

บทที่ 4

รายงานสัมพันธบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)¹

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอข้อมูลและผลจากการศึกษาของบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด² โดยจะแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการ
2. สภาพแรงงาน
3. ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการ

4.1.1 ประวัติความเป็นมา

ในปี พ.ศ. 2411 ณ เมืองเล็ก ๆ แห่งหนึ่งในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ที่มีชื่อว่า อีสต์อาร์อน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางแห่งแรกของโลกถูกก่อตั้งขึ้นโดยนายแฟรงค์ ไชเบอร์ลิง โรงงานแห่งนี้มีชื่อว่า "กู๊ดเยียร์" เพื่อเป็นอนุสรณ์แด่นายชาร์ล กู๊ดเยียร์ ซึ่งเป็นผู้ค้นพบวิธีการผลิตยางคนแรกของโลก สัญลักษณ์ประจำบริษัทกู๊ดเยียร์ คือ "รองเท้าบิน" ซึ่งแสดงถึงความสง่างามและรวดเร็วในการเดินทาง

นายแฟรงค์ ไชเบอร์ลิง ได้ตั้งปรัชญาประจำบริษัทกู๊ดเยียร์ไว้ว่า "เราจะผลิตยางที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเพื่อรับใช้ชุมชน" ด้วยปรัชญาข้อนี้ทำให้ธุรกิจในการผลิตยางของกู๊ดเยียร์เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และทำให้บริษัทสามารถขยายสาขาโรงงานไปทั่วสหรัฐอเมริกา รวมถึงสาขาในต่างประเทศทั่วโลกอีก 73 แห่ง รวมทั้งในประเทศไทยด้วย

นอกจากการผลิตยางแล้ว กู๊ดเยียร์ยังได้ขยายธุรกิจในการผลิตวัตถุดิบ เพื่อใช้ป้อนโรงงานทั่วโลกของกู๊ดเยียร์เอง และยังได้ผลิตสินค้าประเภทอื่นที่มีได้เกี่ยวข้องกับยางโดยตรง เช่น ผลิตภัณฑ์สารเคมี ยุทธภัณฑ์สำหรับใช้ในกองทัพ ผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลิตภัณฑ์เหล็ก และผลิตภัณฑ์ที่ใช้สำหรับเครื่องบินและยานอวกาศ เป็นต้น

¹ สัมภาษณ์ คุณอรรคพล ทองดีเลิศ , ประธานสหพันธ์แรงงานปิโตรเลียม และเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด , 3 มี.ค. 41 , 8 ม.ค. 42 และ 26 ก.พ. 42

² ดูตารางประกอบการศึกษาในภาคผนวก

ผลิตภัณฑ์ยางที่ผลิตจากกูดเยียร์มีมากมายหลายชนิด เช่น ยางรถยนต์ ยางรถบรรทุก ยางรถเกเรดเดอร์ ยางรถแทรกเตอร์ ยางเครื่องบิน เรือเหาะที่เบากว่าอากาศ สายพาน สายสูบลม วัสดุสำหรับทำรองเท้า และผลิตภัณฑ์ยางประเภทอื่น ๆ เป็นต้น

บริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)³ ถือเป็นบริษัทข้ามชาติอเมริกัน ก่อตั้งขึ้นในปี 2511 มีสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร และฝ่ายโรงงานตั้งอยู่บนเนื้อที่ 240 ไร่ ที่รังสิต อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

โรงงานกูดเยียร์ประเทศไทย ในขณะนั้นมีมูลค่ากว่า 309 ล้านบาท โดยติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูงและทันสมัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการผลิตยาง ยางเส้นแรกของกูดเยียร์ประเทศไทย ถูกผลิตขึ้น เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2512 จากตัวอาคารโรงงาน ซึ่งมีความยาว 750 เมตร แบ่งออกเป็นสำนักงาน ห้องทดลอง ห้องอาหาร ห้องพยาบาล ปลายสุดด้านหนึ่งของโรงงานนี้เป็นโกดังเก็บวัตถุดิบ ปลายสุดอีกด้านหนึ่งเป็นคลังสินค้า และส่วนกลางของโรงงานจะเป็นฝ่ายผลิต

ผลิตภัณฑ์ยางที่ผลิตในประเทศไทยมีหลายชนิดตั้งแต่ยางรถยนต์นั่งส่วนบุคคล ยางเรเดียล ยางรถบรรทุกเล็กและใหญ่ ยางรถเกเรดเดอร์ ยางรถแทรกเตอร์ รวมทั้งผลิตและหล่อดอกยางเครื่องบินโดยสาร กูดเยียร์เป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่ผลิตและหล่อดอกยางเครื่องบิน ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีระดับสูง

ผลิตภัณฑ์ยางทุกแบบทุกขนาดที่ผลิตจากโรงงานกูดเยียร์ประเทศไทยทั้งหมด มีไม่น้อยกว่า 182 แบบ และขนาด และแบบผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไม่แต่เฉพาะรับใช้ตลาดภายในประเทศเท่านั้น แต่ได้รับใช้ตลาดในภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งในยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย รวมถึงประเทศในแถบภูมิภาคเอเชีย อาทิ ญี่ปุ่น เป็นต้น

ปี 2541 บริษัทมีมูลค่าของอุปกรณ์และเครื่องจักรในการผลิต สูงประมาณ 1,400 ล้านบาท ขณะที่มูลค่าของผลผลิตประมาณ 2,000 กว่าล้านบาท และมีกำลังผลิตถึง 6,000 เส้น/วัน พนักงาน ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกร ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายผลิตฯ รวมทั้งสิ้น 627 คน เป็นชาย 590 คน และหญิง 37 คน จำแนกพนักงานได้เป็น 2 ประเภท คือ พนักงานรายชั่วโมง และพนักงานรายเดือน อัตราการเข้า-ออก ของพนักงานทั้งบริษัทเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี

³ เอกสารคู่มือแนะนำบริษัท กูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

4.1.2 เป้าหมายของบริษัท

นายแซม จีบาราห์ ประธานบริษัทกูดเยียร์ คนปัจจุบันได้วางวิสัยทัศน์ของบริษัทไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ประกอบการผลิตรายและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยางที่ดีที่สุดในทุก ๆ ด้าน เป้าหมายโดยรวม คือ บริหารกิจการให้ได้กำไร และมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในฐานะที่ 1 หรือที่ 2 รวมทั้งเป็นผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

สำหรับบริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัดแล้ว ได้วางเป้าหมายเพื่อใช้เป็นหลักยึดถือในการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรว่า จะปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะเป็นปัจจัยเดียวที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและนำความมั่งคั่งและความมั่นคงมาสู่ผู้ถือหุ้นและพนักงาน (เอกสารนโยบายบริหาร บริษัทกูดเยียร์ ประเทศไทย จำกัด) โดยแยกออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1) ปลุกฝังให้พนักงานยึดถือว่า "คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC)" มีความสำคัญเป็นอันดับแรก
- 2) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย เพื่อสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์และการบริการให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า
- 3) สร้างภาพพจน์ให้ลูกค้าเห็นว่ากูดเยียร์คือ ผู้ผลิตสินค้าคุณภาพยอดเยี่ยม ภายใต้องค์กรซึ่งยึดมั่นการบริการเป็นหลัก
- 4) เพิ่มรายรับให้ผู้ถือหุ้นโดยการเพิ่มผลผลิต

ภายใต้เป้าหมายที่บริษัทได้วางไว้ ทุก ๆ ฝ่ายจะต้องร่วมมือร่วมใจปฏิบัติโดยยึดถือในความเชื่อและการเห็นคุณค่า (Corporate Values) ร่วมกันในเรื่องต่อไปนี้ คือ

- ให้ความสำคัญต่อลูกค้าและมุ่งเน้นการตลาด
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
- มองสู่โลกภายนอก มิใช่มองภายใน (ลูกค้า, คู่แข่ง, ตลาด ฯลฯ)
- เน้นการเปลี่ยนแปลงทางด้านรากฐาน มิใช่เพิ่มทีละเล็กละน้อย (ปรับปรุงทั้งขบวนการ มิใช่เฉพาะหน่วยงาน)

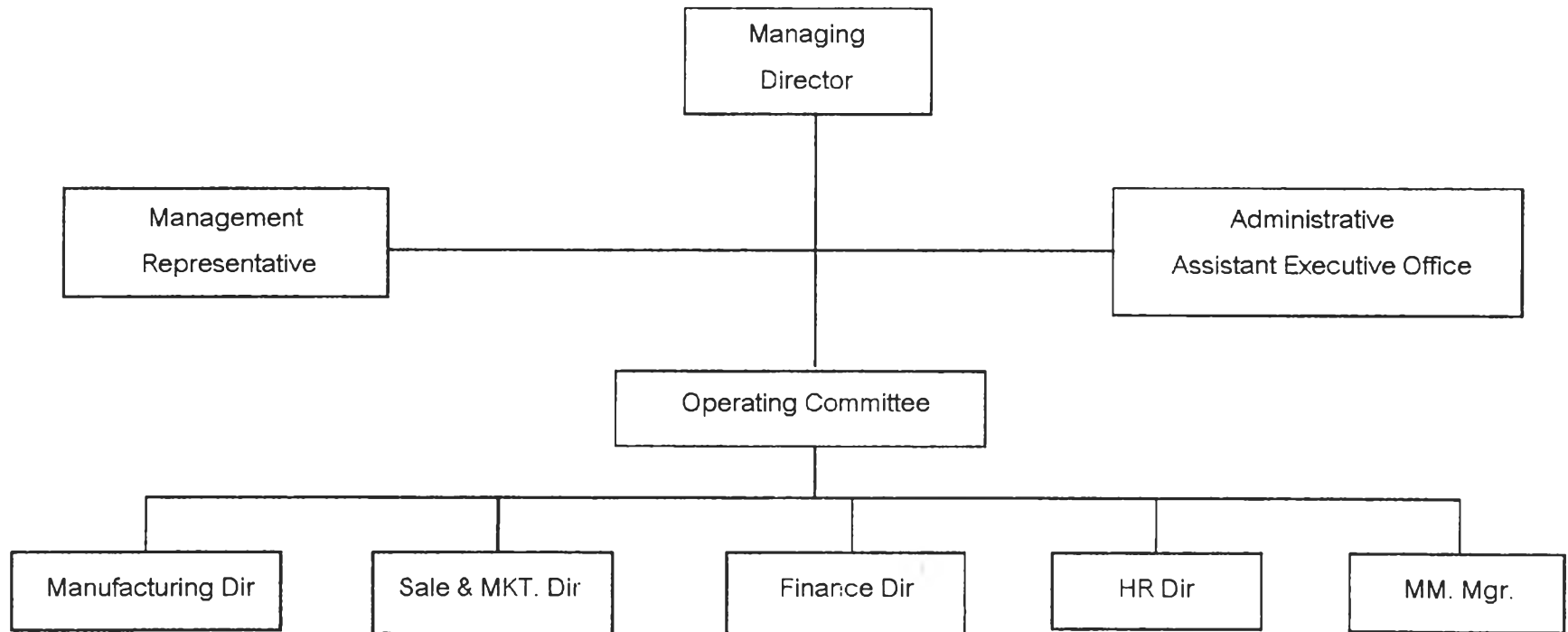
- การให้พนักงานมีส่วนร่วม มีใจมุ่งเน้นการกำกับดูแล
- ดำเนินการแก้ไขปัญหาสำคัญโดยฉับพลัน โดยอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และความรวดเร็ว
- ความเป็นหนึ่งเดียวและการเป็นพลเมืองดี

