

# Chapter

# 5

## วัฒนธรรมกับการพัฒนาความเข้มแข็ง ของสหภาพแรงงาน ในภาคตะวันออกของไทย

Cultural Perspective and the Strengthen  
of the Eastern Region Labor Unions

---

พีระพงษ์ สุนทรวิภาต\*

---

---

\* นายสภาคมนักบริหารงานบุคคลภาคตะวันออก อาจารย์พิเศษ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอการวิเคราะห์การพัฒนาบทบาทของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออกของไทย โดยใช้กรอบการวิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม เนื้อหาการนำเสนอจะนำเสนอในสามส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอพัฒนาการและบทบาทของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่ออธิบายถึงประวัติความเป็นมาของสหภาพแรงงานภาคตะวันออก ตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ส่วนที่สองนำเสนอปัจจัยอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีความสำคัญต่อความเข้มแข็งในบทบาทการขับเคลื่อนกิจกรรมของสหภาพ แรงงานที่ส่งผลต่อประโยชน์ของสมาชิกสหภาพ ต่อองค์การสหภาพและต่อบริษัทหรือกิจการที่เป็นนายจ้างส่วนที่สามได้นำเสนอกรณีศึกษาที่เป็นการปรับตัวของสหภาพแรงงานกับนายจ้างที่จะสร้างวัฒนธรรมร่วมกันเพื่อผลักดันความสำเร็จในระดับบุคคล ระดับองค์การสหภาพและระดับองค์การหรือบริษัท

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรม/ การพัฒนาความเข้มแข็ง/ สหภาพแรงงานภาคตะวันออกไทย

## Abstract

This article has an objective to analyze the progressive development and the role of labor unions in the Eastern Region within the cultural perspectives. The content is divided into three parts. The first part entails the role and development of labour unions in the Eastern Region of Thailand from the past until present. The second part involves cultural dimensional factors that influence on the strengthen of the unions movements with the aim to gain benefits among the union members, the unions itself, companies or other business belonging to the employers. The third part presents a comparative case study to the extent that the mutual cooperation

between labour unions and employers is necessary to attain successful cultural outcomes at different levels: individuals, unions, companies or organizations.

**Keywords:** Culture/ Strong Development / Thailand Eastern Region  
Labor Union

### พัฒนาการและบทบาทของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออก —◆

สหภาพแรงงานในโรงงานภาคตะวันออกเป็นองค์กรแรงงานที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของสหภาพแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม และภาคธุรกิจอื่น ในกลุ่มจังหวัด 5 จังหวัดในภาคตะวันออกของไทย ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ปราจีนบุรี สระแก้ว และฉะเชิงเทรา (พีระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558) กล่าวได้ว่า ภาคตะวันออกเป็นเมืองหลวงของอุตสาหกรรมของประเทศไทย เพราะเป็นแหล่งที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก สัดส่วนของรายได้ของภาคอุตสาหกรรมของภาคตะวันออกอยู่ในระดับต้นๆ ของรายได้ประชาชาติของประเทศ

จากการที่ภูมิภาคตะวันออกของไทยเป็นแหล่งรวมของอุตสาหกรรม ทำให้มีโรงงานอุตสาหกรรมและการจ้างงานจำนวนมาก ส่งผลให้สัดส่วนของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออกมีมากกว่าภูมิภาคอื่น

จังหวัด	จำนวนสหภาพแรงงาน (Number of Labor Unions)		
	2554	2555	2556
ทั่วราชอาณาจักร	1,329	1,366	1,411
สมุทรปราการ	389	378	368
ภาคตะวันออก			
ฉะเชิงเทรา	27	28	34
ชลบุรี	161	177	188
ระยอง	96	112	124
ปราจีนบุรี	12	13	13
สระแก้ว	1	1	1
รวม (ภาคตะวันออก)	297	331	360

ที่มา: พีระพงษ์ สุทธิวิภาต, 2558

จากตารางเห็นได้ว่าในปี 2556 จำนวนสหภาพแรงงานของไทยมีอยู่ทั้งสิ้น 1,411 สหภาพ แต่อยู่ใน 5 จังหวัดในภูมิภาคตะวันออก (ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง ปราจีนบุรี และสระแก้ว) ถึง 360 สหภาพ และอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ\* 368 สหภาพ รวมแล้ว มากกว่าร้อยละ 50 ที่อยู่ในภาคตะวันออก

การก่อเกิดของสหภาพแรงงานภาคตะวันออก มีจุดเริ่มต้นจากอิทธิพลที่เป็นผลมาจากการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องด้านแรงงานของลูกจ้างโรงกลั่นน้ำมันบริษัท เอสโซ่ ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งแต่เดิมเป็นบริษัทกลั่นยางมะตอย ในนามบริษัทแทมโก้ ที่เจ้าของกิจการเป็นชาวจีนไต้หวัน เมื่อบริษัท เอสโซ่ ซึ่งเป็นบริษัทของอเมริกา เข้ามาซื้อกิจการและได้มีปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและสไตล์การบริหารใหม่หมด นำการบริหารแบบตะวันตกมาใช้ ออกระเบียบและบังคับใช้

\* หากพิจารณากรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของประเทศ จังหวัดสมุทรปราการถึงว่าเป็นภาคตะวันออก เช่นกัน

เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด พนักงานต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน พนักงานถูกควบคุมมากขึ้น พนักงานเริ่มรู้สึกเครียดและอึดอัดต่อบรรยากาศการทำงาน จึงรวมกันจัดตั้งสมาคมลูกจ้างโรงกลั่นน้ำมันเอสโซ่ เมื่อ ปี พ.ศ. 2515 และเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ได้เปิดโอกาสให้ลูกจ้างรวมตัวกันจัดตั้งสมาคมลูกจ้างได้ ในวันที่ 1 พ.ศ. 2515 มีพนักงานเข้าร่วมในครั้งแรก ประมาณ 45 คน

“จริงๆ สมัยก่อนที่จะเป็นบริษัทเอสโซ่ มันเป็นโรงกลั่นยางมะตอยของไต้หวัน พนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทกลั่นยางมะตอยจะค่อนข้างมีความสนิทกันการทำงานและความเป็นอยู่แบบพี่น้อง แต่เมื่อบริษัทถูกขายให้กับเอสโซ่ พนักงานบริษัทยางมะตอยเดิมถูกถ่ายโอนมาเป็นพนักงานในบริษัทเอสโซ่ มีการเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร และมีพนักงานจากต่างชาติ เช่น อเมริกา เข้ามาทำงานด้วย ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานตำแหน่งสูง เช่น นายช่างใหญ่ พนักงานพวกนี้จะได้รับ การเอาใจใส่ที่ดีจากบริษัท มีสวัสดิการมีกาแพบริการ มีวันหยุดพักผ่อน แต่ขณะ เดียวกันพนักงานที่เป็นคนไทยไม่ได้รับการดูแลที่ดี สวัสดิการด้อยกว่า ถูกจัดให้พัก ในบริษัท เพื่อทำงานหนักไม่ได้พักผ่อน จึงเกิดความรู้สึกคับข้องใจในความเป็น คักคินาและความไม่เท่าเทียม จึงเกิดความคิดที่จะต่อสู้ จึงเป็นที่มาของความ ต้องการอยากจะมีสหภาพแรงงานเพื่อต่อรองกับบริษัท” (อิสระ มุสิกกอง, ประธาน สหภาพแรงงานเอสโซ่แห่งประเทศไทย, อ้างถึงใน พิระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558)

การรวมตัวกันของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือระหว่าง ปี พ.ศ. 2515-2516 เป็นยุคที่โรงงานอุตสาหกรรมเริ่มขยายตัว และมีลูกจ้างโรงงาน หลายแห่งมีปัญหาแรงงาน ถูกเลิกจ้าง ถูกเอารัดเอาเปรียบ และไม่ได้รับความ เป็นธรรมจากนายจ้าง ในขณะที่ตัวแทนภาครัฐในช่วงเวลานั้นคือ แรงงานจังหวัดก็อยู่ ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มนายทุน ผู้นำแรงงานในช่วงเวลานั้นจึงเห็นว่า ควรจะต้องให้ ความรู้กับผู้ใช้แรงงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีการจัดสัมมนา ปรีกษา ทาหรือ โดยผู้นำแรงงานจากเอสโซ่มาร่วมกับไทยออยล์เป็นตัวหลักในการรวมกลุ่มเพื่อ ให้การศึกษาแก่สหภาพแรงงานอื่นๆ และกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออกเฉียง ใต้ก่อตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2518 มีผู้ก่อตั้ง 20 คน มาจาก

คนงานเอสโซ่ และไทยออยล์ และต่อมาได้มีการเชิญชวนสหภาพแรงงานโรงไม้ซีดีไฟ สหภาพแรงงานโรงงานน้ำตาลหนองซาก และสหภาพแรงงานสนามกอล์ฟบางพระ เข้ามาเป็นสมาชิก

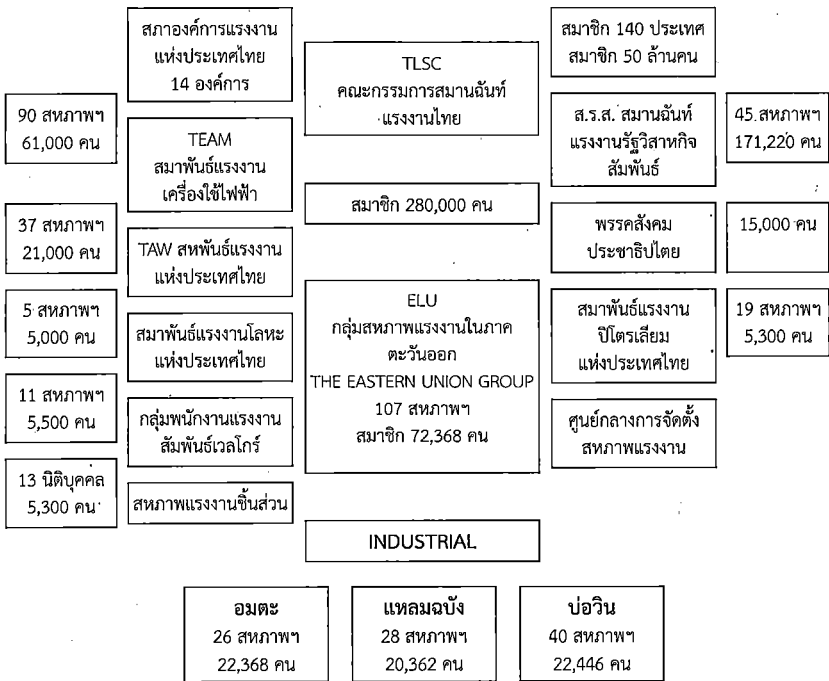
ในช่วงปี พ.ศ. 2530-2535 รัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริมการลงทุน ส่งผลให้เกิดโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นจำนวนมาก (กฤษ เพิ่มทันจิตต์ และสุธี ประศาสนเศรษฐ์, 2530) สมาชิกสหภาพแรงงานของกลุ่มสหภาพแรงงาน ภาคตะวันออกได้เพิ่มขึ้นกว่า 72,000 คน ส่งผลถึงการบริหารกิจการของสหภาพ ไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง กลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออกได้ปรับโครงสร้างการบริหารให้ โดยแบ่งสาขาออกเป็น 4 สาขาตามพื้นที่ที่ตั้งของสหภาพแรงงานที่เป็นสมาชิก และเพื่อเป็นการทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายชัดเจนมากขึ้น พื้นที่ดังกล่าว ประกอบด้วย สาขาพื้นที่แหลมฉบัง สาขาพื้นที่อมตะ สาขาพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม เวลโกร์ สาขาพื้นที่บ่อวิน (ทุกสาขาอยู่ในจังหวัดชลบุรี) โดยมีการจัดโครงสร้างการบริหารกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออก ประกอบด้วย (รายงานการประชุมคณะกรรมการกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออก, 2535)

1. ประธานกรรมการกลาง 1 คน มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ สมาชิก

2. คณะกรรมการกลาง จำนวน 10 คน โดยแต่ละพื้นที่เป็นผู้คัดสรรส่งเข้ามาตามสัดส่วนจำนวนสมาชิกดังนี้ พื้นที่แหลมฉบัง 3 คน พื้นที่อมตะเวลโกร์ 3 คน พื้นที่บ่อวิน 3 คน พื้นที่ระยอง 1 คน คณะกรรมการกลางมีหน้าที่ กำหนดนโยบาย แผนงาน และกำกับดูแลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน ภาคตะวันออก

วัตถุประสงค์

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จำนวนของสหภาพแรงงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออกจะเพิ่มขึ้น รวมถึงจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกจะเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่กิจกรรมการขับเคลื่อนกิจการของกลุ่มสหภาพ ยังคงจำกัดอยู่ที่บทบาทของแกนนำเพียงไม่กี่คนที่หมุนเวียนกันขึ้นเป็นผู้บริหารองค์กร สมาชิกสหภาพส่วนใหญ่ไม่เข้ามาเกี่ยวข้องหรือสนใจ จะให้ความสนใจก็ต่อเมื่อมีเรื่องหรือมีเหตุจำเป็นเกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ของตน บทบาทของแกนนำสหภาพมีส่วนสำคัญต่อความเติบโตหรือความล้มเหลวของสหภาพด้วย



แผนผังโครงสร้างกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออก

ที่มา: รายงานการประชุมกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออก, 2535

วัฒนธรรมของสหภาพแรงงานภาคตะวันออก มีดังนี้

(1) วัฒนธรรมการบริหารกิจการของกลุ่มสหภาพแรงงานภาคตะวันออก

การบริหารจัดการสหภาพในภาคตะวันออก ขึ้นอยู่กับผู้นำสหภาพและคณะกรรมการสหภาพ สมาชิกที่เป็นแรงงานไม่ค่อยได้เข้ามาเกี่ยวข้อง หรือสนใจ แขนงนำสหภาพมีบทบาทสำคัญในการออกแบบหรือกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสหภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะเอื้อประโยชน์ต่อตัวแกนนำหรือกลุ่มแกนนำสหภาพ เช่น การสืบทอดตำแหน่ง การจัดการเรื่องผลประโยชน์

ผู้นำสหภาพแรงงานมีบทบาทสำคัญต่อการความเข้มแข็งของสหภาพแรงงาน เพราะเป็นผู้กำหนดการเคลื่อนไหว หรือกิจกรรมของสหภาพ การเลือกผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญ รูปแบบแบบการคัดเลือกผู้นำมีความแตกต่างกัน บางแห่งพิจารณาจากบุคลิกของผู้นำ บางแห่งพิจารณาจากเนื้อหาสาระ และผลงานของผู้นำในอดีต บางแห่งเป็นการสืบทอดทายาทจากผู้นำชุดเดิมหรือถูกวางตัวจากแกนนำภายนอก

