

## บทบาทสหภาพแรงงานกับการจ่ายผลตอบแทนลูกจ้าง Trade Union's Role and Employees' Compensation Payment

ศรัณย์ วิทยากรบัณฑิต<sup>1</sup>  
Sarun Widtayakornbundit

### บทคัดย่อ

สหภาพแรงงานมีบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และภาครัฐ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของสหภาพแรงงานที่เกี่ยวกับผลตอบแทนลูกจ้าง เพราะการจัดตั้งสหภาพแรงงานมีเป้าหมายเพื่อสิทธิของแรงงาน การสร้างความสมดุลต่อลูกจ้างและองค์กร รวมถึงหน้าที่เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์สมาชิก ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของสหภาพแรงงานและบริบทของแต่ละท้องถิ่น รูปแบบการเจรจาต่อรองเป็นบทบาทหลักที่สหภาพแรงงานใช้เพื่อเรียกร้องผลตอบแทน กลยุทธ์การเจรจาต่อรองจึงเป็นส่วนสนับสนุนที่ทำให้ทราบเหตุผลของเหตุการณ์การเจรจาต่อรองในแต่ละครั้ง สหภาพแรงงานควรรับรู้ถึงความต้องการของแรงงานที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

ดังนั้น บทบาทของสหภาพแรงงานคือการตระหนักถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย นายจ้างมีผลกำไรที่ดีลูกจ้างย่อมได้รับผลตอบแทนที่ดี คำว่าผลตอบแทนจึงไม่ได้หมายถึงสิ่งที่เป็นเงินแต่สามารถเป็นรูปแบบอื่น เช่น สวัสดิการ ค่าประกัน หรือความเป็นอยู่ที่ดี เป็นต้น นอกจากนั้นประโยชน์ทับซ้อนระหว่างสหภาพแรงงานและนายจ้างในการทำหน้าที่รักษาสีทธิของแรงงานเป็นส่วนที่ควรพิจารณาตามประเด็นของแนวโน้มที่ได้ระบุไว้ในบทความนี้

**คำสำคัญ:** สหภาพแรงงาน ผลตอบแทน การเจรจาต่อรอง

---

1 นักศึกษาหลักสูตรดุสิตบัณฑิตสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร

Doctoral's degree student in Human Resource Management, Faculty of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok.

Corresponding e-mail: lts.sarial@gmail.com

## Abstract

Trade union role has demonstrated as a crucial middlemen among employers, employees and government authorities. The purpose of this paper is elaborating understandings toward trade union's role in the aspect of employees' compensation payment; more specifically, issues of negotiation for monetary and other benefit for labors. Primarily, the establishment of trade unions was aimed at claiming for the labor right, demonstrating harmony of union to create balance of power between labor and organization. It also has duty for negotiation of members' benefit upon each union's context. In this case, negotiation form has played an important role of compensation request. As a matter of fact, trade unions should realize the changing demand of its workforces.

To conclude, trade unions' role lay heavily on recognition of involving party's benefits. If the employer gains an increasing profit, employees will also receive more payment too. Then compensation doesn't only relate with monetary issue but include other forms, such as welfare, insurance, or well-being, etc. Otherwise, the conflict of interest between trade unions and employers has been important concern as well.

**Keywords:** *Trade Union, Compensation, Negotiation.*

## บทนำ

Benson & Zhu (2008: 12) อ้างถึงความหมายของ Webb, Sidney & Beatrice (1987) เกี่ยวกับ สหภาพแรงงาน (trade union) ว่าเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และผลตอบแทนที่แรงงานควรได้รับอย่างเป็นธรรม สหภาพแรงงานเป็นการรวมตัวของผู้ที่ได้รับค่าแรง องค์การได้นำมาใช้เพื่อสร้างวัตถุประสงค์ในการรักษาหรือปรับปรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขการทำงาน การมีสหภาพแรงงานจึงช่วยส่งเสริมความมั่นคงของลูกจ้างและควบคุมการทำงานภายในอุตสาหกรรม

สหภาพแรงงานตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ระบุไว้ว่าเป็นการประกอบด้วยลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกันหรือลูกจ้างซึ่งทำงานในกิจการประเภทเดียวกัน จำนวน 10 คนขึ้นไป โดยลูกจ้างชั้นผู้บังคับบัญชา (ลูกจ้างที่มีอำนาจในการจ้าง การลดจ้าง การเลิกจ้าง การให้บำเหน็จหรือการลงโทษ) จะร่วมจัดตั้งเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเดียวกันกับลูกจ้างชั้นธรรมดาไม่ได้ (มาตรา 28, 95) (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2560)

เป้าหมายสำคัญของสหภาพแรงงานจึงเป็นการรวมกลุ่มแรงงานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น จึงควรเข้าใจหน้าที่และบทบาทสหภาพแรงงานที่มีอิทธิพลต่อนายจ้างและลูกจ้าง บทบาทที่เห็นได้ชัดคือการเจรจาต่อรองที่มีปัจจัยและกลยุทธ์อันซับซ้อนแอบแฝงอยู่ ดังนั้น การศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหภาพแรงงานตั้งแต่การแบ่งประเภทสหภาพแรงงาน บทบาทหน้าที่ และรูปแบบผลตอบแทนที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าใจถึงสภาพปัญหาของแรงงานและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดการจัดการแรงงาน (ทวีศักดิ์ สุททาทิน. 2558: 7) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและงานบริการนำไปสู่สัมพันธภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระหว่าง สหภาพแรงงาน นายจ้างและรัฐบาล ทำให้ระบบเศรษฐกิจเกิดความสมดุล แต่สหภาพแรงงานมีอัตราการถดถอยในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา ทั้งจำนวนสมาชิก จำนวนสหภาพแรงงาน และอำนาจการเจรจาต่อรองที่ลดลง โดยมีสาเหตุ 4 ประการ (Milkovich & Newman. 2014: 517-518) ส่วนประการที่ 5 เป็นการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย

- ภาวะทางเศรษฐกิจที่ทวีความรุนแรงทางการแข่งขัน (เนื่องด้วยกระแสโลกาภิวัตน์)
- อำนาจสหภาพไม่ได้มีบทบาทในการแก้ปัญหาเหมือนสมัยก่อน
- การลดอำนาจและบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน จากการกระจายของกลุ่มหรือหน้าที่ บทบาทมีความทับซ้อนจากหลายภาคส่วนในสังคม
- ความยากในการบริหารกลุ่มสหภาพที่อยู่ภายใต้การดูแลและความต้องการสหภาพที่แตกต่างกัน
- การเปลี่ยนแปลงภาคอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย สหภาพเก่าถูกลดบทบาท

