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างหน่วยงานย่อย ทั้งรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ การสร้างระบบความสัมพันธ์ในองค์กรจะลดความขัดแย้งได้มากทั้งความขัดแย้งในระดับบุคคลและความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน การเพิ่มความสัมพันธ์อาจกระทำได้โดยการมีระบบกรรมการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้แต่ละคนเห็นถึงการทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นทีมเดียวกัน การโอนย้ายข้ามฝ่ายหรือแผนกหรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง (rotation) โดยเฉพาะงานที่ต้องเกี่ยวข้องกันทำให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงการทำงานของแผนกอื่นที่เราเกี่ยวข้องด้วย ก็จะก่อให้เกิดความเข้าใจในความสำคัญของงานของผู้อื่นและเข้าใจทัศนคติของแต่ละคนมากขึ้น หรือ อาจกระทำได้โดยการจัดกิจกรรมในการสนทนากลุ่ม เช่น งานตามเทศกาลต่างๆ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานและลดความขัดแย้งลงได้

15. การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งกันเข้าด้วยกัน (Merging Conflicting Units) ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการที่หน่วยงานมีการขยายขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองไปซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้น การรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงานใหม่จึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาประการหนึ่ง เพียงแต่วิธีการนี้จะต้องคำนึงถึงการลดตำแหน่งของคนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นวิธีการนี้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อการรวมหน่วยงานแล้วตำแหน่งหรือผลประโยชน์ของแต่ละส่วนไม่ลดลงด้วย

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมักจะมีการใช้หลายๆ วิธีการประกอบกัน ทั้งนี้เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความสลับซับซ้อนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะมีหลายระดับ การแก้ไขปัญหโดยวิธีหนึ่งวิธีเดียวอาจไม่ได้ผล นอกจากนี้วิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างกันการเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาได้แก่การพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละวิธี เพราะวิธีการต่างๆ จะมีผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นได้ หากหน่วยงานเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาผิดแม้ว่าปัญหาในปัจจุบันจะลดลงแต่ก็อาจเกิดปัญหาในระยะยาวขึ้นได้เช่นกัน

4. ด้านความเสมอภาคทางสังคมและความยุติธรรม

มาตรฐานแรงงานไทย. กรมสวัสดิการแรงงานและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
(2546) ได้กำหนดไว้ดังนี้

การเลือกปฏิบัติ

1. สถานประกอบกิจการต้องไม่กระทำหรือสนับสนุนให้มีการเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน การจ่ายค่าจ้างและค่าตอบแทนการทำงาน การให้สวัสดิการโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งหน้าที่การเลิกจ้างหรือการเกษียณอายุการทำงาน อันเนื่องมาจากเหตุเพราะความแตกต่างในเรื่องสัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา อายุ เพศ สถานภาพสมรส ทัศนคติส่วนตัวในเรื่องเพศ ความพิการ การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ความนิยมในพรรคการเมือง หรือแนวความคิดส่วนบุคคลอื่นๆ

2. สถานประกอบกิจการต้องไม่ขัดขวาง แทรกแซงหรือกระทำการใดๆ อันเป็นผลกระทบต่อกิจกรรม การใช้สิทธิ หรือวิธีปฏิบัติของลูกจ้างเกี่ยวกับเชื้อชาติ ประเพณีประจำชาติ ศาสนา เพศ การแสดงออกตามทัศนคติส่วนตัวในเรื่องเพศ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานหรือพรรคการเมืองทั้งนี้ โดยที่กิจกรรมของลูกจ้างดังกล่าวมิได้มีผลกระทบเสียหายใดๆ ต่อกิจการ

เสรีภาพในการสมาคมและการร่วมเจรจาต่อรอง

1. สถานประกอบกิจการต้องเคารพสิทธิลูกจ้างในการรวมตัวจัดตั้งและการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการอื่นๆ ในสถานประกอบกิจการ อีกทั้งต้องเคารพสิทธิการร่วมเจรจาต่อรอง การคัดเลือกหรือเลือกตั้งผู้แทน โดยไม่กระทำการใดๆ ที่ขัดขวางหรือแทรกแซง อันเป็นผลให้การใช้สิทธิของลูกจ้างในเรื่องดังกล่าวไม่อาจกระทำได้หรือกระทำได้โดยยากลำบาก