“ผู้นำสหภาพเป็นดัชนีชี้วัดองค์ประกอบหนึ่งเหมือนกันที่จะทำให้สหภาพเจริญเติบโต ตัวผู้นำเองก็ต้องมีกระทั้งบุคลิกทั้งนกพิราบ ทั้งเหยี่ยว ได้ทั้งบู๊ทั้งบู้ ที่จะทะลุทะลวงเข้าไปสู่สิทธิประโยชน์ที่ทางคนข้างหลังจะได้รับ แต่ด้วยวิธีอะไร มันก็อยู่ที่ความสามารถของเขา แล้วอีกมุมหนึ่ง เขาต้องมีมุมมองที่จะสร้างคนรุ่นใหม่ ให้กับองค์กร อย่าไปยึดติดกับอำนาจ ถ้ายึดติดกับอำนาจแล้วก็จะมีความตามมาก็คือ การแย่งในเรื่องของความเป็นใหญ่ขึ้นมา สุดท้ายก็คือ จากเดิมมีปัญหาเกี่ยวกับนายจ้าง พอไม่มีปัญหาก็จะทะเลาะกันเอง หรือก็ประเด็นต่อมาก็คือ ด้วยอำนาจอาจจะใช้สิทธิประโยชน์อะไรบางอย่างจากทางบริษัท หรือสิทธิประโยชน์จากทางองค์กร มีหลายอย่าง แล้วก็มีเรื่องของคอร์รัปชันเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ ประคองตนเองไปในแง่ลบก็จะมีผลทำให้องค์กรล้มลุกคลุกคลาน แต่ถ้าเกิดเข้ามีกระบวนการในการสร้างประชาธิปไตยสามารถตรวจสอบได้ หนึ่งปีผ่านไปมีการประเมินผลงานจากทางสมาชิก มีการสร้าง Successor ขึ้นมา มีการสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา สร้างเยาวชนรุ่นใหม่ขึ้นมาผมมองว่าผ่านองค์กรตรงนั้นไปได้” (สุทิน ธิบุรณ์บุญ, ประธานสหภาพแรงงานสยามโตโยต้า อ่างถึงโน พีระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558)



รูปแบบการบริหารจัดการสหภาพแรงงานภาคตะวันออกขึ้นอยู่กับบทบาทการนำของผู้นำหรือกลุ่มแกนนำสหภาพ รูปแบบการจัดการจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ ข้อสังเกตผู้นำที่มีลักษณะคุณดี นิยมต่อสู้หรือเรียกร้องด้วยวิธีรุนแรงในระยะหลังจะไม่ค่อยได้รับความสำคัญจากสมาชิกกลุ่มแกนนำสหภาพด้วยกันเอง ผู้นำรุ่นใหม่จะเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดี มีทักษะการพูดการเจรจา มีเหตุผล ประนีประนอมในการต่อรองผลประโยชน์ และยังคงมีร่องรอยของการวางทายาทในการดำรงตำแหน่งของผู้นำรุ่นเก่าให้เห็นถึงการยังคงมีระบบพรรคพวกหรือการสืบสายตำแหน่งให้เห็นในวงการสหภาพแรงงาน

การบริหารจัดการสิทธิประโยชน์ของสมาชิก สหภาพแรงงานภาคตะวันออก นอกจากจะมีหน้าที่หลักในฐานะเป็นตัวแทนแรงงานในการต่อสู้เรียกร้องผลประโยชน์ของแรงงาน บทบาทในการดูแลสมาชิกด้านอื่นๆ ที่พบ ได้แก่ การจัดตั้งสหกรณ์ ออมทรัพย์ การให้เงินกู้ดอกเบียดำ การดูแลเมื่อสมาชิกเจ็บป่วย ค่ามาปนกิจ สงเคราะห์ หรือการแจกสิ่งของ การจัดสัมมนาประจำปี หรือการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เป็นต้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ เป็นการจัดสรรผลตอบแทนให้กับสมาชิกที่มีการจ่ายบำรุงสหภาพและเป็นการสร้างคะแนนเสียงให้กับแกนนำอีกด้วย

(2) วัฒนธรรมการแสดงออกการเรียกร้องของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออก

สหภาพแรงงานภาคตะวันออกในช่วงเริ่มต้นที่เริ่มจากการก่อตั้งของสหภาพแรงงานบริษัทเอสโซ่ ที่แกนนำมีประสบการณ์และมีเครือข่ายจากสหภาพส่วนกลางในกรุงเทพ การจัดตั้งจึงสามารถจัดตั้งได้ง่าย แต่ในสหภาพแรงงานของโรงงานที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ส่วนใหญ่แกนนำไม่มีประสบการณ์ จึงจำเป็นต้องหาผู้อุปการะหรือที่ปรึกษาให้คอยคำแนะนำที่ปรึกษาหรือผู้ให้คำแนะนำส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำแรงงานจากภายนอกที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียงในแวดวงแรงงาน ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมแบบแผนการเรียกร้องและการแสดงออกของสหภาพแรงงานนั้น

สหภาพแรงงานใดมีที่ปรึกษาที่มีแนวทางนิยมความรุนแรง การบริหารและการแสดงออกการต่อสู้ของสหภาพแรงงานนั้นก็จะมีลักษณะรุนแรงและเผชิญหน้ากับนายจ้าง หากสหภาพใดมีที่เลี้ยงที่มีแนวทางประนีประนอม สหภาพนั้นจะไม่นับการเรียกร้องแบบเผชิญหน้า แต่จะใช้การเจรจาต่อรองและประนีประนอมเพื่อหาทางออกร่วมกันระหว่างสหภาพกับนายจ้าง ดังนั้น วัฒนธรรมในการเรียกร้องหรือการต่อรองของสหภาพในภาคตะวันออกจะเป็นไปตามการชี้นำของแกนนำที่เป็นที่เลี้ยงที่ให้การอุปการะหรืออุปถัมภ์

“การต่อสู้ของสหภาพเอสโซ่สมัยก่อนส่วนใหญ่จะเป็นการยื่นข้อเรียกร้อง เราไม่พูดการ Strike ปี 2515 เกิดความขัดแย้งรุนแรงระหว่างสหภาพกับนายจ้าง และเกิดการนัดหยุดงาน ไม่ยอมเติมน้ำมันให้กับเครื่องบินที่ดอนเมือง เครื่องบินไม่สามารถนำเครื่องบินขึ้นได้ ทุกคนขาดงาน หยุดและมีกร Slow down ทุกคนหยุดงานหมด เหมือนรัฐวิสาหกิจ ลาป่วยบ้างอะไรบ้าง โรงกลั่นแทบหยุดเลย เขาก็หาทางออกไม่ได้ ก็ยื่น ครส. นายจ้างก็ยื่น ครส. พอเจรจาจบก็กลับเข้ามาทำงานปกติ ก็ถือว่าเรายอมรับกติกาไกล ยุคก่อนๆ ยอมรับตรงนี้หมด นี่คือธรรมเนียมของเอสโซ่” (อิสระ มุลิกอง, ประธานสหภาพแรงงานเอสโซ่แห่งประเทศไทย อ้างถึงใน พีระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558)

เมื่อระยะเวลาผ่านไปสหภาพมีประสบการณ์มากขึ้น รูปแบบการเรียกร้องจะลดการเผชิญหน้าลง และหันมาใช้ในการเจรจาต่อรองมากขึ้น ทำให้บรรยากาศของสหภาพแรงงานกับนายจ้างมีทิศทางที่ดีขึ้น สหภาพแรงงานมีเทคนิคมีกลยุทธ์มากขึ้น

“การยื่นข้อเรียกร้องในสมัยนี้รูปแบบมันเปลี่ยนไป สหภาพส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์มากขึ้นและมีที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ ต้องมีกลยุทธ์ในการยื่นข้อเรียกร้องว่ายื่นอย่างไรจะได้รับการตอบสนอง ต้องรู้และเข้าใจกระบวนการทางรัฐ ขณะเดียวกันต้องสร้างเครือข่ายในการต่อรองด้วยการใช้กำลังหรือการเรียกร้องอย่างสุดโต่ง ปัจจุบันจะน้อยลงหรือไม่มีเลย เพราะไม่มีนายจ้างไหนยอมสุดท้ายสหภาพเรียกร้องแล้วไม่ได้ ความเชื่อถือของตัวสหภาพจากสมาชิกก็ลดลงไป” (ศักดิ์ ทวานแก้ว, อุปนายกสมาคมบริหารงานบุคคลภาคตะวันออก, สัมภาษณ์ 1 กันยายน 2557)