## ประเภทสหภาพแรงงาน

ยุคเริ่มต้นของสหภาพแรงงานเกิดขึ้นในต้นศตวรรษที่ 18 ณ ประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นยุคการขยายตัวอุตสาหกรรม การมีสหภาพแรงงานแสดงออกถึงความสามัคคี รูปแบบการจัดตั้งเป็นในเชิงสถาบันที่ตระหนักถึงผลประโยชน์และอัตลักษณ์กลุ่ม แสดงถึงความยุติธรรมที่ควรได้รับตามสิทธิ ประเทศที่มีสหภาพแรงงานคือประเทศที่มีความเจริญรุ่งเรืองด้านอุตสาหกรรม โดยชนชั้นแรงงานเป็นผู้ริเริ่มการจัดตั้ง รูปแบบการสื่อสารกับองค์กรหรือนายจ้างแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การเป็นปรปักษ์หรือนำไปสู่การเจรจาต่อรอง (Hyman อ้างใน Verma & Kochan. 2004: 18) ส่วนประเทศไทยได้ก่อตั้งอย่างเป็นทางการหลัง กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2499 บังคับใช้ เป็นผลมาจากการเรียกร้องของกลุ่มแรงงานไทยและจีน อันเนื่องมาจากการลงทุนอุตสาหกรรมจากต่างประเทศและการประกอบอาชีพกสิกรรมของแรงงานส่วนมาก ทำให้เกิดการรวมตัวเพื่อสร้างข้อตกลงทางกฎหมายที่คุ้มครองแรงงาน จนกระทั่งใน พ.ศ. 2501 มีการยกเลิกเพราะมีการกล่าวหาว่าเป็นเครื่องมือของการรวมตัวของคอมมิวนิสต์ แล้วกลับมาจัดตั้งอีกครั้งใน พ.ศ. 2516 ยุคของความเฟื่องฟูด้านประชาธิปไตยแต่การจัดตั้งสหภาพแรงงานยังไม่เป็นทางการจนกระทั่งกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 บังคับใช้ ทำให้สมาคมลูกจ้างถูกเปลี่ยนมาเป็นสหภาพแรงงาน (สมาพันธ์แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์. 2560)

Herman, Kuhn & Seiber (1987: 108-112) กล่าวว่า นิยามสหภาพแรงงานเป็นการใช้ “เครื่องมือ” ในแรงงานและเสรีภาพการทำงานโดยไม่ยึดติดกับองค์กรใด การแบ่งประเภทแรงงานคือ ผู้ที่มีทักษะ (แรงงานฝีมือ, craft) และผู้ที่มีความอุตสาหกรรม (แรงงานในอุตสาหกรรม, industrial) บุคคลเหล่านี้มีมูลค่าในตนเอง ไม่ใช่มูลค่าที่เกิดจากการจ่ายค่าแรง แนวคิดนี้ได้นำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดประเภทสหภาพแรงงานตามหน่วยการวิเคราะห์ ดังนี้

### 1. แบ่งตามประเภทอุตสาหกรรม

1.1 สหภาพแรงงานฝีมือผสม (Amalgamated craft unions) คือ การรวมแรงงานฝีมือ

ที่มีความเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการควมรวมสหภาพแรงงานภายในอุตสาหกรรม ตัวอย่าง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าที่รวมสหภาพแรงงานของช่างตัดเสื้อ ช่างทำรูปแบบ ฯลฯ เข้าด้วยกัน (สหภาพแรงงานโรงงานทอผ้ากรุงเทพ)

1.2 พหุอุตสาหกรรม (multi-industrial) คือ การรวมตัวของอุตสาหกรรมที่มีความเป็นเอกเทศ ทั้งรูปแบบแรงงานฝีมือเดียวกันหรือต่างประเภทกัน ตัวอย่าง สหภาพแรงงานธนาคาร เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ฯลฯ ที่แยกเป็นของตัวเอง แต่จะรวมตัวบางครั้งเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามข้อพิพาท

2. สหภาพแรงงานท้องถิ่น (the local union) ลักษณะสหภาพแรงงานจัดตามภูมิศาสตร์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสหภาพแรงงานที่อยู่ใกล้เคียงกัน การตั้งชื่อสามารถตั้งชื่อตามองค์กรนายจ้างได้ ระบบการเลือกตั้งเป็นแบบประชาธิปไตย ในแต่ละท้องถิ่นต้องมีการแจ้งจำนวน วาระหน้าที่ การเลือกตั้งและเงินเดือนแก่พนักงานที่ประจำ การกำหนดเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับสมาชิกในสหภาพแรงงานนั้น เช่น สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ที่เป็นการรวมตัวของชาวประมงพื้นบ้านจากจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ระยอง สมุทรสงครามและสงขลาและเครือข่ายภาคประชาสังคม

3. สหภาพแรงงานระหว่างประเทศ (the international union) มีหน้าที่ในการตัดสินใจร่วมกับองค์กรและแรงงานที่เป็นสมาชิก ตระหนักถึงสัญญาในระดับท้องถิ่น นโยบายเศรษฐกิจข้อตกลงทางการเมือง การเจรจาต่อรอง และการประชาสัมพันธ์ เช่น สหภาพแรงงานเสรีนานาชาติและสมาพันธ์สหภาพแรงงานโลก ที่มีหน้าที่ดูแลสัญลักษณ์และอำนวยความสะดวกแก่แรงงานในแต่ละประเทศ

รูปแบบสหภาพแรงงานในประเทศไทยมีการแบ่งเป็น 2 ประเภท (ฐานข้อมูลสหภาพแรงงานไทย. 2559) คือ

1. สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นในบริษัทเดียว หรือกิจการเดียว โดยสมาชิกเป็นลูกจ้างคนงานนายจ้างหรือสถานประกอบการเดียวกัน โดยที่สหภาพแรงงานประเภทนี้จะต้องมีลูกจ้างอย่างน้อย 10 คนที่ลงทะเบียนเข้าสังกัดเป็นสมาชิก เช่น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการบินไทย สหภาพแรงงานธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น