2. สถานประกอบกิจการต้องรับรองว่าผู้แทนลูกจ้างในสถานประกอบกิจการจะได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกับลูกจ้างอื่นๆ ไม่ถูกกีดกัน แยกย้าย เลิกจ้าง หรือการปฏิบัติใดๆ ที่ไม่เป็นธรรมอันเนื่องมาจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดแห่งมาตรฐานนี้

Richard Walton (อ้างในศรัญญา ชัยแสง, 2545 หน้า 18) เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ศึกษา

คุณภาพชีวิตในแนวทางความเป็นบุคคล (Humanistic) และสภาพแวดล้อมส่วนบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ผลผลิตของงาน และการเติบโตของภาวะ

เศรษฐกิจที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลในการทำงาน ซึ่งสิทธิส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตได้กล่าวไว้ว่า

สิทธิส่วนบุคคล (Employee Rights) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่ / พนักงานได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องได้รับการเคารพสิทธิส่วนตัว เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

1. ความสามารถเฉพาะของตน เป็นการปกป้องข้อมูลเฉพาะของตนในลักษณะการปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลต่างๆ เพื่อการดำเนินงานซึ่งผู้ปฏิบัติก็ให้ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นเฉพาะส่วนตนครบถ้วน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. มีอิสระในการพูด คือ การมีสิทธิที่จะพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบาย เศรษฐกิจหรือสังคมขององค์การต่อผู้บริหาร โดยปราศจากความกลัวว่าจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของตน

3. มีความเสมอภาค เป็นการพิจารณาถึงความต้องการรักษาความเสมอภาคในเรื่องบุคคล กฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน

4. ให้ความเคารพต่อหน้าที่ ความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

5. ด้านความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน

การทำงานมีองค์ประกอบหลายอย่างความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย (อ้างในอังฉรา ปุราคม , 2540 หน้า 55)

1. แนวคิดและความเชื่อของคนไทยส่วนใหญ่เชื่อว่า

1.1 การทำงานเป็นกิจกรรมที่ไม่มีความดีในตัวเอง การทำงานนั่งโต๊ะหรือการเป็นเจ้านายคนเป็นงานที่ดีกว่าการทำงานที่ใช้แรงงาน

1.2 การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้

1.3 การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเอาชนะสถานะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก โดยที่คนไทยเชื่อว่าความสำเร็จในปัจจุบันเกิดจากผลบุญวาสนาที่สะสมมาจากอดีต ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงจึงทำได้ยาก คนไทยทั่วไปจึงมีลักษณะเฉยๆ (passivity) สมัครงใจ

ยอมรับสภาพปัจจุบันโดยปราศจากการต่อสู้ และมีผลให้คนไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของชีวิตด้วยขันติ (Equanimity)

1.4 การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว โดยที่คนไทยนั้นเชื่อว่าโชคชะตาเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของแต่ละบุคคล ส่วนความเชื่อว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับวางแผนมีน้อยมาก

1.5 การสะสมทรัพย์สินได้มาจากการทำงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ โดยเชื่อว่าคนไทยไม่นิยมการประหยัด ขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงิน และการลงทุน แต่นิยมความสุรุ่ยสุร่าย ฟุ่มเฟือย สนุกสนานในการบริโภค

2. ค่านิยมของคนไทยเกี่ยวกับการทำงาน

2.1 ต้องการงานที่ได้ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ คือคนไทยขาดความอดทนแข็งขันในการทำงาน