4.1.3 การจัดโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการจัดการ

โครงสร้างการบริหารของบริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ฝ่ายบริหารที่มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่สูงสุด คือ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) รองลงมา คือ ตำแหน่ง Management Representative และ Administrative Assistant Executive Office⁴ ในส่วนของคณะกรรมการบริหาร (Operating Committee) แบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายผลิต (Manufacturing) ฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing) ฝ่ายการเงิน (Finance) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) และฝ่ายจัดการ (Management)

⁴ผู้เขียนเกรงว่าจะใช้ภาษาไทยแทนตำแหน่งที่ผู้ให้ข้อมูลมาผิดพลาด จึงขอสงวนศัพท์บางตำแหน่งไว้เช่นเดิม

ภาพประกอบที่ 4.1 การจัดโครงสร้างบริหารของบริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด



นอกจากการจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรแล้ว บริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังได้มีการกำหนดรูปแบบการจัดการ (Management Style) ไว้ดังนี้ คือ

- 1) เปิดฉากการสื่อสารอย่างทั่วถึง
- 2) การติดต่อและประสานงานอย่างใกล้ชิด
- 3) การโต้แย้งในเรื่องงานไม่ใช่เรื่องเสียหาย
- 4) ติดต่อกันโดยตรง แต่ไม่ใช่แบบภาวะเผชิญหน้า
- 5) สอนงานและให้ความช่วยเหลือ และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่สร้างความกลัวและการคุมเข้ม
- 6) ความเชื่อมั่นในตัวเอง และความเห็นใจซึ่งกันและกัน
- 7) ความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

4.1.4 สภาพการจ้างและสวัสดิการ⁵

1) เงื่อนไขในการทำงาน

- 1.1 **วันและเวลาทำงาน** : พนักงานรายชั่วโมง กำหนดวันปฏิบัติงานตามปกติ สัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง วันจันทร์ถึงวันเสาร์
พนักงานรายเดือน กำหนดวันปฏิบัติงานตามปกติ สัปดาห์ละ 44 ชั่วโมง วันจันทร์ถึงเสาร์
- 1.2 **เวลาพัก** เวลาพักของพนักงานแต่ละแห่งให้เป็นไปตามประกาศของบริษัท
- 1.3 **วันหยุดประจำสัปดาห์** : วันอาทิตย์ สำหรับพนักงานประจำโรงงาน และพนักงานประจำ
: วันเสาร์และอาทิตย์ สำหรับพนักงานประจำสำนักงานใหญ่
- 1.4 **วันหยุดตามประเพณี** บริษัทกำหนดให้มีวันหยุดตามประเพณีปีละ 13 วัน โดยจะประกาศให้ทราบล่วงหน้าเป็นปี ๆ

⁵ ข้อมูลอ้างอิงปี 2538 บางอย่างอาจมีการเปลี่ยนแปลง

1.5 การลาหยุดพักผ่อนประจำปี

- พนักงานทุกคนมีสิทธิลาหยุดพักผ่อนประจำปีได้ เมื่อทำงานกับบริษัทครบ 1 ปี ส่วนในปีต่อไป สิทธิลาหยุดพักผ่อนประจำปี จะมีผลตั้งแต่เดือนมกราคม โดยบริษัทกำหนดให้ลาหยุดพักผ่อนประจำปีได้สูงถึง 17 วัน
- การลาหยุดพักผ่อนประจำปี จะต้องได้รับอนุมัติล่วงหน้าจากหัวหน้างานก่อน หากหยุดก่อนได้รับอนุมัติจะถือว่าเป็นการขาดงาน โดยไม่ได้รับค่าจ้าง
- พนักงานจะต้องใช้สิทธิลาหยุดพักผ่อนประจำปีให้หมดภายในปีนั้น ๆ จะยกยอดไปใช้ในปีต่อไปไม่ได้ บริษัทจะจ่ายเงินชดเชยให้กับพนักงานรายชั่วโมงที่ใช้วันลาพักผ่อนประจำปีไม่หมดก่อนสิ้นปี โดยมีเงื่อนไข คือ ต้องเป็นพนักงานที่ไม่ป่วย สบายลาขาด ในรอบปีปฏิทินและให้สูงสุดไม่เกิน 4 วัน

1.6 การลาป่วย

- พนักงานมีสิทธิลาป่วยโดยได้รับค่าจ้างปีหนึ่งไม่เกิน 30 วัน ถ้าป่วยติดต่อกัน 3 วัน จะต้องมีการรับรองแพทย์ของบริษัท หรือใบรับรองแพทย์แผนปัจจุบันชี้แจงให้ทราบ

2) การจ่ายค่าจ้าง

2.1 พนักงานรายชั่วโมง

- บริษัทจะจ่ายเงินค่าจ้างของพนักงานรายชั่วโมงที่ทำงานในโรงงานทุกวันที่ 15 และ 30 ของเดือน สำหรับเงินเบิกล่วงหน้าจะจ่ายทุกวันที่ 7 และ 22 ของเดือน

2.2 พนักงานรายเดือน

- บริษัทจะจ่ายค่าจ้างของพนักงานรายเดือนทุกวันที่ 25 ของเดือน และจ่ายเงินเบิกล่วงหน้าทุกวันที่ 10 ของเดือน

2.3 หากวันจ่ายค่าจ้างตรงกับวันหยุด บริษัทจะเลื่อนการจ่ายขึ้นมาก่อนกำหนดตามวันที่ธนาคารเปิดทำการปกติ

3) การพิจารณาปลดลูกจ้างออกจากงาน

บริษัทจะกระทำด้วยความเป็นธรรม และเพื่อเป็นหลักประกัน บริษัทจะจัดตั้ง คณะกรรมการขึ้นประกอบด้วยผู้แทนของฝ่ายบริหารและผู้แทนฝ่ายพนักงาน อย่างน้อย 5 คน โดยการพิจารณาความผิดของพนักงานทุกครั้ง คณะกรรมการมีสิทธิเข้าร่วมพิจารณาและออกความเห็น แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายหลังรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการเป็นของบริษัท

4) เงินทดแทน

การเจ็บป่วยหรือเจ็บอันเกิดจากการปฏิบัติงานในโรงงาน พนักงานมีสิทธิได้รับการคุ้มครองตามพ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ว่าด้วยเรื่องการจ่ายเงินทดแทน

5) **สวัสดิการ บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด** ได้จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย

5.1 โครงการรักษาพยาบาล บริษัทจัดให้มีโครงการรักษาพยาบาล กรณีคนไข้ในและคนไข้นอก สำหรับพนักงานคู่สมรส บุตร และธิดา ที่ถูกต้องตามกฎหมายของพนักงาน โดยกำหนดให้ไปรับบริการตรวจรักษาในโรงพยาบาลของทางราชการ โรงพยาบาลเอกชนหรือคลินิก

นอกจากนี้ ยังมีผลประโยชน์เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่ไม่ได้รวมอยู่ในโครงการรักษาพยาบาล ซึ่งได้แก่ การคลอดบุตร และการรักษาโรคฟัน

5.2 กองทุนเงินสะสม

5.3 เงินโบนัสปลายปี การจ่ายเงินโบนัสปลายปี จะคิดจากรายได้ทั้งหมด ก่อนหักภาษีตลอดปี ซึ่งรวมทั้งค่าครองชีพ ค่าเช่ารถเป็นคาร์บอนแบลค ค่าทำงานกะ ค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด โบนัสจากการทำงาน รายขึ้น (สำหรับพนักงานรายชั่วโมง) และเบี่ยชยันหรือรายได้อื่น ๆ ที่จ่ายผ่านบัญชีค่าจ้าง หารด้วย 12 แล้วคูณด้วยอัตราส่วนของโบนัสที่มีสิทธิได้ตามปีของการทำงาน ดังนี้

| จำนวนปีที่ทำงานติดต่อกัน | อัตราส่วน |
|--------------------------|-----------|
| น้อยกว่า 1 ปี | 1 เดือน |
| ครบ 1 ปี | 1 ¼ เดือน |
| ครบ 4 ปี | 1 ½ เดือน |
| ครบ 7 ปี | 1 ¾ เดือน |
| ครบ 10 ปี ขึ้นไป | 2 เดือน |

- 5.4 การประกันชีวิตและทุพพลภาพ บริษัทจัดให้มีการประกันชีวิตและอุบัติเหตุจนถึงทุพพลภาพแก่พนักงานทุกคน โดยจะจ่ายเบี้ยประกันให้กับพนักงานในวงเงินประกัน 55,000 บาท ทั้งนี้ พนักงานมีสิทธิที่จะเอาประกันเกินกว่าวงเงินประกัน 55,000 บาท แต่ส่วนที่เกินจะต้องไม่เกินกว่าเงินเดือนที่ได้รับในหนึ่งปี และในกรณีเช่นนี้ค่าเบี้ยประกันที่จะต้องเสียเพิ่มเติมจากส่วนที่กล่าวข้างต้น พนักงานผู้เอาประกันจะต้องจ่ายเอง
- 5.5 เงินช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ บริษัทจะจ่ายเงินช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ให้แก่ผู้มีสิทธิรับผลประโยชน์ของพนักงาน เมื่อพนักงานเสียชีวิตลงในขณะที่ยังมีสภาพเป็นพนักงาน ทั้งนี้พนักงานจะต้องแจ้งชื่อผู้มีสิทธิรับประโยชน์ไว้ที่ฝ่ายบุคคล
- 5.6 พวงหรีด เมื่อพนักงานหรือบุคคลในครอบครัวของพนักงานเสียชีวิต บริษัทจะส่งพวงหรีดไปที่วัด หรือสถานประกอบศาสนกิจเมื่อบริษัทได้รับแจ้ง ในกรณีที่บริษัทไม่อาจส่งพวงหรีดไปยังสถานที่ดังกล่าวได้ บริษัทจะจ่ายให้เป็นจำนวน 200 บาท
- 5.7 รถรับส่งพนักงาน บริษัทจัดให้มีรถรับส่งพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางไปกลับสำหรับพนักงานที่ทำงานประจำโรงงาน
- 5.8 ค่ารถทำงานล่วงเวลา บริษัทจะจ่ายค่ารถแก่พนักงานที่ถูกกำหนดให้มาทำงานล่วงเวลาในเที่ยวขามาและขากลับ ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถจัดรถรับส่งได้ดังนี้

- 5.9 เครื่องแบบทำงาน บริษัทจะจ่ายเครื่องแบบให้พนักงานชายทุกคนที่ทำงานในโรงงาน คนละ 2 ชุดต่อปี สำหรับพนักงานอื่น ๆ บริษัทจะจ่ายเสื้อยืดให้คนละ 2 ตัวต่อปี

4.2 สหภาพแรงงาน

4.2.1 ประวัติความเป็นมา

สืบเนื่องมาจากการเกิดปัญหาด้านแรงงาน อันมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจในจุดยืนของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง จึงเป็นชนวนที่ผลักดันให้เกิดการรวมตัวของลูกจ้าง เพื่อจัดตั้งเป็นสหภาพแรงงานขึ้น โดยในวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2519 ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้งสหภาพแรงงานของกลุ่มลูกจ้างบริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ขึ้น และใช้ชื่อว่า “สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย” เป็นสหภาพแรงงานประเภทอุตสาหกรรม (Industrial Union) โดยมีพนักงานจากบริษัทอีโนเว⁶ ซึ่งเป็นพนักงานผลิตรายงเข้าร่วมอยู่ในสหภาพแรงงานแห่งนี้ด้วย ที่ตั้งสำนักงานของสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 4/81 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ประธานกรรมการบริหารสหภาพฯ คนแรก คือ คุณสุจิต ศุภโชคเจริญ