2. สหภาพแรงงานที่จัดตั้งตามสายอุตสาหกรรม โดยจะต้องมีสมาชิกอย่างน้อย 10 คนที่ทำงานในสายอุตสาหกรรมเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างต่างบริษัทกัน ต่างสถานประกอบการหรือนายจ้างกัน เช่น สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย สหภาพแรงงานพนักงานโรงแรมสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้สหภาพแรงงานในบริษัทเดียวกันหรือในกิจการเดียว จำแนกได้เป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

2.1 สหภาพแรงงานระดับพนักงานลูกจ้างธรรมดา คือ สหภาพแรงงานที่มีสมาชิกจากลูกจ้างชั้นธรรมดาที่ไม่ม่ีอำนาจในการจ้าง การลดค่าจ้าง การเลิกจ้าง การให้บำเหน็จหรือการลงโทษ

2.2 สหภาพแรงงานระดับผู้บังคับบัญชา คือ สหภาพแรงงานที่มีสมาชิกมาจากลูกจ้างที่มีอำนาจในการจ้าง การลดค่าจ้าง การเลิกจ้าง การให้บำเหน็จ หรือการลงโทษซึ่งลูกจ้างชั้นผู้บังคับบัญชาจะร่วมจัดตั้งหรือเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเดียวกับลูกจ้างธรรมดาไม่ได้

หลักเกณฑ์การรวมตัวของสหภาพแรงงานในประเทศไทยจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) จดทะเบียนกระทรวงแรงงานมีจำนวน 46 สหภาพแรงงาน (2) การรวมตัวกับเครือข่ายไม่ได้เกี่ยวข้องกับจดทะเบียนกับภาครัฐ มีจำนวน 1,256 สหภาพแรงงาน เมื่อพิจารณาตามจริงจำนวนสหภาพแรงงานในประเทศไทยย่อมมีอิทธิพลในการต่อรอง แต่กลับไม่เป็นเช่นนั้น เพราะบางสหภาพแรงงานนั้นไม่มีตัวตนเกิดขึ้นจากช่วงต้นที่มี พรบ. แรงงานเกิดขึ้น กลุ่มสหภาพแรงงานที่อยากมีอำนาจในไตรภาคีเพื่อใช้ในการโหวตให้กับตน กลับสร้างสหภาพแรงงานที่จดทะเบียนอย่างเดียวแต่กลับไม่มีสมาชิกอยู่จริงกับสหภาพแรงงานที่มีสมาชิกไม่ครบ 10 คน เพราะกาลเวลาผ่านไปทำให้สมาชิกลดลงหรือความนิยมในอุตสาหกรรมนั้นลดลง แรงงานฝีมือบางอย่างจึงหายไป (Yukongdi อ้างใน Benson & Zhu. 2008: 222-223)

เมื่อเปรียบเทียบการแบ่งประเภทสหภาพแรงงานของประเทศไทยและประเทศในเอเชียมีลักษณะคล้ายกัน คือ การจัดตั้งสหภาพเพื่อช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศนั้น เช่น ประเทศญี่ปุ่นแบ่งเป็น 4 ประเภท (Tachibanaki & Noda. 2000: 31-32) คือ (1) อุตสาหกรรมการเงินและสาธารณูปโภค (2) อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพล เช่น การสื่อสาร ขนส่งและอุตสาหกรรมหนักบางประเภท (3) กลุ่มบริษัทขนาดกลางที่ประกอบไปด้วยองค์การที่มีและไม่มีสหภาพแรงงานภายใน (4) กลุ่มบริษัทที่ไม่ได้มีสหภาพแรงงานภายในคืออุตสาหกรรมการผลิตและบริการขนาดเล็กที่รวมกลุ่มสอดคล้องกับประเทศสิงคโปร์มีการแบ่งที่คล้ายกันคือ (1) แบ่งตามวิชาชีพ (2) สหภาพแรงงานทั่วไป (3) สหภาพแรงงานสนับสนุน (4) ภาคอุตสาหกรรม (5) สหภาพแรงงานของแต่ละบริษัท (Eaton. 2000 อ้างใน ทวีศักดิ์ สุททาทิน 2548: 59-63) ประเทศไทยนำ 2 รูปแบบนี้ผสมกัน (ประเทศญี่ปุ่นและประเทศสิงคโปร์) คือ กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กลุ่มรัฐวิสาหกิจ กลุ่มธนาคาร และกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก เกณฑ์ที่แบ่งจึงประเภทประกอบด้วย ขนาดของบริษัท ประเภทอุตสาหกรรม สถานะสหภาพในองค์การ หน้าที่ของสหภาพแรงงาน และความพึงพอใจหรือตระหนักรู้ของแรงงาน

แรงงานสามารถเลือกเป็นสมาชิกได้เพียงสหภาพแรงงานเดียวเท่านั้น ส่วนมากการเลือกมักคำนึงถึงผลประโยชน์ตามความต้องการตน เมื่อก้าวสู่ยุคการพัฒนาเทคโนโลยีทำให้แรงงานฝีมือบางอย่างไม่สามารถโอนถ่ายไปอีกสหภาพแรงงานได้ เพราะทักษะฝีมือบางประเภทถูกแทนที่ด้วยระบบสารสนเทศ แรงงานที่มีความจำเป็นคือผู้ที่มีทักษะและความรู้ด้านระบบสารสนเทศ ทำให้สหภาพแรงงานบางประเภทไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

## สหภาพแรงงานกับการจ่ายผลตอบแทน

บทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงานในอดีต มุ่งเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงาน เช่น ค่าแรงหรือเงินเดือน ผลประโยชน์และเงินช่วยเหลือ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำนาญ ฯลฯ ฐานคติของการเจรจาต่อรองคือ ผลประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างที่เป็นธรรม เมื่อนายจ้างสร้างความพึงพอใจให้ลูกจ้างทั้งในสภาวะการทำงาน หรือผลตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจนำไปสู่ผลิตภาพที่ดี (Martocchio. 2014: 135-136) หน้าที่ของสหภาพยังรับคำร้องหรือความต้องการของลูกจ้างเพื่อดูแลสิทธิที่พึงมี นำไปสู่กระบวนการตั้งข้อกำหนด กฎหมายหรือพระราชบัญญัติเพื่อการช่วยเหลือ