2.2 ต้องการงานที่ได้ต้องรับผิดชอบ

2.3 ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง

2.4 ต้องการงานที่มีอิสระ

3. พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

3.1 ไม่มีการวางแผนในการทำงาน

3.2 มีสมรรถภาพในการทำงานเฉพาะตัว

3.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

3.4 ไม่มีวินัยในการทำงาน ชอบทำตามความพอใจของตน

6. ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ

Walton (อ้างในอังฉรา ปุราคม, 2540, หน้า 19) กล่าวว่าหลังการปฏิวัติระบบงานอุตสาหกรรม ผู้ใช้แรงงานในระดับต่างๆ ต้องเผชิญกับระบบงานที่ถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชา การทำงานที่ไม่เหมาะสมกับทักษะของตน การวางแผนงานถูกแยกออกจากการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้นักลเกิดความรู้สึกแตกแยก เบื่อหน่ายในการทำงาน ดังนั้นการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานคือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล โดยทำงานในรูปแบบใหม่จากการทำงานเดิม และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาอบรม ซึ่งการพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นตัวบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่

โดยใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเองและเมื่อมีปัญหาที่สามารถจัดการแก้ไข
ตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลทั้งด้านทักษะ และความรู้ที่จะทำให้งานมีคุณภาพ
สามารถพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การมีอำนาจในตน (Autonomy) คือ ความสามารถของผู้ใช้แรงงานที่ควบคุมงานได้
ตนเอง
2. ทักษะที่ซับซ้อน (Multiple skills) เป็นการพิจารณาจากขนาดของงานที่ต้องใช้
ทักษะ ความชำนาญมากขึ้นกว่าที่ปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม และเป็นการขยายขีดความสามารถใน
การทำงาน
3. การได้รับข่าวสาร (Information and Perspective) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขบวนการ
ทำงานทั้งหมดของตน ตลอดจนทราบผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแนวทางนั้นๆ เพื่อให้บุคคลมี
การคาดคะเนเลือกแนวทางปฏิบัติงานและผลที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง
4. ภาระการทำงาน (Whole Tasks) ผู้ปฏิบัติจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความ
ชำนาญที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอนมิใช่ปฏิบัติได้เพียงบางส่วนของงานหรือการ
ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ
5. การวางแผน (Planning) คือ บุคคลต้องมีการวางแผนงานในการปฏิบัติกิจกรรมการ
ทำงาน

โอกาสก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการทำงาน (Opportunity for Continues Growth
an Security) คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถ
ของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่
สูงขึ้น ในลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวบ่งชี้เรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในการ
ทำงานมีเกณฑ์การพิจารณา คือ

1. มีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง ได้รับผิดชอบ ได้รับมอบหมายงานมากขึ้น
2. มีแนวทางก้าวหน้า หมายถึง มีความคาดหวังที่จะได้รับการเตรียมความรู้ทักษะ เพื่อ
งานในหน้าที่ที่สูงขึ้น
3. โอกาสความสำเร็จ เป็นความมากน้อยของโอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ
ในองค์กร หรือในสายงานอาชีพอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
4. ความมั่นคง หมายถึง มีความมั่นคงของการว่าจ้างและรายได้ที่ควรจะได้รับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา ปุราคม (2540) ได้ทำวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของผู้ใช้แรงงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยศึกษาภายใต้ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน 8 ด้าน คือ

- 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม
- 2) สภาพการทำงานที่คำนึงถึงปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน
- 3) โอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง
- 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน
- 5) การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับผู้อื่นในองค์กร
- 6) การคุ้มครองแรงงาน
- 7) การดำเนินชีวิตที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- 8) ลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคม

ความสอดคล้องระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ใช้แรงงานมีความสอดคล้องกันในเรื่องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและมีความมั่นคงในอาชีพ การคุ้มครองแรงงาน และลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคม และมีข้อมูลที่มีความขัดแย้งกันในเรื่องการได้รับค่าตอบแทนเป็นธรรม การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใช้แรงงาน และการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

อรทัย จารุกัทรพาณิชย์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับตัวของกลุ่มอาชีพผู้ใช้แรงงานในชุมชนเมือง พบว่า