แม้ว่าแกนนำสหภาพแรงงานภาคตะวันออกจะมีประสบการณ์และเข้าใจในเทคนิคการเจรจามากขึ้นก็ตาม แต่กิจการของสหภาพยังจำกัดอยู่เฉพาะแกนนำสหภาพกลุ่มเล็กๆ สหภาพแรงงานภาคตะวันออกต่างๆ ยังคงต้องพึ่งพาการสนับสนุนหรือการดูแลจากแกนนำรุ่นใหญ่ที่เป็นพี่เลี้ยง ที่คอยให้การสนับสนุนความรู้ทางกฎหมาย กลยุทธ์ และเทคนิคการต่อรอง

การที่การบริหารจัดการสหภาพแรงงานภาคตะวันออก จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มแกนนำ ดังนั้น ในการเจรจาต่อรอง กลุ่มแกนนำมักจะเสนอตนเข้าไปเป็นผู้แทนการเจรจาเพื่อที่จะได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำให้สมาชิกแรงงานได้เห็น แต่ในทางปฏิบัติ แกนนำสหภาพยังถูกรอบงำจากแกนนำที่เป็นพี่เลี้ยงที่คอยกำกับบทบาทของสหภาพให้เป็นไปในทางใด

ข้อเรียกร้องที่สหภาพแรงงานภาคตะวันออกยื่นต่อนายจ้าง ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการต่อรองผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และมีการทำเป็นประจำเมื่อถึงระยะเวลาเป็นลักษณะของงานเทศกาลหรือธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้สร้างความยั่งยืนหรือความเข้มแข็งของสหภาพแต่อย่างใด

“ข้อเรียกร้องของสหภาพแรงงานเดี่ยวนั้นไม่ค่อยหลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเดิมๆ เกี่ยวกับผลประโยชน์และรายได้ เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การกีดกันเห็นมีแบบการจัดแถวเดินถือธงสหภาพ เดินไปตามถนน ไปที่ว่าการอำเภอ หรือศาลากลาง เพื่อแสดงสัญลักษณ์ ผมมองว่าเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ หรือสีสันในช่วงฤดูกาลขึ้นเงินเดือนหรือโบนัส ไม่มีความรุนแรง เพราะส่วนใหญ่สหภาพกับฝ่ายบุคคลฐานะตัวแทนนายจ้าง ได้เคลียร์กันก่อนแล้ว สมัยนี้จึงไม่ค่อยเห็นปิดถนน ปิดโรงงาน อาจจะมีบ้างกรณีบริษัทแจ้ง ปิดกิจการหนี ลอยแพลูกจ้าง เป็นหน้าที่ภาครัฐต้องเข้ามาจัดการ” (สนธยา เผ่าดี, ประธานชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน, อ้างถึงใน พิระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558)

การเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การดำเนินกิจกรรมและการต่อสู้เรียกร้องยังไม่เข้มแข็ง และยังไม่สามารถเป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งของแรงงานได้อย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจำนวนสหภาพแรงงานที่เป็นสมาชิกจะมีมากขึ้น แต่การมีส่วนร่วมของสมาชิกแรงงานยังมีน้อย

การขับเคลื่อนสหภาพยังเป็นบทบาทเฉพาะกลุ่มผู้นำ และข้อเรียกร้องส่วนใหญ่วนเวียนอยู่ในเรื่องเดิมๆ ผู้นำสหภาพแรงงานยังถูกรอบงำจากคนภายนอกทั้งแกนนำจากที่มีผลต่อบทบาทและการเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออก

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมการบริหารและการแสดงออกในการเรียกร้องของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยังมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมเชิงอุปถัมภ์เฉพาะกลุ่มของแกนนำที่มีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่งของผู้นำแรงงาน มีการวางตัวในการสืบทอดตำแหน่งบริหาร แกนนำรุ่นพี่เมื่อครบวาระจะผันตัวเองไปเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและอยู่เบื้องหลังการขับเคลื่อนกิจการของสหภาพแรงงาน บางส่วนที่มีชื่อเสียงจะผันตัวไปเป็นแกนนำรุ่นใหญ่ที่ไปเล่นในเวทีระดับภูมิภาคและระดับชาติต่อไป ดังนั้น วัฒนธรรมอุปถัมภ์ยังมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหารและการแสดงออกการเรียกร้องของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกอย่างมาก

## วัฒนธรรมสำคัญต่อการเคลื่อนไหวและความเข้มแข็งของสหภาพแรงงาน ภาคตะวันออก

การนำเสนอในส่วนนี้จะชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการเคลื่อนไหวและความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออก ประกอบไปด้วย 3 วัฒนธรรมเด่น ได้แก่ วัฒนธรรมความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ

### วัฒนธรรมความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

วัฒนธรรมความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคล เป็นวัฒนธรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นตัวตน ลักษณะเฉพาะของบุคคล คุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติที่แสดงออกเป็นลักษณะนิสัยของบุคคลนั้น ถูกถ่ายทอดจากแบบแผนการดำเนินชีวิตของครอบครัว ของชุมชนหรือของสังคมของบุคคล จนกลายเป็นพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะแรกที่มีความสำคัญมากต่อการเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออก ได้แก่ วัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

แรงงานภาคตะวันออกส่วนมากมาจากหลากหลายภูมิภาค ซึ่งจะมี ความแตกต่างในอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของแรงงานอันจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อ การทำงานของแรงงาน แรงงานกลุ่มใหญ่สุดในภาคตะวันออกมาจากภาคอีสาน อัตลักษณ์เฉพาะตัวของคนภาคอีสานมีลักษณะรักพวกพ้อง ชอบความสนุก อดทน ต่องานหนัก ไม่สนใจเรื่องอื่นนอกจากรายได้และความสนุกสนานระหว่างเพื่อน ในกลุ่ม ไม่ชอบความขัดแย้งหรือการปะทะ มีความเป็นตัวเอเองและกลุ่มสูง อัตลักษณ์ ส่วนบุคคลของแรงงานภาคอีสานสะท้อนถึงการงานระยะแรกของแรงงาน เห็นได้จากการแรงงานส่วนใหญ่ในโรงงานภาคตะวันออกจะมาจากหมู่บ้านหรือ อำเภอเดียวกันจากทางภาคอีสาน มีการชักชวนกันมาเป็นหมู่คณะ ในช่วงแรก การปรับตัวให้เข้ากับกฎระเบียบของบริษัทค่อนข้างลำบาก เพราะคุ้นเคยกับ ความเป็นอิสระ และเมื่อถูกแยกให้ไปทำงานในฝ่ายต่างๆ จะรู้สึกอึดอัด แต่ไม่ใช่ วิธีแก้ปัญหามาโดยการปะทะ จะหลบเลี่ยง หากอึดอัดมากจะใช้การหาเรื่องกันในกลุ่ม หนีปัญหาโดยการย้ายที่ทำงานและไปกันเป็นกลุ่ม

วัฒนธรรมอันเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของแรงงานในภาคตะวันออกที่มาจากภาคอีสาน มีผลต่อความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานภาคตะวันออก กล่าวคือ สหภาพแรงงานจะสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างบทบาทได้เต็มที่จะต้องขยายขนาด ของสหภาพโดยการเพิ่มจำนวนสมาชิกแรงงานของสหภาพให้มาก แรงงานภาค อีสานที่เข้าเป็นสมาชิกของสหภาพต่างมีความมุ่งหวังว่าจะให้สหภาพเรียกร้องและ ดูแลผลประโยชน์ด้านรายได้ให้กับตนเองเท่านั้น หากสหภาพมีการเคลื่อนไหวเพื่อ ต่อรองผลประโยชน์ด้านรายได้หรือเศรษฐกิจสมาชิกเหล่านี้จะเข้าร่วม แต่ถ้าเป็น เรื่องอื่น เช่น การระดมพลเคลื่อนไหวเพื่อต่อสู้กับนายจ้าง สมาชิกจะไม่สนใจ เข้าร่วม เพราะพะวงว่าตนเองอาจจะได้รับผลกระทบจากนายจ้างหากขัดแย้งกับ นายจ้าง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และการถูกเลิกจ้างได้ ทำให้สหภาพไม่มีความเข้มแข็ง ไม่สามารถควบคุมสมาชิกได้