สหภาพแรงงานส่งผลต่อผลตอบแทนในองค์การที่มีและไม่มีระบบสหภาพแรงงานภายใน เพราะการรวมตัวของกลุ่มมักสนองถึงความต้องการและผลประโยชน์ร่วมลักษณะเดียวกัน (Milkovich & Newman, 2014: 518-522) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ระดับของผลประโยชน์ คือ สหภาพแรงงานบางครั้งรวมตัวจากความแตกต่างของผลตอบแทน การไม่มีสหภาพแรงงานภายในองค์การย่อมได้รับผลลัพธ์จากสหภาพแรงงานขององค์การอื่นในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากกลยุทธ์การรวมตัวเพื่อสร้างฐานอำนาจ ป้องกันไม่ให้องค์การขัดขวาง การเกิดสหภาพแรงงาน ดังนั้น กลุ่มสหภาพแรงงานที่ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า จะช่วยคุ้มครอง แรงงานจากสภาวะเศรษฐกิจและรักษาเสถียรภาพค่าแรง

2. โครงสร้างค่าแรง โดยแบ่งผลกระทบต่อโครงสร้างเป็น 3 รูปแบบ คือ

2.1 ค่าจ้างทางตรง (direct wages) และ ผลประโยชน์ลูกจ้าง (employee benefit) คือ องค์การที่มีสหภาพแรงงานมีค่าแรงและผลประโยชน์ที่สูงกว่าองค์การที่ไม่มีสหภาพแรงงาน และเพิ่ม อีสาระในการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ

2.2 วิวัฒนาการของการวางแผนการจ่ายค่าแรงเป็น 2 ระดับชั้น (two-tier pay plans) คือ โครงสร้างฐานค่าแรงมีความแตกต่างตามวันที่เข้ามาทำงานในองค์การที่มีสหภาพแรงงาน

2.3 ค่าจ้างแรงงาน (worker wage) และค่าจ้างหัวหน้างาน (supervisor wage) องค์การ ที่มีสหภาพแรงงานมักได้รับค่าแรงที่สูงกว่าองค์การที่ไม่มีสหภาพแรงงานเพราะว่ามีฐานค่าแรงชัดเจน

3. ผลกระทบจากการแพร่กระจายตัว (spill-over effect) คือ องค์การที่มีสหภาพแรงงาน เกิดการรวมตัวสำเร็จทำให้แรงงานในองค์การอื่นเกิดการเลียนแบบ องค์การต่างๆ จึงสกัดกั้นการเกิดขึ้น ของสหภาพแรงงานภายในเพื่อไม่ให้เกิดการแทรกแซงองค์การ ด้วยการสนับสนุนค่าแรง ผลประโยชน์ และเงื่อนไขการทำงานที่ดีขึ้น

4. นโยบายหรือแนวทางปฏิบัติค่าแรงและเงินเดือน สหภาพแรงงานมีส่วนในการจัดการค่าแรง ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรืออนาคตที่อาจทวีผลกระทบจากการเพิ่มผลประโยชน์ ขึ้นอยู่กับการต่อรองของ กลุ่ม

การปกป้องของสหภาพแรงงานช่วยลดความไม่เป็นธรรมจากนายจ้าง สร้างการบริหารจัดการ ที่ดีทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน นำไปสู่กลไกการจ่ายผลตอบแทนตามผลการดำเนินงาน (performance related pay) เข้าถึงกระบวนการทำงาน ทางเลือกผลตอบแทนที่เหมาะสม และการ สื่อสารรายละเอียดงานบทบาทของสหภาพแรงงานในการเจรจาต่อรองเพื่อผลตอบแทนสมาชิก

ปัจจัยที่ทำให้เกิดบทบาทของสหภาพแรงงานเกิดจากความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนในการ ปฏิบัติงานของนายจ้างหรือองค์การ การเกิดสหภาพแรงงานจึงส่งผลกระทบต่อเศรษฐศาสตร์โดยรวม การเจรจาต่อรองส่วนมากของสหภาพแรงงานเน้นความสำคัญด้านค่าแรงและสวัสดิการ Benson & Zhu (2008: 17-18) ได้วิเคราะห์บทบาทการทำงานของสหภาพแรงงาน 4 ประการ คือ

- ค่าประกันร่วม (mutual insurance) คือ ข้อกำหนดด้านผลประโยชน์ (benefit) ที่แรงงาน ควรจะได้รับ เช่น การตกงาน ค่ารักษาพยาบาล หรือบำนาญ ฯลฯ แลบุญโรปรัฐบาลมีส่วนการควบคุม สวัสดิการสังคมแก่แรงงาน หรือบางพื้นที่สหภาพแรงงานเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มผลประโยชน์พิเศษ กับสมาชิก

- เอกบัญญัติ (unilateral regulation) คือ กฎระเบียบที่ควบคุมจากนายจ้างเพียงฝ่ายเดียว มุมมองแรงงานจำเป็นต้องคำนึงถึงกลุ่ม ความอิสระ และการควบคุมสิ่งที่ไม่เป็นทางการในชีวิตการ

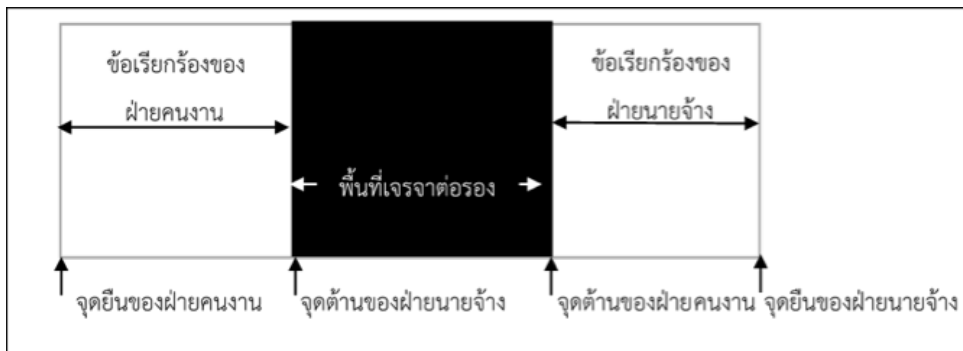
ทำงาน เพื่อจัดการแนวทางปฏิบัติที่เป็นข้อห้ามในสถานที่ทำงาน

- การต่อรองกลุ่ม (collective bargaining) คือ ข้อตกลงแบบทวิภาคีของนายจ้างและลูกจ้างในการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน ซึ่งกลไกนี้เกิดขึ้นหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่ หน้าที่ของสหภาพแรงงานมักมีเส้นกัน ระหว่างการเจรจาต่อรองกลุ่มกับการเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของอุตสาหกรรมหรือข้อพิพาท