เริ่มแรกในปี พ.ศ.2519 สหภาพแรงงานฯ ได้กำหนดอัตราค่าสมาชิกเริ่มต้น คนละ 10 บาท ต่อเดือน เพื่อเป็นรายได้ไว้ใช้จ่ายในการบริหารงานของสหภาพแรงงาน ต่อมาได้มีการปรับอัตราค่าสมาชิกใหม่จาก 10 บาท เพิ่มเป็น 25 บาท และประมาณ ปี พ.ศ.2537 เป็นต้นมา สหภาพฯ ได้ปรับอัตราค่าสมาชิกเพิ่มเป็น 35 บาทต่อเดือน ซึ่งการจัดเก็บค่าสมาชิคนั้น บริษัทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือในการหักค่าจ้างนำส่งให้ตามความยินยอมของสมาชิกและสหภาพแรงงาน นอกเหนือไปจากรายได้จากการเก็บเงินค่าสมาชิกลแล้ว สหภาพแรงงานฯ ยังมีรายได้ที่ได้มาจากเงินสนับสนุนของฝ่ายนายจ้าง เงินบริจาค เงินช่วยเหลือ ดอกเบี้ยในส่วนของรายจ่ายนั้น จำแนกเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการ ค่าใช้จ่ายในการบริการและเงินกองทุนในการนัดหยุดงาน

⁶ บริษัท อีโนเว รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นทำการผลิตเกี่ยวกับยางรถมอเตอร์ไซด์, ยางส่วนประกอบรถยนต์ มีโรงงาน 2 โรง ตั้งอยู่ที่คลอง 3 ปทุมธานี และวังน้อย พนักงานของบริษัทร่วมเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย เมื่อปี 2525 โดยมีสาเหตุมาจากในปีดังกล่าวพนักงานของอีโนเวต้องการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น แต่กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างจากทางบริษัทในระหว่างที่ดำเนินการจัดตั้ง ดังนั้นทางบริษัท อีโนเว (กลุ่มผู้จัดตั้ง) จึงหาทางออกโดยการขอเข้าร่วมเป็นสมาชิกในสหภาพฯ คนทำยางฯ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งทางสหภาพฯ ก็เต็มใจให้เข้าร่วม

ถือได้ว่าสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย มีความเจริญเติบโตมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยดูได้จากจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ดูตาราง 4.1) ซึ่งช่วงเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นจาก 718 คน ในปี 2534 มาเป็น 882 คน ในปีปัจจุบัน (2541) โดยเป็นพนักงานของบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด 472 คน และเป็นพนักงานของบริษัทอีโนเว รับเบอร์ จำกัด อีก 410 คน

ตารางที่ 4.1 จำนวนสมาชิกของสหภาพแรงงานเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานของ บ.กู๊ดเยียร์ ตั้งแต่ ปี 2530-2541

| ปี | จำนวนสมาชิก* สหภาพทั้งหมด | จำนวนสมาชิก สหภาพฯ บ.อีโนเว | จำนวนสมาชิก สหภาพฯ บ.กู๊ดเยียร์ | จำนวนพนักงาน ทั้งหมดของ บ.กู๊ดเยียร์ |
|------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---|
| 2530 | 579 | 232 | 347 | 497 |
| 2531 | 553 | 182 | 371 | 476 |
| 2532 | 648 | 290 | 358 | 454 |
| 2533 | 725 | 366 | 359 | 491 |
| 2534 | 718 | N.A.** | N.A. | 491 |
| 2535 | 716 | N.A. | N.A. | 494 |
| 2536 | 722 | N.A. | N.A. | 513 |
| 2537 | 735 | N.A. | N.A. | 602 |
| 2538 | 750 | N.A. | N.A. | 625 |
| 2539 | 755 | N.A. | N.A. | 590 |
| 2540 | 802 | N.A. | N.A. | 636 |
| 2541 | 882 | 410 | 472 | 627 |

หมายเหตุ * จำนวนสมาชิกสหภาพฯ ทั้งหมด = จำนวนสมาชิกสหภาพฯ บริษัท กู๊ดเยียร์ฯ +
จำนวนสมาชิกสหภาพฯ อีโนเว

** N.A. = NOT AVAILABLE

4.2.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ คือ "เพื่อปกป้องคุ้มครอง และแสวงหาผลประโยชน์แก่มวลสมาชิก ในขณะเดียวกันเพื่อเสริมสร้างและดำรงความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้ สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารงานของสหภาพแรงงาน⁷ เพื่อใช้เป็นหลักยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายไว้ดังนี้ คือ

- 1) เน้นการให้ข้อมูล
- 2) เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก
- 3) เน้นระบบประชาธิปไตย
- 4) เน้นการทำงานเป็นต้น และความสามัคคีในหมู่กรรมการบริหาร
- 5) เน้นผลผลิตและความพึงพอใจในงานควบคู่กันไป เพื่อความอยู่รอดของทุกฝ่าย

4.2.3 นโยบายของสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนโยบายในส่วนที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ไว้ดังนี้คือ

- 1) สหภาพฯ จะให้การสนับสนุนบริษัท โดยการส่งเสริมให้พนักงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในข้อนี้แสดงให้เห็นได้จากการที่มีจำนวนพนักงานของบริษัท กู๊ดเยียร์ฯ มาทำงานโดยไม่สาย ไม่ลา ไม่ขาด ทั้งปีเฉลี่ยแล้วประมาณ 200 คน
- 2) สหภาพฯ จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- 3) สหภาพฯ ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ รู้จักวิธีการใช้อุปกรณ์ความปลอดภัย
- 4) สหภาพฯ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิต
- 5) สหภาพฯ ส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงาน
- 6) สหภาพฯ ส่งเสริมให้มีการลดของเสีย

⁷ เอกสารของสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย

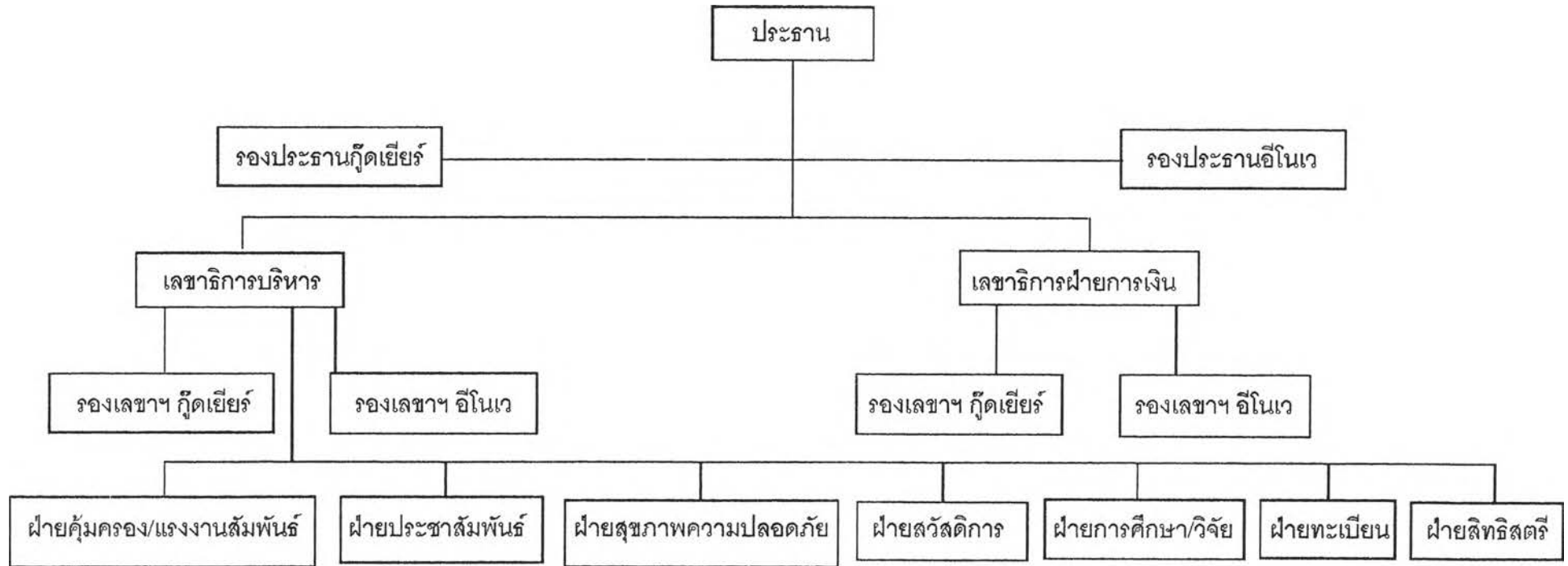
- 7) สหภาพฯ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี โดยให้มีความรู้และการฝึกอบรมแก่บรรดาสมาชิกเท่าที่จะทำได้ (เอกสารสหภาพแรงงานคนยางแห่งประเทศไทย, ม.ป.ท.)

4.2.4 โครงสร้างของสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย มีโครงสร้างการบริหาร ซึ่งสามารถลำดับได้ดังนี้

- 1) ประธานสหภาพฯ ปัจจุบัน คือ คุณยนต์ พันธุ์ไพโรจน์
- 2) รองประธานสหภาพ มีทั้งหมด 2 คน ซึ่งประกอบด้วยรองประธานจากบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด และรองประธานจากบริษัทอีโนเว รับเบอร์ จำกัด
- 3) เลขาธิการ แบ่งเป็นเลขาธิการฝ่ายบริหาร และเลขาธิการฝ่ายการเงิน
- 4) รองเลขาธิการ ซึ่งมีทั้งรองเลขาธิการฝ่ายบริหาร และรองเลขาธิการฝ่ายการเงิน โดยรองเลขาธิการแต่ละฝ่ายจะเป็นรองเลขาธิการที่มาจากทั้งบริษัทกู๊ดเยียร์ และบริษัทอีโนเว
- 5) ฝ่ายคุ้มครอง/แรงงานสัมพันธ์
- 6) ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- 7) ฝ่ายสุขภาพความปลอดภัย
- 8) ฝ่ายสวัสดิการ
- 9) ฝ่ายการศึกษา/วิจัย
- 10) ฝ่ายทะเบียน
- 11) ฝ่ายสิทธิสตรี

ภาพประกอบที่ 4.2 โครงสร้างของสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย



สำหรับกิจกรรมหรือผลงานที่สหภาพแรงงานทำเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก (รวบรวมจากแบบสอบถาม) ได้แก่ ตัวอย่างดังต่อไปนี้ คือ

- ยื่นข้อเรียกร้องและเจรจาต่อรอง
- ให้เงินช่วยเหลือสมาชิกที่เจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุที่มีสาเหตุเนื่องมาจากการทำงาน
- จ่ายเงินช่วยเหลือค่าทำศพสำหรับสมาชิกที่เสียชีวิต
- จ่ายเงินช่วยเหลือค่าทำศพสำหรับบุคคลในครอบครัวของสมาชิกที่เสียชีวิต
- รับคำร้องทุกข์ และดำเนินการแก้ไข
- จัดการฝึกอบรมและสัมมนา
- ส่งสมาชิกเข้ารับการฝึกอบรมหรือร่วมการสัมมนา
- จ่ายเงินช่วยเหลือสมาชิกเมื่อถูกบริษัทปลดออกจากงาน
- จ่ายเงินช่วยเหลือเมื่อสมาชิกถูกผลกระทบจากภัยธรรมชาติ

4.3 ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ

4.3.1 พัฒนาการของระบบแรงงานสัมพันธ์ บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จากการศึกษาถึงพัฒนาการของระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย)

จำกัด อาจจะกล่าวได้ว่า พัฒนาการในเรื่องดังกล่าวนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นระยะก่อนการก่อตั้งสหภาพแรงงาน หรือก่อนปี 2519 ช่วงที่ 2 คือ ช่วงที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงประมาณปี 2519 ถึง 2530 และช่วงสุดท้าย คือ ช่วงของการร่วมปรึกษาหารือ ตั้งแต่ปี 2530 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