“แรงงานภาคตะวันออกส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกสหภาพ การเข้าร่วมสหภาพ เพราะมีการชักชวนจากพรรคพวกเพื่อนฝูง หรือแกนนำสหภาพโดยมุ่งหวังว่าเมื่อ เป็นสมาชิกแล้วจะได้รับการดูแลและสามารถต่อรองเรื่องรายได้และผลประโยชน์

กับนายจ้าง สมาชิกสหภาพส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าใจหลักการหรือวิธีการของสหภาพและไม่สนใจบทบาทหรือกิจกรรมอื่นๆ นอกจากผลประโยชน์และรายได้ของตนเอง ดังนั้น หากสหภาพต้องการพลังสนับสนุน เช่น การรวมตัว การนัดหยุดงาน มักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือเพราะแรงงานกลัวว่าเมื่อหยุดงานจะถูกตัดเงินและอาจถูกหมายหัวจากนายจ้างและอาจจะถูกไล่ออกได้” (สนธยา เผ่าดี อ้างถึงใน พระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558)

แรงงานเมื่อเข้ามาทำงานในโรงงานสักระยะหนึ่ง เริ่มมีปรับตัวคุ้นเคยกับการทำงาน จะเริ่มมีการปรับตัวให้เข้ากับกฎเกณฑ์บริษัทและปรับตัวเข้ากับการมีเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะลดลง และสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ขึ้นร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ที่เรียกว่าวัฒนธรรมการทำงาน ที่จะแสดงออกให้เห็นโดยลักษณะการทำงาน การแต่งกาย การจับกลุ่ม การทานอาหาร การทำกิจกรรมร่วม เป็นต้น

“พนักงานที่มาจากต่างจังหวัดในระยะแรกจะไม่ค่อยพอใจเมื่อถูกแยกกลุ่มจะแสดงออกโดยการแสดงสีหน้า การบ่นลับหลัง หรือการต่อต้านกฎระเบียบ คนที่มีความจำเป็นต้องการเงินมากจะอดทนอยู่ ส่วนคนที่ไม่จำเป็นมากจะหาทางขยับขยายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น แต่เมื่อผ่านไปสักระยะความเครียดของพนักงานจะลดลง เริ่มมีการปรับตัว พุดคุยกับเพื่อนในฝ่ายหรือในงานที่มาจากต่างถิ่นมากขึ้น และเมื่อสนิทสนมกันจะสร้างความสัมพันธ์กันในกลุ่ม มีการกำหนดกติกาของกลุ่ม เช่น นัดเวลามาทำงานหรือเก็บงานพร้อมกัน เลือกรวันหยุดวันเดียวกัน หรือแลกเปลี่ยนกะกันในกลุ่ม ยอมรับและเชื่อฟังกฎระเบียบในการทำงานมากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็น” (สัมภาษณ์ สนธยา, อ้างถึงใน พระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558).

### วัฒนธรรมการทำงาน

การทำงานของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกในระยะแรก เป็นไปด้วยความยากลำบากเพราะสมาชิกไม่เปิดใจ ต้องการในเรื่องผลประโยชน์และรายได้เพียงอย่างเดียว กิจกรรมอะไรที่ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์จะไม่เข้าร่วม ทำให้การขับเคลื่อนบทบาทของสหภาพเป็นไปด้วยความลำบาก แต่เมื่อสมาชิกได้เข้ามาร่วมสักพัก จะเริ่มเข้าใจในบทบาทของสหภาพมากขึ้น เริ่มยอมรับ และเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น เช่น การเข้าร่วมอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่เรื่องรายได้

การปรับตัวหรือการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะสหภาพกับสมาชิก แต่ยังเกิดขึ้นระหว่างสหภาพกับนายจ้างอีกด้วย สหภาพแรงงานภาคตะวันออกระยะแรก ทักษะและความสัมพันธ์และความร่วมมือกับนายจ้างเป็นไปในเชิงลบและมีภาพของความขัดแย้งสูง แต่เมื่อมีการปรับตัวและเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ภาพความขัดแย้งลดลงและเป็นความร่วมมือมากขึ้น

“ปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบันไม่ค่อยเห็นในลักษณะความรุนแรง ทั้งนี้เพราะทั้งสองฝ่ายคือนายจ้างกับลูกจ้างต่างมีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานมากขึ้น และมีประสบการณ์ การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่แล้ว นายจ้างจะลดการเผชิญหน้าโดยตรง จะกำหนดนโยบายหลัก และมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้เจรจาต่อรองแทน ทางฝ่ายลูกจ้างจะแต่งตั้งตัวแทนกลางทำหน้าที่ในการเจรจา ส่วนใหญ่เป็นพวกแกนนำสหภาพ เมื่อเจรจาสรุปลผลอย่างไร ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำผลข้อตกลงไปแจ้งนายจ้าง หากนายจ้างเห็นด้วยก็จบ ถ้าไม่เห็นด้วยก็เปิดเจรจาใหม่ ถ้าหาข้อสรุปไม่ได้จริงๆ จะไปสู่ขั้นตอนตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่เรียกว่าไตรภาคี หรืออนุญาโตตุลาการต่อไป แต่ส่วนใหญ่จะจบเพราะข้อเรียกร้องไม่ซับซ้อน เป็นเรื่องรายได้ เช่น โบนัสซะส่วนใหญ่” (วิโรจน์ สิริจันทรานนท์, นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, อ้างถึงใน พิระพงษ์ สุนทรวิภาต, 2558)

## วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพกับสมาชิกและสหภาพกับนายจ้าง สหภาพใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานไปในทิศทางที่ดี จะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน นายจ้างจะแสดงออกถึงการให้เกียรติสหภาพ ขณะเดียวกันกับที่สหภาพจะแสดงออกถึงความจงรักภักดี และรักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมขององค์การ สหภาพใดที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี จะส่งผลกระทบต่อบาทและความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันระหว่างสหภาพแรงงานภาคตะวันออกกับนายจ้าง เป็นไปในทิศทางที่ดี ผลการเจรจาต่อรองมักจะออกมาในทิศทางเชิงบวกต่อสหภาพและสมาชิก แต่สหภาพใดมีวัฒนธรรมการทำงานกับนายจ้างเป็นไปในทางลบ จะมีผลกระทบต่อบาทและความสัมพันธ์ รวมถึงการทำงานร่วมกันของสหภาพกับนายจ้างเป็นไปในทิศทางลบ ผลของการเจรจาต่อรองจะออกมาในทิศทางลบต่อสหภาพและสมาชิก จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหภาพและความเข้มแข็งของสหภาพ ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ ช่วยทำให้เกิดความสงบด้านแรงงาน ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลิตภาพแรงงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงและเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

“บางครั้งเมื่อพนักงานกับหัวหน้างานขัดแย้งกัน และฝ่ายจัดการไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะขอให้สหภาพแรงงานฯ ลงไปช่วยเหลือแก้ไขแทน ซึ่งปรากฏว่าสามารถทำได้ดีกว่าฝ่ายจัดการ เพราะพนักงานให้การยอมรับและเชื่อฟังกรรมการสหภาพมากกว่า การที่สหภาพแรงงานฯ มีความเข้มแข็งและมีความชอบธรรมสูงในหมู่พนักงาน ทำให้เกิดหลักประกันในการผลิต กล่าวคือ พนักงานกว่า 90% เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานฯ และพนักงานยอมรับบทบาทและการแก้ไขข้อขัดแย้งของกรรมการสหภาพ ทำให้ฝ่ายจัดการมีความมั่นใจในการวางแผนการผลิตและการตลาดในระยะยาวของบริษัทฯ”