- การบัญญัติกฎหมาย (legal enactment) คือ สหภาพแรงงานทำให้เกิดการประกาศบังคับใช้กฎหมายบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกในสหภาพแรงงาน โดยแบ่งผลประโยชน์เป็น 2 รูปแบบ คือ ขณะทำงาน (on-the-job) หลังจากการทำงาน (off-the-job)

บทบาทที่มีความสำคัญของสหภาพแรงงานคือการเจรจาต่อรองร่วมกัน (collective bargaining) ที่ใช้ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง (negotiation) การเจรจาต่อรอง หมายถึง กลไกทางการจัดการที่ออกแบบมาเพื่อช่วยลดและขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (Ancona et al. 2005: M12-7) ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน (2548: 33) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่คู่กรณี ซึ่งอาจมี 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายก็ได้ ดำเนินการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดเงื่อนไขการแลกเปลี่ยนข้อเรียกร้องระหว่างกัน ซึ่งแบ่งรูปแบบการเจรจาต่อรองเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การเจรจาต่อรองเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ (distributive bargaining) เป็นการเจรจาต่อรองที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์มากกว่าอีกฝ่าย (zero-sum condition) ฝ่ายที่ได้รับผลประโยชน์มากกว่าจะกินสัดส่วนของฝ่ายที่ได้รับประโยชน์น้อยกว่า (รูปภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 การเจรจาต่อรองเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์

ที่มา: ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน (2548)

2. การเจรจาต่อรองเพื่อร่วมกันสร้างประโยชน์ (integrative bargaining) เป็นรูปแบบที่ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ตัวเองต้องการ ซึ่งส่วนแบ่งผลประโยชน์อาจไม่เท่ากันแต่ผลประโยชน์ที่ได้รับนั้นตอบสนองต่อสิ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องการ ทำให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมที่เพิ่มมากขึ้น

กรณีศึกษาของ Schwartz & Wen (2006) นำเสนอรูปแบบการเจรจาต่อรองร่วมและการประท้วงของสหภาพแรงงานกับนายจ้างที่มีจุดมุ่งหมายหลักคือการเพิ่มค่าแรง แต่นายจ้างเพิ่มค่าแรง

ระหว่างการเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน โดยไม่ได้รับการอนุมัติเห็นชอบจากสหภาพแรงงานถือว่าผิดกฎหมายเพราะนายจ้างถือครองอำนาจแต่เพียงผู้เดียว แต่ผลดีคือการลดอำนาจการประท้วงและลดอำนาจการต่อรอง ทางเลือกต่อมาคือการทำนายจ้างแทนที่แรงงานที่มาประท้วงเพื่อตัดกำลังผู้ชุมนุมสหภาพแรงงานจึงต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น 4 ช่วง (เริ่มต่อรอง ช่วงยื่นข้อเสนอ ช่วงรับข้อต่อรอง และช่วงจบการเจรจา) และแบ่งเป็น 2 ฝั่ง (สหภาพแรงงานเป็น odd period และนายจ้างเป็น even period) ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นลำดับขั้นตามเหตุการณ์การก่อหลัง (sequentially) และการตัดสินใจจะได้เปรียบต่อเมื่อรู้ข้อมูลอย่างสมบูรณ์

## รูปแบบกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่อาจมีผลกระทบต่อจริยธรรม

การเจรจาต่อรองนอกจากรูปแบบและกระบวนการที่เสนอแล้ว วิธีการที่นอกเหนือจากที่กล่าวมา Ancona et al. (2005: M12-16-17) บางประการแฝงอยู่ในกระบวนการเจรจาต่อรอง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการเจรจาได้ เป็นวิธีที่อาจผิดต่อจริยธรรม แต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในองค์การสมัยใหม่

1. ขณะที่มีการเจรจาต่อรองและประเด็นถูกอภิปรายในวงกว้าง คู่เจรจาต่างฝ่ายต่างมุ่งเสนอข้อเสนองานของตัวเอง โดยไม่สนใจประเด็นที่เป็นค่านิยมร่วม

2. ความพยายามสร้างอำนาจเหนือผู้ควบคุมการเจรจาต่อรอง โดยให้ผู้มีอิทธิพลกดดันผู้ควบคุมการเจรจาต่อรองเกรงใจ

3. การใช้เครือข่ายที่เป็นรู้จักและเป็นที่นับถือ เพื่อสร้างความชอบธรรมในข้อเสนองานของตน โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่มีกับเครือข่าย ชักจูงเครือข่ายที่มีอิทธิพลในการเจรจามาเป็นพวกฝ่ายตน ส่งผลให้คู่เจรจาอีกฝ่ายเกิดแรงกดดันหรือเกิดภาวะจำยอมในการพิจารณาข้อเสนอนั้น ๆ

ส่วนเล่ห์เหลี่ยมที่ไม่ดี (dirty trick) มีผลต่อระดับทางจริยธรรมมากกว่าการเจรจาต่อรองแบบเงามืด (shadow negotiation) ซึ่งทำให้การเจรจาต่อรองมีความซับซ้อนหรือมีผลประโยชน์แฝงได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงก่อนช่วงเวลาสิ้นสุดลง คู่เจรจาอีกฝ่ายเปลี่ยนแปลงข้อเสนองานในขณะที่ทั้งสองฝ่ายกำลังจะบรรลุข้อตกลงระหว่างกัน ทำให้อีกฝ่ายมีระยะเวลาตัดสินใจที่น้อยลงและพิจารณาข้อเสนองานได้ไม่ถี่ถ้วน

2. การเลือกสถานที่เจรจาต่อรองที่ทำให้คู่เจรจาเสียเปรียบ โดยใช้สถานที่เจรจาต่อรองที่อีกฝ่ายมีประสบการณ์ที่ไม่ค่อยดีหรือเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง เพื่อการลดทอนประสิทธิภาพนักเจรจาฝ่ายตรงข้าม

3. การแทรกแซงบทสนทนาระหว่างการเจรจาต่อรองเพื่อเบี่ยงเบนประเด็น เมื่อการเจรจาต่อรองมาถึงประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลัก โดยแทรกแซงเพื่อขัดจังหวะทำให้การเจรจาออกนอกประเด็น

## การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงานในประเทศไทย

Benson & Zhu (2008: 226-230) ได้อ้างถึงกรณีศึกษาของ Vimolwan Yukongdi เกี่ยวกับพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ที่เริ่มต้นบังคับใช้นั้น ซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จเพราะอิทธิพล