1) พัฒนาการช่วงก่อนปี 2519

จากการบอกเล่าของคุณอรรรคพล⁸ (ดูเชิงอรรถ 1) พอจะสรุปถึงพัฒนาการของช่วงดังกล่าว ได้ดังนี้ คือ

หลังจากที่บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นในปี 2511 ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีความเจริญเติบโตและมีพัฒนาการด้านการผลิตเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ หากแต่เมื่อมองลึกลงไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารระดับสูงกับเหล่าพนักงานแล้ว ไม่อาจจะกล่าวได้ว่า

⁸ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่ได้อยู่ในช่วงของการพัฒนาการดังกล่าว ดังนั้นข้อมูลอาจไม่ครอบคลุมในรายละเอียดบางส่วน

ความสัมพันธ์ดังกล่าวดำเนินไปด้วยบรรยากาศอันน่าภิรมย์ แต่ฝ่ายต่างก็ดำเนินหน้าที่ของตน โดยมีได้สนใจใยดีต่อกัน ฝ่ายบริหารก็ได้พยายามที่จะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเอาใจใส่ ขณะที่พนักงานก็ทำงานโดยหวังเพียงผลตอบแทนที่จะได้รับเท่านั้น ทั้งสองฝ่ายไม่ได้คิดที่จะหันหน้าเข้าหากัน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาคืออย่างใด จนในที่สุดปัญหาต่าง ๆ ที่ก่อตัวสะสมมาเรื่อย ๆ ก็เป็นชนวนที่ก่อให้เกิดการนัดหยุดงานของพนักงานขึ้น โดยเหตุการณ์การนัดหยุดงานครั้งแรกนั้นเกิดขึ้นในเดือนสิงหาคม พ.ศ.2516 ครั้งนั้นมีการนัดหยุดงานรวมทั้งหมด 3 วัน ก่อนที่ทั้งสองฝ่ายจะเจรจาตกลงกันได้ แต่ด้วยเป็นการแก้ไขปัญหามาแบบชั่วคราวชั่วคราวและขอไปที ทำให้ปัญหาที่ดูเหมือนจะได้รับการแก้ไขแล้วนั้นก่อตัวขึ้นมาอีก จนนำไปสู่การนัดหยุดงานครั้งที่ 2 และ 3 ในเดือนมีนาคม 2518 (จำนวน 7 วัน) และเดือนพฤษภาคม 2518 (อีก 1 วัน)

สำหรับปัญหาที่เป็นชนวนผลักดันให้เกิดการนัดหยุดงานขึ้นทั้ง 3 ครั้งนั้น จากการพิจารณาแล้ว สาเหตุของปัญหาดังกล่าวบริษัทมองว่ามาจาก

- 1) ความหละหลวมในเรื่องการทำงาน
- 2) ความขัดแย้งในหมู่ผู้บริหาร
- 3) การเล่นพรรคเล่นพวก
- 4) ผู้บังคับบัญชาถือว่าการบริหารคนไม่ใช่หน้าที่
- 5) ไม่เน้นการฝึกอบรมและการปลุกฝังทัศนคติ
- 6) ผู้บังคับบัญชาขาดคุณภาพและใช้วิธีการบริหารแบบเก่า
- 7) พนักงานไม่ได้รับความเป็นธรรม
- 8) เลิกจ้างง่ายและพนักงานมีความรู้สึกว่าขาดความมั่นคงในการทำงาน
- 9) ผู้นำลูกจ้างไม่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายจัดการ (ชานาญ พิมลรัตน์ , ม.ป.ท)

ส่วนลูกจ้างก็มองปัญหาเดียวกันนี้ว่ามาจาก

- 1) ความไม่เป็นธรรมของหัวหน้างาน
- 2) ความแตกแยกในหมู่ผู้บริหาร
- 3) การไม่ยอมรับตัวแทนจากลูกจ้าง
- 4) ปัญหาแรงงานและเศรษฐกิจในประเทศ
- 5) การไม่สนใจใยดีกับข้อเสนอร้องทุกข์
- 6) การขาดระบบบริหารและฝึกอบรม (สร.คนทำยางแห่งประเทศไทย ,ม.ป.ท)

สรุปได้ว่า⁹ ทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายลูกจ้างมองปัญหาด้านแรงงานของบริษัทผู้ศึกษาใน
ระยะแรกว่า มาจากฝ่ายจัดการเป็นหลัก กล่าวคือ ฝ่ายจัดการบริหารงานแบบเล่นพรรคเล่นพวก
ในการพิจารณาความดี ความชอบของพนักงาน ฝ่ายจัดการคำนึงถึงระบบคุณธรรมและความ
สามารถน้อยเกินไป ฝ่ายจัดการให้ความสำคัญกับเงื่อนไขการทำงานของลูกค้าไม่เพียงพอ และ
ขาดประสิทธิภาพในการจัดตั้งระบบการแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพภายใน
สถานประกอบการ

ผลพวงของเหตุการณ์ต่างๆ ในช่วงที่กล่าวมาแล้วนี้ ก็คือ การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงาน
คนทำยางแห่งประเทศไทย ในปี 2519 นั่นเอง

2) พัฒนาการช่วงปี 2519-ปี 2530

ภายหลังจากก่อตั้งสหภาพแรงงาน ซึ่งใช้ชื่อว่า “สหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย” ขึ้นในเดือนมิถุนายน ปี 2519 ปรากฏว่า ช่วงระยะเวลา 4-5 ปีแรกของการจัดตั้งสหภาพฯ
นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทหรือฝ่ายจัดการกับตัวแทนลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน ถือว่ายังไม่
ราบรื่นดีนักทั้งฝ่ายจัดการ (ซึ่งในตอนนั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นชาวต่างชาติ) และ
ฝ่ายสหภาพแรงงานไม่สามารถที่จะร่วมพูดคุยกันได้ด้วยดี ลูกจ้างยังรู้สึกว่าคุณเขาเปรียบจากฝ่าย
นายจ้าง (นอกจากนี้ยังเคยเกิดการนัดหยุดงานของพนักงานขึ้นอีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่เคยเกิดมา
แล้วในช่วงปี 2516-2518 แต่การนัดหยุดงานครั้งนี้เกิดขึ้นโดยใช้เวลาเพียงแค่ 2 ชั่วโมงเท่านั้น ซึ่ง
สาเหตุการนัดหยุดงานดังกล่าวก็มาจากการจ่ายโบนัสล่าช้าของฝ่ายจัดการ ซึ่งปกติทุกวันที่ 25
ธันวาคม ของทุกปี ในช่วงปลายจะมีการจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน แต่ในปีนั้น เมื่อถึงเวลาที่จะต้อง
จ่ายโบนัสกลับไม่มีที่ทำว่าฝ่ายจัดการจะทำการจ่ายโบนัสเหมือนทุกครั้งที่ผ่านมา ทำให้พวก
พนักงานกะบ่ายไม่ยอมกลับไปทำงาน เพราะคิดว่าฝ่ายจัดการจะไม่จ่ายโบนัสให้ จนกระทั่ง
เวลาผ่านไป 2 ชม. คุณชำนาญ พิมลรัตน์ ก็ได้เข้ามาไกล่เกลี่ยปัญหาและตกลงกันได้ว่า บริษัทจะ
จ่ายโบนัสให้ในวันรุ่งขึ้นแทน จึงทำให้บรรดาลูกจ้างที่ทำการชุมนุมประท้วงสลายตัว และแยกย้าย
กลับไปปฏิบัติหน้าที่กันตามปกติ ในช่วงปี 2519 ถึง 2524 นั้น ปัญหาต่าง ๆ ทางด้านแรงงาน
ก่อตัวขึ้นอยู่ตลอดเวลา สาเหตุก็เนื่องมาจากต่างฝ่ายต่างก็ปิดบังข้อมูล เพราะความไม่ไว้วางใจซึ่ง
กันและกัน สหภาพแรงงานต้องเป็นฝ่ายที่จะพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและสถานการณ์

⁹ สังคีต พิริยะรังสรรค์, การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ, กรุงเทพฯ, 2540 :หน้า 80

^{*} ผู้ให้ข้อมูล คือ คุณอรรถพล ทองดีเลิศ ไม่สามารถระบุวัน เวลาที่แน่นอนของเหตุการณ์ดังกล่าวได้ แต่เกิดขึ้น
ในช่วงปี 2519-2524

ต่าง ๆ ด้วยตัวเอง โดยที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายจัดการแต่ประการใด ดังนั้น ทุกครั้งที่เกิดปัญหาข้อขัดแย้งหรือมีการเจรจากันระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพฯ มักจะเกิดปัญหาและความยุ่งยาก อีกทั้งยังต้องใช้เวลานานกว่าจะทำการตกลงกันได้ และผลลัพธ์สุดท้ายก็มักจะลงเอยกันด้วยการใช้กฎหมายและศาลแรงงาน จนกระทั่งประมาณปี 2524 ได้เริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทีละน้อยในท่าทีและทัศนคติของฝ่ายจัดการ โดยฝ่ายจัดการซึ่งเล็งเห็นแล้วว่า สภาพของความไม่ปรองดอง การทะเลาะเบาะแว้งกับฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงานนั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดผลในแง่ดีแต่ประการใดแก่ทั้งสองฝ่ายเลย สิ่งที่ได้รับมาโดยตลอด คือ ความสูญเสียทั้งทางด้านจิตใจและผลประโยชน์ที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ทำให้ฝ่ายจัดการเริ่มปรับเปลี่ยนท่าทีและทัศนคติโดยให้การยอมรับและประนีประนอมต่อตัวแทนลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งฝ่ายสหภาพฯ เอง เมื่อเห็นท่าทีที่เปลี่ยนไปของฝ่ายจัดการก็พยายามที่จะปรับตัวเข้าหาฝ่ายจัดการด้วยเช่นกัน

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ กล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งนั้นมีสาเหตุสำคัญมาจากการริเริ่มของคุณชำนาญ พิมลรัตน์ ซึ่งเข้ามามีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ บ. กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) มากยิ่งขึ้น โดยคุณชำนาญ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการที่จะให้การศึกษาในเรื่องของแรงงานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานประกอบการเพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อกัน จึงพยายามที่จะผลักดันและริเริ่มให้มีการสัมมนาอบรมในเรื่อง "สหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการจะอยู่ร่วมกันอย่างไร" ซึ่งจัดเป็นหัวข้อสนทนาโดยทางบริษัทได้เชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความเชี่ยวชาญทางด้านแรงงานสัมพันธ์มาเข้าร่วมด้วย และก็เริ่มมีการให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น (ด้วยการสร้างกิจกรรมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าว) มีการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะกับคณะกรรมการบริหารสหภาพแรงงาน นอกจากนี้ข้อมูลในการดำเนินงานของบริษัท ก็เริ่มที่จะเปิดเผยจากฝ่ายจัดการมากขึ้น นับจากนั้นมาระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็พัฒนาดีขึ้นเรื่อย ๆ สหภาพแรงงานเองก็ได้รับการยอมรับและมีความเข้มแข็งมากขึ้น อีกทั้งฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงานได้ร่วมกันสร้างสรรคระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ สันติสุขและสมานฉันท์ ภายใน

* คุณชำนาญ พิมลรัตน์ เข้ามาเป็นพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ บ. กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งแต่ปี 2518 (โดยในตอนนั้นยังเป็นเพียงแคพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น) และด้วยความรู้ความสามารถประกอบกับประสบการณ์ที่สั่งสม ทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงาน จนกระทั่งได้รับตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2530 จนถึงปัจจุบัน