ความสัมพันธ์ที่ดีของทั้งสองฝ่าย ทำให้พนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงานสูง การลาออก อุบัติเหตุในการทำงานน้อย การควบคุมคุณภาพสินค้าดี การลดของเสียทำได้มาก ส่วนพนักงานได้รับผลตอบแทนคือ มีค่าจ้างและสวัสดิการสูงกว่า



พนักงานทั่วไปในย่านอุตสาหกรรมเดียวกัน (สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2546, หน้า 504-505)

ความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานในภาคตะวันออกกับนายจ้างทุกแห่ง จะมีทัศนคติในเชิงลบต่อกัน มองกันเป็นศัตรูที่ต้องเอาชนะ จนบางครั้งเกิดความรุนแรง เช่น การนัดหยุดงาน การปิดโรงงาน การฟ้องศาล แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้และเริ่มปรับตัวเข้าหากันและร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน สร้างกฎกติการ่วมกัน เป็นแบบแผนของการเจรจาต่อรอง ทำให้บรรยากาศการทำงานของทั้งสองฝ่ายดีขึ้น ความรุนแรงจึงไม่ค่อยปรากฏในสหภาพแรงงานภาคตะวันออกในระยะหลัง

### กรณีศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกันของสหภาพแรงงานและนายจ้าง

บริษัท ไทยยาซากิ เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนสายไฟฟ้าที่ใช้ในเป็นส่วนประกอบในการผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรม ในระยะแรกการบริหารจัดการ บริษัท ไทยยาซากิ กับสหภาพแรงงาน ไม่ได้แตกต่างจากบริษัททั่วไป ในแง่ที่เคยผ่านประสบการณ์ความขัดแย้ง และการเรียกร้องของลูกจ้างมาอย่างยาวนาน ลูกจ้างเคยเรียกร้องให้ใส่ฝ่ายจัดการและคณบดีหยุดงานอย่างยืดเยื้อเป็นเวลา 3 อาทิตย์ในปี 2529 ซึ่งสร้างความเสียหายให้แก่บริษัทฯ มิใช่น้อย การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงานไฟฟ้าไทยยาซากิและในเครือในปี 2523 มีสาเหตุมาจาก “ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ” กล่าวคือ สภาพการทำงานไม่ดีและค่าจ้างต่ำกับ “ปัจจัยเรื่องการบริหารงานแบบอำนาจนิยมของฝ่ายจัดการ” ที่ลูกจ้างไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความขัดแย้งและการเผชิญหน้าระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ ในระหว่างปี 2523-2528 จนกระทั่งนำไปสู่การนัดหยุดงานในปี 2529 เป็น “กระบวนการเรียนรู้” ที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้พบว่า นโยบายการเผชิญหน้ามีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างแพง และทั้งสองฝ่ายแพ้ด้วยกันทั้งคู่ กล่าวคือในปี 2529 นายจ้างไม่สามารถผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ตามกำหนด ในขณะที่ลูกจ้างก็ไม่ได้รับการปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการ (สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2534)

ภายหลังการนัดหยุดงานทั้งสองฝ่ายพยายามที่จะปรับท่าทีเข้าหากันมากขึ้น นโยบายการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสหภาพกับฝ่ายจัดการ และการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกันได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจัง ในขณะที่เดียวกันก็มีส่วนเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญ ต่อบทบาทของสหภาพแรงงานตลอดจนการยอมรับของฝ่ายบริหาร ทำให้สหภาพ แรงงานสายไฟฟ้าไทยยาศาภิและในเครือ เป็นหุ้นส่วนสำคัญของบริษัทฯ ในการ ดำเนินงาน

### การปรับตัวของสหภาพในการทำงานร่วมกับนายจ้าง

สหภาพแรงงานสายไฟฟ้าไทยยาศาภิและในเครือ จึงได้กำหนดนโยบาย ในการบริหารและดำเนินงานไว้ตั้งแต่ปี 2538 และได้ใช้มาจนถึงปัจจุบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สหภาพแรงงานสายไฟฟ้าไทย-ยาศาภิและในเครือ, 2538, หน้า 13-14) หนึ่งในนโยบายที่สหภาพแสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของสหภาพใน การทำงานร่วมกับนายจ้าง ได้แก่

### นโยบายด้านความร่วมมือกับบริษัทฯ

เร่งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหภาพแรงงานฯ กับบริษัทฯ โดยยืน บนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ความเป็นอิสระ และความเสมอภาคในการแสวง หาผลประโยชน์ร่วมกัน ให้การสนับสนุนและพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิกและสังคม มุ่งรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ ด้วยการสอดส่องดูแลการสูญเสียต่างๆ ที่เกิดจาก กระบวนการผลิตและการบริหารงานของฝ่ายจัดการ ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์ร่วม ระหว่างบริษัทฯ กับมวลสมาชิกของสหภาพแรงงานฯ สหภาพแรงงานฯ พร้อม ให้การสนับสนุนและร่วมมือกับบริษัทฯ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ทั้งใน ด้านปริมาณและคุณภาพ ภายใต้หลักแห่งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการนี้ อย่างเป็นธรรม ให้การสนับสนุนกับ บริษัทฯ ในอันที่จะนำมาซึ่งความปลอดภัยใน การทำงานของพนักงานทุกระดับ รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาระบบนิเวศน์และ สภาพแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในบริษัทฯ และสังคมส่วนรวม ส่งเสริมและพัฒนา

คุณภาพชีวิตแก่สมาชิกในด้านการกีฬาและสันทนาการ การปรับตัวของนายจ้าง ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับสหภาพ

ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีของบริษัท ไทยยาซากิและในเครือ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของฝ่ายบริหารที่มีต่อสหภาพและการปรับตัวของสหภาพ ควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยและเงื่อนไขดังกล่าวมุ่งต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการที่มีต่อสหภาพ แรงงานฯ กล่าวคือ

ฝ่ายจัดการสนับสนุนให้สหภาพมีสำนักงานภายในโรงงาน และอุดหนุน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานของสหภาพ รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่างๆ ในสำนักงาน

ฝ่ายจัดการสนับสนุนให้ประธาน รองประธาน เลขานุการ และหัวหน้า ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสหภาพแรงงานฯ สามารถทำงานให้แก่สหภาพแรงงานฯ ได้เต็มเวลา จำนวน 10 คน (จากกรรมการสหภาพแรงงานทั้งหมด 10 คน) นอกจากนี้ กรรมการสหภาพอีกส่วนหนึ่งยังได้รับอนุญาตให้ทำงานเต็มเวลาจันทร์ พุธ ศุกร์ โดยได้รับเงินเดือนเต็มจากบริษัทฯ

บริษัทฯ ประกาศนโยบายอย่างเปิดเผยว่าสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเป็น สมาชิกสหภาพแรงงานฯ และเรียกร้องให้ฝ่ายจัดการทุกคนมิให้ขัดขวางการดำเนินงานของสหภาพ

บริษัทฯ อนุญาตให้กรรมการสหภาพในแต่ละตรงงานประชุมประจำเดือนใน เวลาทำงานเดือนละ 1 ครั้ง

บริษัทฯ อนุญาตให้กรรมการสหภาพของบริษัทในเครือประชุมร่วมกันใน เวลาทำงานเดือนละ 1 ครั้ง

บริษัทฯ จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกในการประชุมของกรรมการ สหภาพ เช่น พาหนะในการเดินทาง เป็นต้น