ของนายจ้าง ระยะเริ่มต้นของพระราชบัญญัติผู้ทำการประท้วงหรือหยุดงานนั้นไม่สามารถทำได้ตามกฎหมาย แต่ก็มีมาตรการคุ้มครองแรงงานของสภาพแรงงานจากการห้ามย้ายแรงงานระหว่างการยื่นข้อเสนอดำเนินการกับนายจ้าง ต่อมาคือการเปลี่ยนแปลงใน พ.ศ. 2543 เมื่อเริ่มการลงทุนจากต่างประเทศในประเทศไทย ช่วงนี้สภาพแรงงานค่อนข้างมีบทบาทสูงเพราะแรงงานในประเทศไทยมีสูงขึ้น การประท้วงหรือหยุดงานจึงได้รับเห็นชอบทางกฎหมาย แต่กลับกลายเป็นว่าการประท้วงในประเทศไทยนั้นลดลง อัตราเฉลี่ยที่มีการประท้วงคือ 1 ครั้งต่อปี เนื่องจากนายจ้างเริ่มมีบทบาทตามขั้นตอนการทำงานและเป็นที่ปรึกษาที่ดี และรูปแบบไตรภาคี (ตารางที่ 1) ที่มีบทบาทต่อการเจรจาต่อรองสร้างบทบาทพัฒนาค่าแรงขั้นต่ำในประเทศไทยให้เข้ากับค่าครองชีพของช่วงเวลานั้น แต่เมื่อสำรวจตามจริงแล้วพบว่าสภาพแรงงานมีมากในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ตามต่างจังหวัดสภาพแรงงานมักไม่มีความสำคัญหรือแรงงานไม่มีสภาพแรงงานเลย

### ตารางที่ 1: การเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของทวิภาคีและไตรภาคี

เงื่อนไข	ทวิภาคี (นายจ้างและลูกจ้าง)	ไตรภาคี (นายจ้าง ลูกจ้าง และภาครัฐ)
บทบาทหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</li> <li>2. การปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อพิพาท</li> <li>3. ตั้งคณะกรรมการร่วมเป็นตัวแทน</li> <li>4. การเจรจาต่อรองตามข้อตกลง</li> <li>5. การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบุข้อพิพาทในระดับสังคม</li> <li>2. คณะกรรมการไตรภาคีร่วมคุ้มครองแรงงาน</li> <li>3. กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ</li> </ol>

ที่มา: ดัดแปลงจาก วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549)

บทบาทสหภาพแรงงานในประเทศไทยเป็นเชิงรุกในช่วงเศรษฐกิจกำลังเติบโตเท่านั้น ช่วงเศรษฐกิจประเทศถดถอยแรงงานมองหาความมั่นคงจากสวัสดิการ แต่ระยะหลังรูปแบบของสหภาพแรงงานในประเทศไทยเป็นรูปแบบกระจายตัว ศาลแรงงานมีอำนาจลดลง ต้นทุนแรงงานในประเทศไทยไม่สามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศจีน แต่สิ่งที่มาแทนที่คือมูลนิธิสมาคมหรือองค์การไม่แสวงผลกำไรที่ช่วยสนับสนุนแรงงานในประเทศไทย จึงวิเคราะห์ได้ว่า

1. การกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำต่ากลับกลายเป็นดาบสองคมของการจ้างงานเพราะนายจ้างเลือกที่จ้างงานเฉพาะพนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา
2. บทบาทของสหภาพแรงงานผันแปรตามการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม
3. ผู้ที่มีบทบาทอย่างแท้จริงในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สหภาพแรงงาน แต่เป็นนโยบายทางการเมืองนั้นแทรกแซงการเคลื่อนไหวของหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นฐานเสียงของตน
4. กระแสโลกาภิวัตน์กับการเคลื่อนย้ายทุนของนายทุนในบริษัทข้ามชาติส่งผลกระทบต่อสภาพแรงงานในประเทศไทยลดลง เช่น การผลิตเครื่องจักรย้ายไปประเทศจีนเพราะมีค่าแรงที่น้อยกว่าประเทศไทย บทบาทการเป็นมหาอำนาจของญี่ปุ่นลดลงทำให้สายการผลิตบางผลิตภัณฑ์ถูกระงับไปหรือการพึ่งพาอุตสาหกรรมส่งออกเริ่มมีปัญหาเพราะอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

## แนวโน้มและประเด็นที่สำคัญของสหภาพแรงงาน

แนวโน้มของสหภาพแรงงานในประเทศไทยมีอำนาจลดลง จากวิกฤติทางเศรษฐกิจส่งผลการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอุตสาหกรรมเป็นรูปแบบงานบริการ ลดการใช้แรงงานในอุตสาหกรรมแต่เพิ่มแรงงานที่มีความรู้ มีการนำระบบเทคโนโลยีมาปรับใช้ต่อการผลิต รวมถึงวิกฤติทางเศรษฐกิจในต่างประเทศ งานอุตสาหกรรมบางประเภทต้องปิดตัวลงเพราะแบกรับต้นทุนการผลิตไม่ไหว ส่งผลให้หน้าที่ของสหภาพแรงงานนั้นอยู่ในลักษณะการร่วมเป็นที่ปรึกษามากกว่าการเป็นคนกลางในการเจรจาต่อรอง แนวโน้มอีกประการคือการนัดหยุดงานหรือการประท้วงก็ลดลงเช่นกัน เพราะอำนาจนายทุนเข้มแข็งกว่ากลุ่มสหภาพแรงงาน และกฎหมายข้อบังคับเพื่อรักษาสิทธิของประชาชนและสังคมในประเทศ รวมถึงสภาวะทางการเมืองที่ทำให้เงื่อนไขที่แรงงานยื่นนั้นเป็นไปอย่างล่าช้า (บัณฑิตยธนะชัยเศรษฐวุฒิ. 2559: 34-36)

### ประเด็นจากการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน

1. หน้าที่ของสหภาพแรงงานที่พัฒนาผลประโยชน์ต่อแรงงาน มีนัยที่สนับสนุนอุตสาหกรรมประกันภัย ธนาคาร หรือโรงพยาบาล ฯลฯ สาเหตุที่สหภาพแรงงานเข้ามาดูแลสวัสดิการเพราะองค์การต้องการบริหารต้นทุนและพิจารณาถึงสวัสดิการที่ไม่ครอบคลุมแรงงาน ทำให้สหภาพแรงงานเข้ามาดูแลโดยทำหน้าที่เจรจาต่อรองการแลกเปลี่ยนค่าแรงเป็นผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความมั่นคงในงานที่ดี (Martocchio. 2014: 135-136) ดังนั้น แนวโน้มการกระจายระดับชั้นของเงินเดือนจะแคบตัวลง ทำให้ไม่สัมพันธ์กับการจ่ายตามผลการดำเนินงาน เพราะต้องปันเงินส่วนหนึ่งในการดูแลสวัสดิการของแรงงาน ทำให้ไม่สามารถรักษาพนักงานในองค์กรได้แต่เสริมเรื่องการทำงานเป็นทีม ผลกระทบอาจส่งไปถึงภาครัฐที่ต้องเข้ามาดูแลรับค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการสังคมที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบางประเภทเพื่อให้กิจกรรมดำเนินต่อไปได้