สถานประกอบการได้เป็นผลสำเร็จ ในปี 2529 บริษัทก็ได้รับรางวัลชนะเลิศจากการประกวดสถานประกอบการที่มีผลิตภาพแรงงานดีเด่นจากการแข่งขันทั่วประเทศ

3) พัฒนาการช่วงปี 2530 จนถึงปัจจุบัน

อาจกล่าวได้ว่า ระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ช่วงหลังปี 2530 จนถึงปัจจุบัน เป็นช่วงที่ผ่านการพัฒนาจนถึงสภาพสมบูรณ์เต็มที่ โดยเริ่มจากประมาณปี 2530 ที่ทางบริษัทประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจด้านการเงิน บริษัทกู๊ดเยียร์บางประเทศแม้ในสหรัฐอเมริกา มีปัญหาในเรื่องของหุ้น ทำให้บริษัทอาจจะต้องถูก takeover จากบริษัทอื่น บริษัทจึงมีแผนการที่จะขายโรงงานที่มีกำไรน้อยสุดหรือที่ขาดทุน ปรากฏว่า บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่จะต้องถูกขาย โดยทางบริษัทแม่มีเงื่อนไขว่า หากทางบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถทำกำไรได้ 1 ล้านเหรียญสหรัฐ ภายในเวลาที่กำหนด (ปีที่จะขาย) ได้ ก็จะยกเลิกแผนการที่จะขายบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) หลังจากรับทราบเงื่อนไขจากทางบริษัทแม่แล้วทำให้ทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายสหภาพต้องร่วมคุยปรึกษานหาหรืออย่างจริงจังว่าจะทำอย่างไรให้บริษัทพ้นจากวิกฤตการณ์ที่กำลังประสบอยู่ ผลของการพูดคุยดังกล่าวก็ได้หนทางแก้ไขประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) ได้เงินโดยตรง คือ ลดค่าจ้าง ดังนั้นในปีนั้น (2530) จึงมีการลดค่าจ้างพนักงานคนละ 10% ทุกระดับทั่วโรงงานทั้งหมด ซึ่งในเบื้องต้นนั้น ลูกจ้างก็ไม่ยอม แต่พอมีการประชุมกัน 2 ครั้งทางสหภาพแรงงานก็มีมติให้ผ่าน ด้วยความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหากับทางบริษัทโดยยอมลดค่าจ้าง แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ฝ่ายลูกจ้างจะยินยอมให้ความร่วมมือโดยการลดค่าจ้างลง 10% แล้ว ก็ยังไม่สามารถทำให้บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) บรรลุเงื่อนไขตามที่บริษัทแม่วางไว้ได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกันทุกฝ่ายอย่างมากที่จะพยายามช่วยกันลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายทุกอย่างเท่าที่จะสามารถทำได้ จนในที่สุดก็สามารถผ่านวิกฤตดังกล่าวมาได้จนถึงทุกวันนี้ ซึ่งจากเหตุการณ์ครั้งนั้นมา ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยอย่างจริงจังและจริงใจ มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น เนื่องจากพ้นฝ่าวิกฤตการณ์มาด้วยกัน นั่นคือ บ่อเกิดของการเริ่มมีส่วนร่วมมากขึ้น ช่วงหลังมาจนถึงปัจจุบันนี้ก็กลายเป็นการร่วมปรึกษานหาหรือกันมาโดยตลอด และในปี 2537 บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็ได้รับเลือกเป็นสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ประเภทสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

4.3.2 นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลังจากผ่านประสบการณ์ความขัดแย้งด้านแรงงานในอดีตมาแล้ว บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยฝ่ายจัดการก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ว่า ควรจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือจากทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพราะจะก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย สำหรับทุก ๆ ฝ่าย ดังนั้น ฝ่ายจัดการจึงได้แสดงเจตนารมณ์ในการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง โดยสิ่งหนึ่งซึ่งสะท้อนให้เห็นเจตนารมณ์ดังกล่าว ก็คือ นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ครอบคลุมไปถึงการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้วางแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และร่วมมืออันดีจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ภายใต้เป้าหมายที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสนองตอบเป้าหมายบริษัท ที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็สร้าง ความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานด้วย บริษัทจึงยึดหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคล¹⁰ ดังต่อไปนี้

- 1) จะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดจากบรรดาผู้สมัครที่มีอยู่ ทั้งนี้จะเน้นทั้งจริยธรรมและความรู้ความสามารถ
- 2) ภายหลังจากบรรจุและแต่งตั้งจะมีการติดตามผลการว่าจ้างและการทดลองงานตามระยะเวลา และเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 3) การประเมินความรู้ความสามารถ และความสำนึกในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน อาจจะกระทำได้บ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ แต่จะต้องไม่เกินวันละหนึ่งครั้ง
- 4) การขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำปี จะขึ้นอยู่กับผลการประเมินและนโยบายว่าด้วยการขึ้นเงินเดือน หรือค่าจ้างตามที่กำหนดไว้
- 5) การฝึกอบรมขึ้นอยู่กับภาวะวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งตามปกติจะทำก่อนสิ้นปี โดยแยกระดับความต้องการไว้ 3 ระดับ คือ ต้องการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ควรได้รับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมน่าจะเป็นประโยชน์

¹⁰ เอกสารแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์, บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

- 6) การตอบแทนคุณงามความดีที่มีใช้ในรูปของเม็ดเงิน อาจกระทำได้เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร
- 7) วัตถุประสงค์ของการใช้มาตรการทางวินัย ก็เพื่อที่จะแก้ไขหรือให้โอกาสพนักงานแก้ตัว มิใช่ทำเพื่อเจตนาร้ายหรือซ้ำเติม
- 8) ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามหาทางป้องกันมิให้เกิดปัญหาการฝ่าฝืนวินัย โดยยึดหลักการบริหารในเชิงป้องกัน ตามปกติแล้วการใช้มาตรการทางวินัยจะทำได้เป็นขั้น ๆ ไป จากน้อยไปหามาก เพื่อแก้ไขหรือให้โอกาสพนักงานปรับปรุงตนเอง นอกเสียจากความผิดนั้นมีลักษณะรุนแรง ซึ่งพนักงานสามารถที่จะนำปัญหานั้นเสนอผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปได้
- 9) ในกรณีที่พนักงานมีข้อบกพร่องใจอันสืบเนื่องมาจากการทำงาน ชั้นแรกควรนำชั้นปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเสียก่อน อย่างไรก็ตาม ถ้าหากไม่อาจที่จะแก้ไขได้ในระดับล่าง พนักงานสามารถที่จะนำปัญหานั้นเสนอผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปได้
- 10) พนักงาน ผู้แทนของพนักงานและพนักงานทุกคนจะได้รับหลักประกันเรื่องความเป็นธรรม บุคคลที่กล่าวมานี้จะต้องไม่ได้รับการกลั่นแกล้ง ชัดขวาง หน่วงเหนี่ยว เลือกปฏิบัติ การรบกวน การข่มขู่ หรือการอาฆาตเพราะเหตุว่าได้ยื่นข้อร้องทุกข์ตามนโยบายของบริษัทหรือเมื่อให้การเป็นพยาน
- 11) บริษัทถือว่าความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกันทั่วในการปฏิบัติต่อพนักงาน เป็นประเด็นสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องเน้นหนักในเรื่องดังกล่าว
- 12) ผู้บังคับบัญชาทุกคนและทุกระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการบริหารบุคคล ทั้งเรื่องการให้คุณและให้โทษ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ปรึกษาหรือให้คำแนะนำ
- 13) บริษัทยอมรับว่าสภาพแรงงานคือผู้แทนของลูกจ้างผู้เป็นสมาชิกสภาพแรงงาน และจะเจรจาปรึกษาหารือด้วยความจริงใจ
- 14) บริษัทมีหน้าที่ที่จะดูแลเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ในขณะเดียวกันพนักงานก็มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบว่าด้วยความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดด้วย

- 15) ตามปกติบริษัทจะไม่ยุ่งเกี่ยวเรื่องส่วนตัวของพนักงาน แต่เมื่อใดก็ตามที่เรื่องส่วนตัวส่งผลกระทบต่องาน บริษัทอาจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเท่าที่เห็นสมควรได้ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพการทำงาน
- 16) การก้าวหน้าในสายอาชีพขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะช่วยให้พนักงานอยู่ในฐานะที่จะแข่งขันกับพนักงานอื่นได้ดีกว่า โดยการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ
- 17) ความมั่นคงในการทำงานเป็นเรื่องที่พนักงานจะต้องแสวงหาด้วยตัวเอง เช่น ถ้าอยากได้ความมั่นคงในการทำงานก็ต้องทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และประพฤติตนให้อยู่ในกรอบของวินัยที่ดี พนักงานเป็นจำนวนมากเข้าใจผิดคิดว่า การสร้างความมั่นคงในการทำงานเป็นหน้าที่ของบริษัทแต่ฝ่ายเดียว โดยหลักการที่ว่าพนักงานตามตัวอย่างข้างต้นจะไม่มี ความมั่นคงในการทำงาน แม้ว่าบริษัทจะมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องก็ตาม

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้น จะต้องได้รับการปฏิบัติภายใต้การปลูกฝังความเชื่อและการเห็นคุณค่าเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อันประกอบไปด้วย

1. การเชื่อและเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด
2. บริษัทถือว่าพนักงานคือ เพื่อนร่วมงานและพนักงานทุกคนเป็นผู้ใหญ่
3. บริษัทเชื่อว่า พนักงานทุกคนเป็นผู้มีเกียรติ และศักดิ์ศรี และสมควรจะได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดี
4. บริษัทเชื่อว่า พนักงานทุกคนต้องการที่จะกระทำความดี มีความตั้งใจที่จะทำงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และปรารถนาที่จะเห็นบริษัทมีความเจริญรุ่งเรืองและมีความมั่นคง

ในส่วนของการบริหารงานด้านแรงงานสัมพันธ์ บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังมีนโยบายที่สำคัญอีกหลายอย่าง โดยจะขอหยิบยกตัวอย่างมากล่าวถึงในเรื่องของนโยบายเกี่ยวกับสภาพแรงงาน นโยบายธรรมาภิบาล และนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ตามลำดับ ดังนี้

นโยบายเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด วางนโยบายเกี่ยวกับสหภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัวแทนของฝ่ายพนักงาน โดยระบุไว้ในเอกสารแนวการบริหารงานด้านแรงงานสัมพันธ์ซึ่งมีเนื้อหาสำคัญคือ บริษัทจะ

- ให้การยอมรับอย่างเต็มที่
- ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
- ช่วยเหลือในการดำเนินการ
- ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ

ซึ่งนโยบายดังกล่าวข้างต้นนี้ สนองตอบออกมาในรูปของการปฏิบัติต่อสหภาพแรงงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อาทิ เช่น

- ให้สำนักงานพร้อมเครื่องทำความเย็น
- ให้อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน เช่น เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ และ โทรศัพท์ ฯลฯ
- ให้ปิดประกาศได้โดยอิสระ
- หักค่าสมาชิกให้สหภาพแรงงาน
- ให้เวลาฝึกอบรมและประชุม
- ช่วยเหลือเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสหภาพแรงงาน
- ส่งกรรมการสหภาพแรงงานไปดูงานต่างประเทศ
- ส่งสหภาพแรงงานเยี่ยมลูกค้าเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต
- ให้มีผู้แทนในคณะกรรมการความปลอดภัย 2 ท่าน
- ให้มีส่วนต้อนรับผู้บริหารระดับสูงจากต่างประเทศ
- ให้มีโอกาสได้พบปะผู้บริหารระดับกรรมการอยู่เป็นระยะ ๆ ในโอกาสต่าง ๆ