- 1) การปรับตัวของกลุ่มอาชีพมีการปรับเปลี่ยนอาชีพที่ใช้แรงงานมากไปสู่อาชีพที่ใช้แรงงานน้อยกว่า ความสัมพันธ์กับครอบครัวมีปฏิสัมพันธ์กันน้อยลง มีการปรับตัวทางเศรษฐกิจโดยการหารายได้เพิ่มเติม
- 2) กลไกที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของกลุ่มอาชีพผู้ใช้แรงงานได้แก่ สมาชิกของครอบครัว เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมอาชีพ เป็นกลไกด้านสังคม นายจ้างหัวหน้างาน เป็นกลไกด้านเศรษฐกิจ นายจ้างและหน่วยงานรัฐเป็นกลไกด้านการศึกษา

เกียรติศักดิ์ ม่วงมิตร (2545) ได้ทำวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในชุมชนบนพื้นที่สูง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเงื่อนไขปัจจัยของความขัดแย้งในชุมชนอดีตและปัจจุบัน ศึกษาการใช้ระบบคุณค่า กลไกและวิธีการในการจัดการความขัดแย้งในชุมชน พบว่าความขัดแย้งของชุมชนทั้งในอดีตและปัจจุบัน มาจากปัจจัย 2 ประการ

- 1) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์และการแย่งชิงทรัพยากร ได้แก่การเอารัศเอาเปรียบจากบุคคลภายนอก การบุกรุกป่าและที่ทำกินของชุมชน การลักลอบเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ในชุมชน
- 2) ความขัดแย้งจากค่านิยม ความเชื่อและโลกทัศน์ ได้แก่ค่านิยมที่ต่างกันระหว่างผู้ขัดแย้ง ความเชื่อเกี่ยวกับการฟื้นฟูและจัดการป่าของชาวบ้านและหน่วยงานรัฐ และโลกทัศน์ที่แตกต่างของรัฐและชาวบ้านซึ่งรัฐมองว่าคนอยู่ร่วมกับป่าไม่ได้ในขณะที่ชาวบ้าน/ชุมชนมองว่าคนอยู่ร่วมกับป่าได้

สมชาย นาตรีชน (2548) ได้ทำวิจัยเรื่องการค้าแรงงานต่างด้าวสัญชาติลาว ขณะที่ได้รับใบอนุญาตทำงานในจังหวัดหนองบัวลำภู มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสภาพปัญหาของแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหของแรงงานต่างด้าว พบว่าด้านสังคม ความพึงพอใจของแรงงานต่างด้าวที่ได้รับจากนายจ้าง เพื่อนแรงงานไทยและสังคมรอบข้างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง นายจ้างให้ความเสมอภาคเทียบเท่าแรงงานไทย ด้านการบริการรักษาพยาบาลก็ได้รับการดูแลเท่าเทียมกัน ส่วนสาเหตุที่นายจ้างต้องการจ้างแรงงานต่างด้าวสัญชาติลาวเข้ามาทำงาน เป็นเพราะ ใช้ภาษาลาวคล้ายคลึงกันการทำงานทำได้ง่าย และขณะเดียวกันรัฐบาลก็มีมาตรการควบคุม

เกียรติศักดิ์ พลมณี (2548) ได้ทำวิจัยวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความจำเป็นในการจ้างแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมายและผู้ประกอบกิจการที่จดทะเบียนนายจ้างในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความจำเป็นในการจ้างแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย โดยปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้ว ปัจจัยส่วนบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ ประเภทกิจการ ระยะเวลาประกอบกิจการ ขนาดของสถานประกอบการ จำนวนแรงงาน และระยะเวลาที่นายจ้างใช้แรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย และปัจจัยภายนอก 10 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน นโยบายและการจัดการสภาพพื้นที่สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมสถานประกอบการ การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ความอดทนของแรงงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การอพยพย้ายถิ่น และค่าจ้างแรงงาน พบว่าปัจจัยที่มีความจำเป็นในการจ้างแรงงานต่างด้าวได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน การอพยพย้ายถิ่นของแรงงานต่างด้าว ความอดทนของแรงงานต่างด้าว และความรับผิดชอบในการทำงาน