2. รูปแบบของการบรรลุข้อตกลงหลายองค์การสังเกตว่า การที่สหภาพแรงงานกล่าวว่าตนไม่ได้มีผลประโยชน์อื่นร่วมแต่ความจริงแล้วคือการหาผลตอบแทนในระยะสั้นเมื่อองค์การกำไร สหภาพก็มีหน้าที่ต่อรองเพื่อค่าแรงสูงสุดแก่สมาชิก ความเป็นจริงสหภาพแรงงานกำลังควบคุมตลาดแรงงานส่งผลให้เกิดความไม่ปกติต่อสภาพเศรษฐกิจ เพราะพฤติกรรมนี้คือการไปจำกัดผลการดำเนินงาน ควบคุมผลกำไร แล้วเพิ่มค่าแรงให้กับสมาชิกในสหภาพตน นำไปสู่การลดการจ้างงาน องค์กรจึงพยายามที่จะไม่ให้เกิดการรวมตัวของสหภาพแรงงานขึ้น

สหภาพแรงงานในปัจจุบันการขอเพิ่มค่าแรงเกิดขึ้นได้ยาก แนวโน้มอาจเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์การให้รางวัลเป็นทางเลือกมากกว่า (alternative reward strategy) ถือเป็นการประยุกต์การบริหารการต่อรองเชิงรุกเพราะใช้มุมมององค์การของนายจ้างและการปรับปรุงผลประโยชน์หรือคุ้มครองการทำงานลูกจ้าง รวมถึงความยืดหยุ่นและสร้างทางเลือกที่มีศักยภาพสูงสุดเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายรับประโยชน์ที่ยอมรับได้ (Karimi & Singh. 2004) เงื่อนไขที่ต้องมีก่อนเพื่อให้เกิดกลยุทธ์นี้ได้คือ

- ความสัมพันธ์ระยะยาวที่ใช้ในการต่อรองกับนายจ้าง
- ความสามารถที่จะได้รับเบี้ยประกันค่าแรงระหว่างเกิดการต่อรอง

- เสถียรภาพของสมาชิกจากฐานเสียงส่วนใหญ่ของแรงงานในองค์การ
- การดำรงอยู่ของกิจการใกล้เคียงในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- การเกิดขึ้นของลัทธิสหภาพแรงงานที่แตกต่างกันในการเจรจาสัญญาของกลุ่ม
- ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นและการแข่งขันในตลาดต่างประเทศที่เกิดขึ้นไม่มาก

3. ประเด็นเกี่ยวกับคณะกรรมการภายในสหภาพแรงงานที่องค์การนายจ้างตั้งข้อสงสัยหรือเห็นขัดแย้งมี 4 กรณี (Prevost, Rao & Williams. 2012) คือ

3.1 บทบาทของสหภาพแรงงานที่มีหน้าที่ต่อรองผลประโยชน์กลุ่มและดูแลกองทุน บำนาญทำให้นายจ้างเห็นว่าผลประโยชน์ขัดแย้งกัน เพราะสามารถลงทุนในกองทุนที่คณะกรรมการของสหภาพแรงงานมีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 คณะกรรมการบางคนขาดความเข้าใจต่อผลกระทบในระยะสั้นและยาวของบริษัทว่ามีผลเสียอย่างไร ลักษณะต้นทุนแรงงานและการผลิต รวมถึงลักษณะของบริษัทภิบาลบริษัท เนื่องจากมุ่งเพียงผลประโยชน์ของกลุ่มเพียงอย่างเดียว

3.3 การต่อรองตามบทบาทของสหภาพแรงงานมีอิทธิพลอย่างมากที่ครอบงำการบริหารบริษัท

3.4 เนื่องจากสมาชิกแรงงานมีข้อมูลของบริษัท รูปแบบการบริหาร และผลผลิตของอุตสาหกรรม ส่งผลให้อุปประโยชน์ต่อการร่างสัญญาต่อรองของสหภาพแรงงาน

ถึงแม้จะมีการวิจัยระบุว่าไม่มีผลกระทบ แต่บริบทของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน ปัจจัยการบังคับใช้กฎหมาย ระบบราชการ การให้การศึกษาแก่แรงงาน ความรับผิดชอบของภาคประชาสังคม และโดยเฉพาะปัญหาด้านจริยธรรมของนายจ้างหรือผู้มีอิทธิพลในสหภาพแรงงาน อาจเป็นพลวัตที่สำคัญที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ตามที่กล่าวมา

4. การทำงานภายในองค์การมักเกิดการฉวยโอกาสระหว่างการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีทั้งจากตัวแทน (พนักงาน) หรือฝ่ายบริหาร (นายจ้าง) ซึ่งหากขาดความยุติธรรมหรือความเข้าใจจากกลุ่มผู้บริหาร อาจสร้างปัญหาทำให้ตัวแทนขาดความมั่นใจกับผู้บริหารในองค์การ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นทิศทางตรงกันข้ามกับการจ่ายผลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจจากภายในพนักงานทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจให้รางวัลพนักงาน ตามทฤษฎีพฤติกรรมตัวแทน (behavior agent theory) (Pepper & Gore. 2015) ดังนั้น การออกแบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ถูกประเมินตามผลตามความทุ่มเทและสร้างทักษะของพนักงาน หากรางวัลหรือผลตอบแทนคุ่มค่า ก็จะมีกำลังใจในการทำงานสูง จากนั้นพนักงานก็จะนำรางวัลที่ได้ไปเทียบกับผู้อื่น การกำหนดรูปแบบรางวัลควรคำนึงถึงการประเมินตามงาน (job-based pay) หรือประเมินตามผลงานรายบุคคล (person-based pay)