นโยบายธรรมาธิปไตย¹¹

บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้การดูแลของคุณชำนาญ พิมลรัตน์ ได้กำหนดนโยบายธรรมาธิปไตยขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะช่วย

¹¹ ธรรมาธิปไตย ตามพจนานุกรมฉบับสมบูรณได้ให้ความหมายไว้ว่า "การถือธรรมเป็นใหญ่" กล่าวโดยง่าย คือ การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม และความเสมอภาคที่เท่าเทียมกัน

สร้างเสริมและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ และความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของแรงงานสัมพันธ์ สาระสำคัญของนโยบาย ซึ่งระบุไว้ในเอกสารแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ปี 2539) ประกอบด้วย

- 1) พึงให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ร่วมงานอยู่เสมอ
- 2) พึงชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนชี้แจงถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และให้เวลาปรับตัวสักระยะหนึ่ง
- 3) พึงชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง มาตรฐานการทำงานหรือสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- 4) พึงใช้มาตรการทางวินัยในลักษณะสร้างสรรค์ คือ มุ่งแก้ไข และให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาโทษทุกกรณี
- 5) พึงประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม ชมเชยและชี้แนะสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็นในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น
- 6) พึงช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาทั้งในและนอกงาน โดยเฉพาะเรื่องที่ส่งผลกระทบต่องานด้วยการให้คำปรึกษาชี้แนะ และพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาทางออกด้วยตนเองถ้าเป็นไปได้
- 7) พึงให้การชมเชยเมื่อพนักงานประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ในกรณีที่มีปัญหาการลงโทษทางวินัย ควรพิจารณาลดหย่อนผ่อนโทษตามควรแก่กรณี โดยพิจารณาถึงความดี ความชอบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสะสมไว้ด้วย
- 8) พึงรับฟังข้อร้องเรียนและข้อร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และหาทางแก้ไขโดยเร่งด่วน ให้ความเป็นธรรมและไม่ถือเป็นเรื่องล้นเกล้า เพราะผู้ใต้บังคับบัญชายื่นร้องทุกข์หรือให้การเป็นพยาน
- 9) อย่าออกคำสั่งถ้าไม่จำเป็น พึงหาทางจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น และความภูมิใจมากที่สุด
- 10) พึงยอมรับถ้าตนเองผิดพลาดในการตัดสินใจ หรือการบริหารใด ๆ อย่าเห็นว่าเป็นเรื่องน่าละอาย เพราะการไม่ยอมรับผิดเป็นเรื่องที่น่าละอายยิ่งกว่า

- 11) พึ่งบริหารงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เลือกปฏิบัติ และงดเว้นการกระทำใด ๆ ที่ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นธรรม
- 12) ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแนะนำ สอนงาน ฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้า

นโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม

บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด คำนึงถึงความปลอดภัยที่พนักงานควรได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วงระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมานี้ บริษัทพยายามที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตื่นตัวและให้ความจริงจังกับเรื่องดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ในปี 2540 บริษัทจึงได้กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมออกเป็นรูปธรรม ซึ่งเอกสารของบริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายดังกล่าวไว้ว่า

“บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่า สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะอาชีวอนามัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งบริษัทถือว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ฝ่ายบริหารจึงมีนโยบายอย่างแน่วแน่ในอันที่จะจัดให้มีและรักษาไว้ซึ่งสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะอาชีวอนามัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังยึดมั่นในเรื่องความสำคัญของสภาพแวดล้อม และการควบคุมมลภาวะด้วย โดยมีนโยบายที่จะผลิต ดูแลและทำลายวัตถุต่าง ๆ ในลักษณะที่ปลอดภัย และเพื่อมิให้เกิดอันตรายแก่สุขภาพ และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในบริเวณบริษัทและชุมชน

ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม เป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งฝ่ายบริหาร และพนักงานทั้งหลาย ฝ่ายบริหารจะจัดให้มีการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้ รวมถึงการจัดให้มีโครงการบริหารความปลอดภัยในการทำงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะค้นหาหรือลดอันตรายต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานและจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความปลอดภัย ผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบในเรื่องของความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันพนักงานมีหน้าที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายต่าง ๆ อีกทั้งยังมีหน้าที่ที่จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบในกรณีที่พบว่ามีเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดอันตราย

โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคน บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็จะสามารถรักษาประวัติที่ดีทางด้านความปลอดภัย

อาชีพอนามัย และสภาพแวดล้อมให้คงอยู่ต่อไปได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงานและชุมชนด้วยใน ขณะเดียวกัน”

จากการยึดมั่นในนโยบายดังกล่าวข้างต้นแล้ว บริษัทจะบริหารงานความปลอดภัยอาชีว อนามัย และสภาพแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่องตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารการบริหารความ ปลอดภัย โดยจะยึดหลักในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การให้การศึกษา (Education)
2. การดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Enforcement)
3. การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมแก้ไขความไม่ปลอดภัย (Encouragement)
4. การดำเนินการให้ได้ผลที่ยอดเยี่ยม (Excellence)
5. การใช้หลักวิศวกรรมแก้ไขปรับปรุงความปลอดภัยในการทำงาน (Engineering)

ทั้งนี้บริษัทจะทำงานร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัยฯ รับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนการดำเนินการของคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเต็มที่

4.3.3 การมีส่วนร่วม

บริษัททีดีเอช (ประเทศไทย) จำกัด ส่งเสริมระบบการมีส่วนร่วมของลูกจ้างและสหภาพ แรงงาน โดยแสดงให้เห็นว่ามีนโยบายเรื่องการมีส่วนร่วมของลูกจ้างอย่างจริงจังด้วย การให้ลูกจ้าง มีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมปรึกษาหารือ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหาร บุคคลและแรงงานสัมพันธ์บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

บริษัทเปิดโอกาสให้ลูกจ้างและตัวแทนลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ โดยการ รณรงค์ในเรื่องของคุณภาพ การจัดการของเสีย การเพิ่มผลผลิต โดยจัดกิจกรรมขึ้นอย่าง ต่อเนื่องตลอดทั้งปี ลูกจ้างมีสิทธิที่จะร่วมเสนอแนะตัดสินใจและปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ของการ ปฏิบัติงาน โดยอาศัยรูปแบบของ “Business Team” ตามโครงสร้างการทำงานของบริษัท นอกจากนี้สิ่งที่สะท้อนให้เห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของลูกจ้างโดยเด่นชัด ก็คือการมีส่วนร่วมใน เรื่องต่าง ๆ ผ่านทางสหภาพแรงงานที่ถือเป็นกลุ่มตัวแทนลูกจ้างที่มีบทบาทและความสำคัญมากที่สุดนั่นเอง

ระบบการให้สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบริษัท แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ที่มุ่งปรองดองผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ บริษัทยอมรับสหภาพแรงงานว่า เป็นตัวแทนของลูกจ้างทั้งหมด บริษัทมุ่งประกันรายได้ สร้างสวัสดิการที่ดี มาตรฐานในการทำงาน

และความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง ในขณะที่เดียวกันสหภาพแรงงานก็ให้การสนับสนุนระบบการผลิต การขายและการบริหารของบริษัทอย่างเต็มที่ ทำให้ผลิตภาพแรงงานของลูกจ้างอยู่ในระดับที่สูง ขณะเดียวกันสินค้าของบริษัทก็มีคุณภาพดีและมีมาตรฐานสูงด้วย

สหภาพแรงงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับทางฝ่ายจัดการในเรื่องต่าง ๆ มากมาย โดยระดับของการมีส่วนร่วมมีตั้งแต่การร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นไปในลักษณะของการร่วมกันปรึกษาหารือมากกว่าการทำการตัดสินใจ ซึ่ง ณ จุดนี้ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายสหภาพแรงงานเองก็ค่อนข้างที่จะพอใจ อย่างไรก็ตามจากการบอกเล่าของคุณอรรถพลฝ่ายจัดการก็มีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานเข้ามามีส่วนร่วมในระดับการตัดสินใจขององค์กรต่อไปในอนาคต

ตัวอย่างการมีส่วนร่วมกับฝ่ายจัดการของสหภาพแรงงานที่ปฏิบัติภายในสถานประกอบการ ประกอบด้วย

- การมีส่วนร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นกรณีที่มีการลงโทษ
- การมีส่วนร่วมกรณีที่มีการเปลี่ยนมาตรฐานการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต
- การมีส่วนร่วมรับรู้ผลประกอบการจากฝ่ายจัดการเป็นระยะ
- การร่วมแสดงความคิดเห็นในโอกาสและเรื่องต่าง ๆ
- การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติในหลาย ๆ เรื่อง เช่น เรื่องความปลอดภัย การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น
- การมีส่วนร่วมแก้ไขพนักงานที่มีปัญหาต่าง ๆ
- การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพเครื่องแบบ รองเท้าเซฟตี้ รับประทาน-ส่ง ห้องอาหารฯ
- การปรึกษาหารือร่วมกับฝ่ายจัดการในประเด็นต่าง ๆ เช่น ทีมงาน การขึ้นค่าจ้าง สภาพการทำงานที่ถูกต้องลักษณะทางร่างกาย ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การไล่ออกและวินัยในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือการบริการรวมถึง การพิจารณาโทษสมาชิกผู้ทำความผิดทางวินัย เป็นต้น

นอกจากนี้เอกสารของฝ่ายสหภาพแรงงานก็เคยได้ระบุว่า การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานในบริษัทมีด้วยกัน 2 มิติ คือ “การมีส่วนร่วมตามข้อตกลง” กับ “การมีส่วนร่วมจากการยอมรับ” ในมิติการมีส่วนร่วมตามข้อตกลง สหภาพแรงงานและฝ่ายจัดการจะร่วมกันกำหนด

- 1) คณะกรรมการความปลอดภัย
- 2) คณะกรรมการห้องอาหาร
- 3) คณะกรรมการจัดงานวันครอบครัว
- 4) คณะกรรมการเยี่ยมผู้แทนจำหน่ายยาง
- 5) คณะกรรมการการร่วมจัดงานสัปดาห์ความปลอดภัย
- 6) คณะกรรมการร่วมจัดงานเดือนแห่งคุณภาพ
- 7) คณะกรรมการร่วมจัดงานประหยัลดพลังงาน
- 8) คณะกรรมการร่วมประชุมลดของเสีย
- 9) คณะกรรมการร่วมประชุมการเพิ่มผลผลิต

ส่วนในมิติของการมีส่วนร่วมจากการยอมรับที่ผู้แทนสหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัท ได้แก่ กรรมการความปลอดภัย กรรมการห้องอาหาร กรรมการจัดงานวันครอบครัว เยี่ยมผู้แทนจำหน่ายยาง ร่วมจัดงานเดือนแห่งคุณภาพ ร่วมจัดงานประหยัลดพลังงาน ร่วมประชุมลดของเสีย และร่วมประชุมเพิ่มผลผลิต

การเจรจาต่อรองร่วม

การเจรจาต่อรองร่วมถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นไปในเรื่องของการทำข้อตกลงในสถานประกอบการระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัวแทนลูกจ้าง หลังจากที่ได้ทำการปรึกษาร่วมกันกันมาก่อนแล้ว การเจรจาต่อรองร่วมนี้จะมีขึ้นในทุก ๆ 3 ปี โดยประเด็นส่วนใหญ่ที่นำมาพิจารณาในการทำการเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน จะประกอบไปด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การประเมินผลงานค่าจ้าง
- ข้อปฏิบัติในการทำงาน
- ชั่วโมงการทำงาน
- จำนวนบุคลากร
- อัตราการลงโทษ
- การปรึกษารือหรือการเจรจา
- ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน

- การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
- การไล่ออกและวินัยในการทำงาน
- การร้องทุกข์

4.3.4 การติดต่อสื่อสาร

บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เชื่อว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นพื้นฐานของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ช่วยสร้างทัศนคติ ลดข้อขัดแย้งหรือความเข้าใจผิด ซึ่งเครื่องมือสื่อสารที่ถูกนำมาใช้ระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างหรือกลุ่มตัวแทนลูกจ้าง มีอยู่ด้วยกันหลายอย่างเช่นที่จะกล่าวต่อไป นี้ คือ

- 1) ป้ายปิดประกาศ
- 2) วารสารครอบครัว (ออกอาทิตย์ละครั้ง)
- 3) สัมภาษณ์วันเกิดพนักงาน (รายชั่วโมงทุกคน/ปีละครั้ง)
- 4) โครงการพนักงานพบผู้จัดการ (รายชั่วโมง/เดือนละครั้ง) เพื่อพูดคุยรับทราบถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 5) ประชุมแผนก (ตามความจำเป็น)
- 6) ประชุมฝ่าย (ตามความจำเป็น)
- 7) การประชุมแก้ปัญหาระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ (อย่างน้อยเดือนละครั้ง)
- 8) เสียงตามสาย (ประกาศข่าวสั้น ๆ เน้นคำขวัญ ฯลฯ)
- 9) นิทรรศการ
 - สัปดาห์ความปลอดภัย
 - สัปดาห์ลดของเสีย
 - สัปดาห์อนุรักษ์พลังงาน
 - สัปดาห์คุณภาพ
- 10) การแจ้งผลปฏิบัติงานประจำปี (การพูดคุยระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง)
- 11) ระบบข้อร้องทุกข์โดยให้หลักประกันว่าจะไม่ถูกกลั่นแกล้ง (เมื่อมีข้อคับข้องใจ)
- 12) ผู้บริหารระดับสูงออกไปเดินพบปะพูดคุยกับพนักงานระดับล่างอย่างสม่ำเสมอ
- 13) ไปสเตอร์ต่าง ๆ เช่น ความปลอดภัย

- 14) ป้ายแสดงสถิติต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ ของเสีย ฯลฯ
- 15) การพบปะสังสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การเล่นกีฬา, งานเลี้ยงรับรอง ฯลฯ
- 16) จดหมายข่าวที่ควิซี (ออกเดือนละครั้ง)
- 17) จดหมายข่าวความปลอดภัย (ออกเดือนละครั้ง)
- 18) ประกาศและสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ จากฝ่ายบุคคล (ออกและแจกตามความจำเป็นหรือแจกทุกคน)
- 19) การส่งข่าวผ่านอนุกรรมการสหภาพแรงงาน
- 20) การสื่อสารผ่านผู้นำอย่างไม่เป็นทางการหรือพนักงานอาวุโส เช่น อดีตผู้นำสหภาพแรงงาน ฯลฯ

ในส่วนของข่าวสารและข้อมูลที่ถูกใช้ในการติดต่อสื่อสาร พอที่จะสรุปได้ออกมาใน 2 ลักษณะ คือ

- ข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายจัดการ ซึ่งสื่อสารไปสู่ลูกจ้างและตัวแทนลูกจ้าง ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่งานในอนาคต กลยุทธ์การตลาด แผนการลงทุน แผนของบริษัท และสถานะทางการเงิน
- ข้อมูลข่าวสารจากกลุ่มตัวแทนลูกจ้าง ซึ่งสื่อสารไปสู่ลูกจ้างและฝ่ายจัดการ ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมประจำเดือน กฎหมายที่น่ารู้ และปัญหาแรงงานและสถานการณ์แรงงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ข่าวที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยาง และความปลอดภัย

สำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างสหภาพแรงงานกับสมาชิกจากแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่ามีด้วยกันหลายวิธีโดยฝ่ายเครื่องมือต่างๆ ดังนี้ คือ

- 1) ปิดประกาศบนป้ายประกาศที่บริษัทจัดให้อย่างสม่ำเสมอ
- 2) ออกหนังสือเวียน หรือแถลงการณ์ (ตามความจำเป็น)
- 3) จัดทำจดหมายข่าว จุลสารหรือวารสาร
- 4) จัดประชุมวิสามัญ
- 5) จัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี
- 6) ส่งข่าวผ่านผู้แทนสหภาพแรงงานในแต่ละหน่วยงาน
- 7) ทำหนังสือแจ้งให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยตรง

4.3.5 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ค่อนข้างที่จะให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ได้จากเอกสารนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ระบุเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ไว้ว่า

“บริษัท ถือว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเฉลี่ยคนละ 5 วันต่อปี / คน อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละบุคคล

พนักงานฟังชนชวายที่จะเชื่อว่าหาความรู้เพิ่มเติม เพราะจะช่วยให้สามารถแข่งขันกับพนักงานอื่นได้ดีกว่ากรณีที่มีการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ กรณีที่บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมโดยการตรงต่อเวลา ตั้งใจฟัง มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ระหว่างการฝึกอบรม และนำเอาความรู้ที่ได้เรียนมาไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนเกี่ยวกับการพัฒนา บริษัทมีนโยบายที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกัน พนักงานที่จะก้าวหน้าควรจะเป็นบุคคลที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง¹²”

รูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่บริษัทนำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- 1) การปฐมนิเทศและการแนะนำพนักงานใหม่ให้รับรู้ถึงทิศทางและเป้าหมายของบริษัท
 - 2) การส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและร่วมสัมมนา ซึ่งจัดโดยหน่วยงานหรือองค์การภายนอก เช่น สถาบันส่งเสริมทักษะและภูมิปัญญา ศูนย์เพิ่มผลผลิต และสถาบันสอนภาษา เป็นต้น
 - 3) การสอนงานในระหว่างปฏิบัติการ
 - 4) การจัดฝึกอบรมและการสัมมนาภายในสถานประกอบการ
 - 5) การส่งพนักงานไปดูงานที่สถานประกอบการอื่นทั้งในและนอกประเทศ
- ตัวอย่าง หัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรมที่บริษัทจัดทำขึ้นสำหรับพนักงาน ได้แก่
- หลักสูตร Supervision Technique (3 รุ่นปี)

¹² ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถในการจัดการ การมีภาวะผู้นำที่ดี และมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการสื่อสาร ภาวะผู้นำมนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ

- หลักสูตร TQC Training (3 รุ่นปี)
- หลักสูตร Safety Training (6 รุ่นปี)
- หลักสูตร Personnel Management of Newly Appointed (2 รุ่นปี)

ในส่วนของสหภาพแรงงานก็ได้มีการจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนาให้กับสมาชิกด้วยเช่นกัน ภายใต้การสนับสนุนทางการเงินของบริษัท ตัวอย่างของหลักสูตรการฝึกอบรมที่สหภาพแรงงานจัดขึ้น ได้แก่

- หลักสูตรแรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในสถานประกอบการ รุ่น 1 และ 2
- หลักสูตรการวางแผนการดำเนินงาน

4.3.6 การร้องทุกข์

บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยฝ่ายจัดการได้ปรับปรุงระบบการร้องทุกข์ของลูกจ้างทั้งโดยผ่านปัจเจกบุคคลและโดยผ่านสหภาพแรงงาน ดังที่ฝ่ายจัดการได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรถึงพนักงานทั้งบริษัทว่า :

“ที่ไหนมีคนทำงานที่นั่นย่อมมีทุกข์ แม้ว่านายจ้างจะพยายามขจัดข้อร้องทุกข์อย่างดีที่สุดแล้วก็ตาม หลาย ๆ กรณี ความทุกข์เกิดมาจากความเข้าใจผิด และไม่จำเป็นต้องใช้เงิน ๆ ทอง ๆ ในการแก้ข้อร้องทุกข์ ดังนั้นจะต้องจัดให้มีระบบร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นเครื่องช่วยระบายความทุกข์ จุดสำคัญที่จะทำให้ระบบร้องทุกข์มีประสิทธิภาพ ก็คือ จะต้องทำให้ลูกจ้างเห็นว่าการร้องทุกข์ด้วยตัวเองจะไม่มีพิษภัย และข้อร้องทุกข์นั้นได้รับความสนใจและการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม” (ชานาญ พิมลรัตน์, ม.ป.ท)

เมื่อพนักงานเกิดมีข้อขัดข้องใจหรือข้อร้องทุกข์ หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสามารถนำเรื่องดังกล่าวขึ้นปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการเขต หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าหน่วย ทั้งนี้อาจจะนำผ่านอนุกรรมการระดับแผนกด้วยก็ได้ อย่างไรก็ตามถ้าหากไม่อาจที่จะแก้ไขได้ในระดับล่าง พนักงานสามารถที่จะนำปัญหานั้นเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปได้ เพื่อวินิจฉัยข้อร้องทุกข์และแก้ไขหาข้อยุติให้ลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้พนักงานยังสามารถยื่นเสนอข้อร้องทุกข์ผ่านทางสหภาพแรงงานโดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่สหภาพฯ ได้จัดเตรียมไว้ เช่น ตูรับความคิดเห็น จดหมายหรือบอกเล่าโดยตรง สหภาพแรงงานจะเป็นตัวกลางในการสื่อ และช่วยดำเนินการแก้ไขข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ ให้สามารถยุติลงได้ ภายในสถานประกอบการ โดยมีต้องอาศัยกฎหมายและศาลแรงงาน ด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งที่ผ่านมากระบวนการดังกล่าวถือได้ว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง เพราะสามารถแก้ไขข้อร้องทุกข์ และทำให้พนักงานพึงพอใจด้วยการยอมรับข้อแก้ไขดังกล่าวโดยดี

ข้อร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่แล้วก็จะเป็นเรื่องของการลา การจ่ายค่าจ้าง การไม่ชอบกัน เป็นส่วนตัว ความไม่เป็นธรรม วินัย สุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น โดยในการวินิจฉัยข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ นี้จะอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ในการแก้ไขข้อร้องทุกข์ อาทิเช่น ข้อเท็จจริง ข้อบังคับ ข้อตกลง ข้อกฎหมาย นโยบายและประเพณีปฏิบัติ เป็นต้น

4.3.7 แรงงานสัมพันธ์กับการปรับตัวตามภาวะเศรษฐกิจ

ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีอยู่ว่าประเทศไทยกำลังเผชิญหน้ากับวิกฤตภาวะทางเศรษฐกิจขั้นรุนแรง แน่แน่นอนว่าระบบเศรษฐกิจย่อมได้รับผลกระทบแผ่กระจายไปทั่วทั้งอุตสาหกรรมใหญ่น้อยและองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม ดังนั้น ทุกองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นที่จะต้องหามาตรการต่าง ๆ มารองรับและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และในแง่ของแรงงานสัมพันธ์แล้วนั้นจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า

หลังจากประสบปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป¹³ ฝ่ายบริหารของบริษัท กู๊ดเยียร์ ได้ทำการปรึกษานหาร่วมกับตัวแทนลูกจ้างเพื่อให้มีส่วนร่วมช่วยกันแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้น ในช่วงปี 2540 บริษัทประสบกับภาวะขาดทุนจากการลดการผลิตลงเหลือเพียงครึ่งหนึ่งจากที่เคยเป็นมาทั้งสองฝ่ายก็ได้ร่วมกันปรึกษานหารอ เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ เพื่อพยุงมิให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้น และได้ผลสรุปที่ว่า บริษัทจะขอชะลอการขึ้นค่าครองชีพของลูกจ้างไว้ที่ 2 เดือน เพื่อเป็นการช่วยเหลือบริษัท โดยฝ่ายจัดการรับประกันว่าจะไม่มีการปลดคนงานหรือเลิกจ้างอย่างเด็ดขาด ซึ่งข้อตกลงดังกล่าวก็ได้รับความเห็นชอบจากกลุ่มตัวแทนลูกจ้างและทางพนักงานเองก็เต็มใจยอมรับกับผลข้อตกลงที่ได้และให้ความช่วยเหลือร่วมมือเป็นอย่างดี