นอกจากกรรมการสหภาพจำนวน 10 คน ที่ได้ทำงานเต็มเวลาแล้ว กรรมการสหภาพที่เหลือสามารถลาไปดำเนินกิจกรรมของสหภาพได้โดยไม่จำกัด เวลา โดยลาได้ไม่เกินครั้งละ 2 คน และไม่เกิน 3 วันทำงานติดต่อกัน

ฝ่ายจัดการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของบริษัทให้แก่สหภาพเพื่อประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง เช่น ด้านการขาย การผลิต และผลกำไร เป็นต้น การเปิดเผยข้อมูลข้างต้นถือเป็นนโยบายของบริษัทที่จะต้องปฏิบัติต่อสหภาพ เพื่อให้สหภาพรับรู้ความเป็นไปและความเป็นจริงของบริษัท มร.คัตสุระ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัท (ในขณะนั้น) กล่าวว่า ข้อมูลเหล่านี้ถึงบริษัทฯ จะปกปิดมิให้สหภาพแรงงานรับรู้ แต่ในที่สุดสหภาพแรงงานก็จะสืบหาจนได้ ดังนั้น การที่บริษัทฯ เป็นผู้ให้ข้อมูลแก่สหภาพเสียเองจะช่วยให้สหภาพเห็นถึงความจริงใจของฝ่ายจัดการได้ดียิ่งขึ้น

ฝ่ายจัดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสหภาพแรงงาน โดยถือว่าสหภาพเป็น “พี่น้อง” หรือ “เพื่อนร่วมงาน” มากกว่าที่จะเป็น “คู่ต่อสู้” อย่างที่เคยเป็นมาในอดีต

บริษัทฯ สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งบริหารงานโดยสหภาพแรงงาน บริษัทฯ จัดหาพนักงานประจำสหกรณ์ร้านค้าให้ 1 คน และรับผิดชอบเรื่องเงินเดือนให้ บริษัทฯ หักค่าสมาชิกสหภาพแรงงานและหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ร้านค้าให้แก่สหภาพด้วย

บริษัทฯ สนับสนุนให้สหภาพเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ และการอบรมหัวหน้างาน เป็นต้น

บริษัทฯ ยอมรับว่าสหภาพแรงงานเป็นองค์กรที่จำเป็นของบริษัทฯ เพราะในอนาคตการค้าระหว่างประเทศอาจมีเงื่อนไขให้สถานประกอบการต้องมีองค์กรสหภาพแรงงาน

การปรับตัวของสหภาพแรงงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างความเข้มแข็งและการดูแลสมาชิกของสหภาพแรงงาน

พนักงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพ เช่น ในปี 2540 จากจำนวนพนักงานประมาณ 12,000 คน เป็นสมาชิกสหภาพประมาณ 11,000 คน คิดเป็น 92% ของพนักงานที่เป็นสมาชิกสหภาพ และจากทะเบียนสมาชิกสหภาพแรงงานสายไฟฟ้าไทยสาขาภิและโนเครีโอ ประจำเดือนกรกฎาคม 2547 พบว่า จากจำนวนพนักงาน 12,000 คน เป็นสมาชิกสหภาพ 9,500 คน สำหรับผู้ที่มิได้เป็นสมาชิกเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ทางบริษัทฯ ขอสงวนไว้ก่อน เช่น ตำแหน่งหัวหน้างาน

ความเป็นเอกภาพของลูกจ้าง แม้ว่าบริษัทไทยยาซากิจะมีโรงงานในเครือ 7 แห่ง และกระจายอยู่ใน 4 จังหวัด แต่ลูกจ้างก็รวมตัวกันเป็น 1 สหภาพ

สหภาพแรงงานเป็นผู้ก่อตั้งและบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์และร้านค้าในบริษัทฯ ปัจจุบันสหภาพแรงงานมีกองทุนที่ใช้บริหารงานประมาณ 10 ล้านบาท และมีกองทุนนัดหยุดงานอีกมากกว่า 10 ล้านบาท ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์มีเงินทุนหมุนเวียนในปี 2540 ประมาณ 200 ล้านบาท

สหภาพแรงงานมีกรรมการที่ทำงานเต็มเวลาจำนวน 10 คน และที่ปรึกษากฎหมายทำงานเต็มเวลาอีก 1 คน

สหภาพแรงงานมีระบบและโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สหภาพมีการจัดโครงการอบรมสมาชิกทั้งภายในบริษัทฯ และการส่งกรรมการไปอบรมกับสหพันธ์แรงงาน สมาองค์การลูกจ้าง สถาบันการศึกษาและที่หน่วยราชการจัดขึ้น นอกจากนี้สหภาพยังเข้าร่วมกิจกรรมอย่างแข็งขันกับสหภาพแรงงานย่านสุขสวัสดิ์ และเป็นสมาชิกของสมาพันธ์แรงงานผู้ใช้ไฟฟ้าแห่งประเทศไทย สมาพันธ์แรงงานโลหะแห่งประเทศไทย (IMF) และสมาองค์การลูกจ้างสหภาพแรงงานแห่งประเทศไทย (สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2534)

### ผลของวัฒนธรรมกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับสหภาพแรงงาน

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ ช่วยทำให้เกิดความสงบด้านแรงงาน ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลิตภาพแรงงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงและเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

บางครั้งเมื่อพนักงานกับหัวหน้างานขัดแย้งกัน และฝ่ายจัดการไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะขอให้สหภาพแรงงานฯ ลงไปช่วยเหลือแก้ไขแทน ซึ่งปรากฏว่าสามารถทำได้ดีกว่าฝ่ายจัดการ เพราะพนักงานให้การยอมรับและเชื่อฟังกรรมการสหภาพมากกว่า การที่สหภาพแรงงานฯ มีความเข้มแข็งและมีความชอบธรรมสูงในหมู่พนักงาน ทำให้เกิดหลักประกันในการผลิต กล่าวคือ พนักงานกว่า 90% เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานฯ และพนักงานยอมรับบทบาทและการแก้ไขข้อขัดแย้งของ

กรรมการสหภาพ ทำให้ฝ่ายจัดการมีความมั่นใจในการวางแผนการผลิตและการตลาดในระยะยาวของบริษัทฯ

ความสัมพันธ์ที่ดีของทั้งสองฝ่าย ทำให้พนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงานสูง การลาออก อุบัติเหตุในการทำงานน้อย การควบคุมคุณภาพสินค้าดี การลดของเสียทำได้มาก ส่วนพนักงานได้รับผลตอบแทนคือ มีค่าจ้างและสวัสดิการสูงกว่าพนักงานทั่วไปในย่านอุตสาหกรรมเดียวกัน (สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2546, หน้า 504-505)

### บทสรุป

สหภาพแรงงานภาคตะวันออกมีพัฒนาการแบบค่อยเป็นค่อยไป การรวมกลุ่มกันของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกถึงแม้จะเริ่มต้นจากการถูกกดขี่ข่มเหงจากนายจ้าง และเกิดจากอุดมการณ์ความต้องการต่อสู้ของชนชั้นแรงงานเพื่อความเป็นธรรม แต่สหภาพแรงงานที่เกิดขึ้นในระยะแรกขาดความรู้และประสบการณ์ และไม่เข้าใจในบทบาทและการเคลื่อนไหวของสหภาพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้นำแรงงานที่มีประสบการณ์จากภายนอก ทำให้การเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงานอยู่ภายใต้บทบาทและการชี้นำจากบุคคลภายนอก วัฒนธรรมการบริหารของสหภาพจึงมีลักษณะวัฒนธรรมอุปถัมภ์เฉพาะกลุ่ม การขยายตัวของสหภาพแรงงานเกิดขึ้นจากแข่งขันกันจัดตั้งสหภาพของนักเคลื่อนไหวแรงงานจากภายนอก การหาสมาชิกสหภาพใช้การเอาผลประโยชน์เข้าแลกมากกว่าการชี้ให้เห็นถึงอุดมการณ์ของการเคลื่อนไหวแรงงาน ส่งผลให้สหภาพขาดความเข้มแข็ง และสมาชิกสหภาพขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่สนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินกิจการของสหภาพ บทบาทและการเคลื่อนไหวของสหภาพตกอยู่เฉพาะแกนนำและกรรมการสหภาพที่เป็นคนส่วนน้อย ส่งผลให้สหภาพมีพัฒนาการในเรื่องของการเพิ่มขึ้นจำนวนสหภาพสูง แต่พัฒนาการเรื่องบทบาทการเคลื่อนไหวของสหภาพและความเข้มแข็งเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป

ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหภาพแรงงานภาคตะวันออก ได้แก่ วัฒนธรรมความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของแรงงานและของ

กลุ่มผู้นำสหภาพ อัตลักษณ์ส่วนบุคคลของแรงงานที่เป็นสมาชิกสหภาพที่ไม่สนใจการเมืองเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสหภาพกับนายจ้าง และความหวาดกลัวเรื่องผลกระทบต่อรายได้หากเกิดความขัดแย้งกับนายจ้าง ส่งผลให้ไม่กล้าแสดงออกและมีส่วนร่วมกับกิจกรรมและการเคลื่อนไหวของสภาอย่างเต็มที่

ความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของแรงงานภาคตะวันออก มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของสหภาพแรงงาน แรงงานภาคตะวันออกส่วนใหญ่เป็นคนจนจากภาคอีสานที่มีความต้องการรายได้เป็นหลัก ไม่ได้สนใจเรื่องของอุดมการณ์แรงงานหรือการเปลี่ยนโครงสร้างชนชั้นแรงงาน แรงงานภาคตะวันออกหวาดวิตกกับความขัดแย้งอันจะนำไปสู่ความสูญเสียในรายได้และความมั่นคงในหน้าที่การงาน จึงมีเพียงกลุ่มแกนนำเท่านั้นที่พยายามอยากที่จะเรียกร้องและมักจะกล่าวอ้างถึงสิทธิหรืออุดมการณ์แรงงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วเพื่อประโยชน์ของตนเอง ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ของแรงงานส่วนใหญ่ เห็นได้จากเมื่อแกนนำมีชื่อเสียงแล้วมักจะมี ความขัดแย้งกับแกนนำกลุ่มอื่นๆ นายจ้างในภาคตะวันออกส่วนใหญ่เป็นนายจ้างจากต่างชาติที่มีความเข้าใจในบทบาทสหภาพแรงงานและมีประสบการณ์ของการปะทะด้วยความรุนแรง ทั้งสองฝ่ายจึงหลีกเลี่ยงการปะทะ ใช้การเจรจาต่อรองเป็นหลักส่งผลให้ความขัดแย้งแรงงานในภาคตะวันออกไม่ค่อยเกิดขึ้น สหภาพแรงงานภาคตะวันออก วัฒนธรรมมีความสำคัญ ต่อพัฒนาการและบทบาทความเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงาน

การทำงานของสหภาพหลายแห่ง บทบาทการเคลื่อนไหวยังคงจำกัดอยู่ เฉพาะบทบาทของกลุ่มแกนนำ วัฒนธรรมการทำงานเป็นลักษณะอุปถัมภ์ระหว่างผู้นำสหภาพรุ่นเก่ากับทายาทที่สร้างขึ้นใหม่ และหมุนเวียนกันอยู่เฉพาะในวงแคบ สมาชิกสหภาพแรงงานซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของสหภาพแต่อย่างใด ส่งผลให้การทำงานของสหภาพถูกมองว่าเป็นเรื่องผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม และผู้นำสหภาพมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่กับสหภาพแรงงาน ทำให้สหภาพแรงงานมีภาพลักษณ์เชิงลบและเสื่อมศรัทธาต่อสมาชิก ส่งผลให้สหภาพไม่เข้มแข็ง

สหภาพที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยึดโยงกับผลประโยชน์สมาชิก จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนายจ้าง และมีส่วนร่วมกับนายจ้าง ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นและเป็นค่านิยมขององค์กรที่ทั้งพนักงาน สหภาพ และนายจ้างยึดถือปฏิบัติร่วมกัน องค์กรจะมีความเติบโตและมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่สูง จะส่งผลให้สหภาพมีบทบาทที่สำคัญและสมาชิกได้รับผลตอบแทนการองค์การเป็นที่น่าพอใจ สมาชิกจะศรัทธาในบทบาทของสหภาพ มีส่วนร่วมกับสหภาพมากขึ้น สหภาพจะมีความเข้มแข็ง

สรุปได้ว่าสหภาพแรงงานภาคตะวันออกมีพัฒนาการแบบค่อยเป็นค่อยไป ถึงแม้การเติบโตของจำนวนสหภาพแรงงานภาคตะวันออกจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่บทบาทและการเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกยังไม่ปรากฏเด่นชัด วัฒนธรรมความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของสมาชิกที่ไม่สนใจในเรื่องการเมืองระหว่างสหภาพกับนายจ้าง และไม่ชอบความขัดแย้ง ทำให้ไม่เข้ามามีส่วนร่วมกับบทบาทและการเคลื่อนไหวของสหภาพ และไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของสหภาพ ส่งผลให้สหภาพมีความอ่อนแอ วัฒนธรรมการทำงานของสหภาพแรงงานภาคตะวันออกมีลักษณะของความเป็นอุปถัมภ์และการผูกขาดอำนาจและบทบาทเฉพาะกลุ่มของแกนนำ มีการสืบสายทายาท มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ภายในกลุ่ม มีผลให้ภาพลักษณ์ของสหภาพเป็นเรื่องของผลประโยชน์ส่วนตัว

อย่างไรก็ตามสหภาพแรงงานหลายแห่งมีความพยายามที่จะปรับตัวเข้ากับนายจ้างและร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สหภาพกับนายจ้างสามารถร่วมกันสร้างขึ้นได้จะมีผลต่อการเติบโตและความเข้มแข็งของสหภาพ แต่ถ้าสหภาพใดไม่สามารถร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์การกับนายจ้าง องค์กรนั้นจะมีปัญหาและสหภาพมีความอ่อนแอ และไม่ได้รับการยอมรับในบทบาท ดังนั้น การศึกษาเรื่องของสหภาพแรงงานจะละเลยการให้ความสำคัญของวัฒนธรรมไปไม่ได้เลย



## รายการอ้างอิง

- กฤษ เพิ่มพันจิตต์ และ สุธี ประศาสนเศรษฐ์. (2530). *พื้นที่สามจังหวัดชายฝั่งทะเลตะวันออกกับพัฒนาการที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างภูมิภาคและการพัฒนาการแบบพึ่งพาของระบบเศรษฐกิจไทย*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พีระพงษ์ สุนทรวิภาต. (2558). *พัฒนาการและบทบาทของสหภาพแรงงานในภาคตะวันออก: การวิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาไทยศึกษา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บวร ชื่นจิตต์. (2550). *บทบาทสหภาพแรงงานในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กรณีศึกษาบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษยและองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นภาพร อติวานิชยพงศ์. (2544). *สหภาพแรงงานและการเคลื่อนไหวของคนงานในประเทศไทย: บทบาทของการเป็นขบวนการทางสังคมและองค์กรผลประโยชน์ พ.ศ. 2515-2545*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สังคิต พิริยะรังสรรค์. (2534). *การฟื้นตัวของขบวนการสหภาพแรงงานไทย (พ.ศ. 2501-2519)*. ใน *เศรษฐศาสตร์การเมืองสำหรับนักสหภาพแรงงาน*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท.
- สหภาพแรงงานภาคตะวันออก. (2535). *รายงานการประชุมประจำปีสหภาพแรงงานภาคตะวันออก ครั้งที่ 1/2535*. ชลบุรี: สำนักงานกลุ่มสหภาพแรงงานตะวันออก.