หน้าที่ของสหภาพแรงงานคือ การเปรียบเทียบผลตอบแทนภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อสร้างความเท่าเทียมให้กับสมาชิก ซึ่งผลที่ตามมาคือการทำให้เกิดผลกระทบที่กระจายตัว (spillover effect) ไปในหลายองค์การหรืออุตสาหกรรมใกล้เคียงเพื่อสร้างมาตรฐานผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่แรงงาน (Milkovich & Newman 2014. 518-522)

5. แนวทางของผลตอบแทนจำเป็นต้องปรับตัวหรือรับแนวทางโครงสร้างผลตอบแทนจากนานาชาติ แต่ถ้าทิศทางของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสภาพการเมืองแตกต่างกันอาจจะไม่สามารถทำได้ แต่นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ควรเน้นด้านที่ไม่เป็นตัวเงินไปพร้อมกัน รูปแบบการสื่อสารและการประเมินผลตอบแทนย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญ (Nazir, Shah & Zaman. 2012) สภาพแรงงานจึงต้องมีความพร้อมที่จะเป็นที่ปรึกษาทางอาชีพ การอบรมพนักงานให้มีความพร้อมและเปิดใจให้พนักงานยอมรับความท้าทาย ความรับผิดชอบของสภาพแรงงานจึงไม่ได้มีเพียงเรียกร้องสิทธิสมาชิก แต่ต้องทำให้สมาชิกพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทฤษฎีการตระหนักรู้ในสังคม (social cognitive theory) เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดความสนใจ พยายามในการทำงานมากขึ้น เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งสภาพแรงงานต้องร่วมมือกับนายจ้างเพื่อพัฒนากลยุทธ์แรงจูงใจและปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยเสริมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ เป้าหมายที่เฉพาะ (specific) มีความชัดเจนและอยู่ภายใต้กรอบเวลา เป้าหมายที่ท้าทาย (challenging) คือ เป้าหมายที่ท้าทายและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในตัวบุคคล และเป้าหมายที่ยาก (difficult) คือ เป้าหมายที่ยากแต่สามารถทำได้จริง ฉะนั้นการกระตุ้นสมาชิกให้สามารถพัฒนาตนพร้อมกับเกิดผลสัมฤทธิ์ก็งาน (Rahyuda, Syed & Soltani. 2014) สภาพแรงงานจึงต้องเป็นผู้สร้างสมดุลกับการทำงานทั้งสองฝ่าย

## สรุป

สภาพแรงงานมีหน้าที่ช่วยเหลือแรงงานให้ได้รับสิทธิที่พึงมี ประเภทสภาพแรงงานเปลี่ยนแปลงตามบริบทของแต่ละประเทศ อาจขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของสภาพแรงงานที่อยู่ในถิ่นนั้น แต่บทบาทสภาพแรงงานที่โดดเด่นคือการเจรจาต่อรองกับนายจ้างหรือภาครัฐเพื่อเรียกร้องความยุติธรรมให้แรงงาน การเจรจาต่อรองที่แรงงานต้องการส่วนมากคือผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อันชอบธรรมจากนายจ้าง กลยุทธ์การเจรจาต่อรองจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้กระบวนการเจรจาต่อรองกับภาคส่วนต่างๆ สำเร็จผล สภาพแรงงานจึงต้องทำหน้าที่พิทักษ์ผลประโยชน์แก่สมาชิกต้องทราบถึงสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ที่ส่งผลต่อธุรกิจที่สมาชิกดำเนินกิจกรรมอยู่เพื่อให้เกิดความยุติธรรมของทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแรงงานจึงต้องเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบตนให้ชัดเจนสำหรับการดูแลสิทธิของสภาพแรงงานและสมาชิกที่ดำรงอยู่ภายใต้สภาพแรงงานแห่งนั้น

## เอกสารอ้างอิง

- ฐานข้อมูลสภาพแรงงานไทย. (2559). ฐานข้อมูล สร. สืบค้นจาก <http://www.thailabordatabase.org/>
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. (2558). การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. (2548). แรงงานสัมพันธ์เปรียบเทียบ. กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บัณฑิตย ธนชัยเศรษฐวุฒิ. (2559). จับชีพจร (ไม่) ปรับค่าแรงขั้นต่ำ. แรงงานปริทัศน์. 30(348). 34-36.

- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรทัตถกร.
- สมาพันธ์แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์. (2560). **การต่อสู้ของกรรมกรไทย**. สืบค้นจาก <http://thaiserc.igetweb.com/>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2560). **พระราชบัญญัติ/พระราชกำหนด**. สืบค้นจาก <http://www.krisdika.go.th/>
- Ancona, D.G., Kochan, T.A., Scully, M., Maanen, J.V., and Westney, D.E. (2005). **Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes**. Ohio: South Western College Publishing.
- Benson, J. and Zhu, Y. (2008). **Trade Unions in Asia**. New York: Routledge.
- Herman, E.E., Kuhn, A. and Seeber, R.L. (1987). **Collective Bargaining & Labor Relations**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey; Prentice-Hall.
- Karimi, S. and Singh, G. (2004). **Strategic Compensation: An Opportunity for Union Activism**. *Compensation & Benefits Review*, 2004, 62-67.
- Martocchio, J.J. (2014). **Employee Benefits: A primer for human resource professional**. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mikovich, M. T., and J M. Newman. (2014). **Compensation**. 7<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Nazir, T., Shah, S. F. H., and Zaman, K. (2012). **Literature Review on Total Rewards: An International Perspective**. *African Journal of Business Management*, 6(8), 3046-3058.
- Pepper, A. and Gore, J. (2015). **Behavior Agent Theory: New Foundations for Theorizing about Executive Compensation**. *Journal of Management*, 41(4), 1045-1068.
- Prevost, A.K., Rao, R.P. and Williams, M.A. (2012). **Labor Union as Shareholder Activists: Champions or Detractors?** *The Financial Review*, 47, 327-349.
- Rahyuda, A., Syed, J. and Soltani, E. (2014). **The Role of Relapse Prevention and Goal Setting in Training Transfer Enhancement**. *Human Resource Development Review*, 13(4), 413-436.
- Schwartz, J.A. and Wen, Q. (2006). **Wage Bargaining Under the National Labor Relation Act**. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15, 1017-1039.
- Tachibanaki, T. and Noda, T. (2000). **The Economic Effects of Trade Unions in Japan**. UK: Palgrave Macmillan.
- Verma, A. and Kochan, T.A. (2004). **Unions in the 21<sup>st</sup> Century**. New York: Palgrave Macmillan.