¹³ บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เคยประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจมาแล้วครั้งหนึ่ง ในปี 2530 (ย้อนไปดูในหัวข้อพัฒนาการของระบบแรงงานสัมพันธ์) ซึ่งในที่สุดก็สามารถคลี่คลายไปได้ด้วยดี

หลังจากข้อตกลงดังกล่าวผ่านระยะเวลามาได้ไม่นาน ปรากฏว่าช่วงปลายปี 2540 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจก็ได้กระเตื้องขึ้นแต่อย่างใด ซ้ำยังมีท่าทางว่าจะเลวร้ายไปกว่าเดิมนั้นจึงมีการร่วมปรึกษารื้อกันอีกครั้งระหว่างฝ่ายบริหารกับตัวแทนลูกจ้าง (สหภาพแรงงาน) และผลที่ตามมาก็คือ การจัดตั้งโครงการร่วมด้วยช่วยกัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายทำเป็นข้อตกลงเพิ่มเติมว่า ในปี 2541 นี้ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์เป็นต้นไปจะไม่มีการขึ้นค่าครองชีพ ส่วนในเรื่องของค่าจ้างทางบริษัทก็จะขอลดค่าจ้างลง 3% และโบนัสสิ้นปีก็จะลดลง 60% (จากเดิมโบนัสสูงสุดจะประมาณ 2 เดือนของรายได้ทั้งหมด) ของค่าจ้างพื้นฐาน¹⁴ แต่ทั้งหมดนี้ก็มีข้อแลกเปลี่ยนอยู่ที่ว่าเมื่อใดก็ตามที่บริษัทสามารถฟื้นตัวและทำยอดการผลิตและผลกำไรได้ตามเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้นจากทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว ข้อตกลงในเรื่องต้นดังกล่าวนั้นก็จะมียุติลงทันที และหากมีส่วนที่เกินไปจากตัวเลขที่วางเอาไว้แล้ว บริษัทจะต้องคืนส่วนที่หักไปทั้งหมดให้แก่ลูกจ้าง และภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวนี้จะต้องมีหลักประกันให้ว่าบริษัทจะไม่มีการเลิกจ้างพนักงานในช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันได้ โดยที่ทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายตัวแทนลูกจ้างก็ได้ร่วมกันเซ็นสัญญาอย่างเป็นทางการท่ามกลางความเห็นชอบและร่วมมือกันเป็นอย่างดีจากบุคคลทุก ๆ ฝ่ายของบริษัท

จากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นในเบื้องต้น แสดงให้เห็นถึงลักษณะของการร่วมปรึกษารื้อกันมาโดยตลอด และสิ่งหนึ่งที่ทำให้ทุกอย่างลุล่วงไปด้วยดี ก็ถือได้ว่าเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้างหรือตัวแทนลูกจ้างของบริษัทเป็นไปด้วยดี ทำให้ทุกฝ่ายพร้อมที่จะหันหน้าเข้าหากัน ปรึกษารื้อกัน แก้ไขปัญหาและให้ความช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ ซึ่งในที่สุดแล้วทุก ๆ ฝ่ายก็ย่อมจะได้รับผลตอบแทนอันเป็นที่น่าพอใจ อย่างน้อยที่สุดก็ในแง่ของความรู้สึกและกำลังใจที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร สามารถที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

4.3.8 แร้งงานสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO 9002¹⁵

บริษัทกูดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทแรกทั้งในอุตสาหกรรมการผลิตยางและในประเทศ ที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9002¹⁶ ซึ่งถือเป็นการยกระดับ

¹⁴ ข้อมูลตัวเลข อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ คุณอรรรคพล (ดูเชิงอรรถ 1)

¹⁵ ดูรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9002 ในภาคผนวก

¹⁶ ผู้ให้ข้อมูล มิได้ระบุปีที่แน่นอนที่บริษัทได้รับมาตรฐานดังกล่าว

คุณภาพและการยอมรับสู่ความเป็นสากล อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control)

ในทัศนคติของคุณอรรคพล (ซึ่งถือเป็นตัวแทนของคนทั้งบริษัทในการแสดงความคิดเห็น) มองว่า แรงงานสัมพันธ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐาน ISO 9002 เพราะข้อกำหนดในเรื่องของการปฏิบัติงานทำให้พนักงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนดังกล่าว เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่มาตรฐาน ISO 9002 ได้วางไว้ และเมื่อมองในแง่ของการให้ความร่วมมือในเรื่องของการปฏิบัติตามขั้นตอนแล้ว ถือได้ว่า พนักงานทุกคนเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมตรงจุดนี้ เพราะในทัศนคติของคนงานแล้วถือเป็นการช่วยเหลือให้องค์กรได้รับการยอมรับ และพัฒนาสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น และแน่นอนที่สุดว่าผลลัพธ์ที่สะท้อนกลับมายังตัวพนักงานเองย่อมเป็นไปในทางที่ดีด้วยเช่นกัน

ตามขั้นตอนในการตรวจสอบเพื่อออกมาตรฐานสากล ISO 9002 ให้แก่บริษัทนั้น ฝ่ายจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มาตรฐาน ISO 9002 ได้ระบุไว้ แต่เมื่อพิจารณาโดยเฉพาะเรื่องของแรงงานสัมพันธ์ กล่าวได้ว่า บริษัทกูดิเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีคุณภาพเพียงพอ โดยไม่ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ ISO 9002 จะมีก็เพียงการประกาศชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบถึงลักษณะงานที่ถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับมาตรฐานดังกล่าว และลงนามยอมรับที่จะนำเอาลักษณะงานที่ถูกปรับปรุงนั้นมาปฏิบัติใช้ในหน้าที่ต่อไป

นอกจากนี้ด้วยความคิดเห็นและความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร จึงสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันได้ว่า หากบริษัทไร้ซึ่งการรับรองจากระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 นี้แล้ว ก็เป็นการยากที่จะสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจร่วมกับองค์กรอื่นได้ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน เพื่อคงไว้ซึ่งระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO 9002 ให้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

4.3.9 ปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการดี

ปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ระบบแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด พัฒนาไปได้ค่อนข้างดีตลอดช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา อย่างน้อยที่สุดน่าจะมาจากปัจจัยและเงื่อนไข ดังนี้ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและนโยบายของฝ่ายจัดการที่มีต่อสหภาพแรงงาน รูปธรรมของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ตามที่ได้เขียนไว้แล้วในเบื้องต้น เช่น

- การที่บริษัทถือว่าลูกจ้างของตนคือ“เพื่อนร่วมงาน” เพื่อเป็นการให้เกียรติแก่ลูกจ้างและเพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
- การที่ฝ่ายจัดการมองว่า การมีสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทมากกว่าการมีสหภาพแรงงานที่อ่อนแอ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงยินยอมให้ประธานสหภาพแรงงานสามารถทำงานได้เต็มเวลา ส่วนรองประธานและกรรมการสหภาพได้รับโควต้าเป็นจำนวนชั่วโมงทำงานที่แน่นอนในแต่ละปี
- ให้สำนักงานพร้อมเครื่องทำความเย็น
- ให้อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ ฯลฯ
- ให้สหภาพแรงงานปิดประกาศภายในบริษัทได้โดยอิสระ
- หักค่าสมาชิกให้สหภาพแรงงาน
- ให้เวลาฝึกอบรมและประชุม
- ช่วยเหลือเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสหภาพแรงงาน
- ส่งกรรมการสหภาพฯ ไปดูงานต่างประเทศ
- ส่งสหภาพแรงงานเยี่ยมลูกค้าเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต
- ให้มีผู้แทนสหภาพแรงงาน 2 คนในคณะกรรมการความปลอดภัย
- ให้มีส่วนต้อนรับผู้บริหารระดับสูงจากต่างประเทศ

- ให้มีโอกาสได้พบปะผู้บริหารระดับกรรมการอยู่เป็นระยะ ๆ ในโอกาสต่าง ๆ
- ให้มีส่วนร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นกรณีที่มีการลงโทษทางวินัย และการเลิกจ้างพนักงาน
- ให้มีส่วนร่วมกรณีที่มีการเปลี่ยนมาตรฐานการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต
- ให้มีส่วนร่วมรับรู้ผลการประกอบการ
- ให้ร่วมแสดงความคิดเห็นในโอกาสและเรื่องต่าง ๆ
- ให้มีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติในหลาย ๆ เรื่อง เช่น เรื่องความปลอดภัย การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ฯลฯ
- ให้มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาพนักงาน
- ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพ เครื่องแบบ รองเท้า เซฟตี้ รกั็บ-ส่ง ฯลฯ

2) ความเข้มแข็งของสหภาพแรงงาน ทั้งในแง่ความคิดและการจัดตั้ง ในปัจจุบัน (2541) พนักงานราวร้อยละ 75 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน (จำนวนพนักงานทั้งหมดของ บริษัท กู๊ดเยียร์ 627 คน) เป็นสมาชิกสหภาพฯ ทั้งหมด 472 คน ไม่นับรวมพนักงานของบริษัทอีโนเว และในแง่การพัฒนาองค์กร สหภาพได้มีการจัดฝึกอบรมภายในอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งสมาชิกไปอบรมนอกสถานที่อีกด้วย นอกจากนี้สหภาพแรงงานยังเป็นสมาชิกสหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย (โดยมีคุณอรรรคพล ทองดีเลิศ ซึ่งเป็นที่ปรึกษา และอดีตประธานสหภาพแรงงานฯ ดำรงตำแหน่งประธานสหพันธ์ฯ) และเป็นสมาชิกกลุ่มสหภาพฯ ย่านรังสิตและใกล้เคียง

3) ประสบการณ์ของผู้นำแรงงาน ผู้นำของสหภาพแรงงานกู๊ดเยียร์ มีประสบการณ์และมีบทบาทอย่างสำคัญในย่านรังสิตมาค่อนข้างช้านาน ในแง่ของการช่วยเหลือลูกจ้างสถานประกอบการอื่น ๆ ให้จัดตั้งสหภาพแรงงาน ให้คำปรึกษาแนะนำและเป็นที่ปรึกษาการเจรจาต่อรองให้แก่สหภาพแรงงานอื่น ๆ จัดอบรมให้แก่ลูกจ้างบริษัทอื่น ๆ จัดอบรมให้แก่ลูกจ้างบริษัทอื่นๆ ให้ยืมใช้ห้องประชุม และอุปกรณ์สำนักงานแก่สหภาพอื่น ๆ เป็นต้น

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทดังกล่าวข้างต้น โดยอ้างอิงจากเอกสารบันทึกการรายงานการประชุมประจำเดือนพฤศจิกายน 2541 ของสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย มีดังนี้ เช่น

- ประธานกลุ่มสหภาพแรงงานย่านรังสิต และใกล้เคียง ออกหนังสือขอการสนับสนุนการเงินเพื่อช่วยเหลือบุตรของพนักงานกระดุกสัตว์ (พ.ย.2541)
- สหพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอฯ เชิญสหภาพแรงงานฯ เข้าร่วมสัมมนาเรื่องวิกฤตเศรษฐกิจกับการว่างงาน (พ.ย.2541)
- สหภาพแรงงานอิมพีเรียล ขอตัวที่ปรึกษาสหภาพฯ (คุณอรรรคพล ทองดีเลิศ) ในการเจรจาข้อตกลงกับบริษัท อิมพีเรียล (พ.ย.2541)