



การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงาน*
CREATING SOUND LABOR RELATIONS TO PREVENT
AND SETTLEMENT OF LABOR DISPUTE



ลัดดาวลัย สำราญ, บุษกร คำโฮม, กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่,
อรรถพล สิริรัฐยากร, จำเนียร จวงตระกูล

Laddawan Someran, Bussakorn Khumhome, Kanvalai Nontakaew Ferry,

Artthapol Sirilatthayakorn, Jamnean Joungtrakul

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

Corresponding Author E-mail: laddawan.s@mutsb.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการและสร้าง
การแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย เพื่อป้องกันและแก้ไขข้อพิพาทข้อ
ขัดแย้งด้านแรงงานที่อาจนำไปสู่ข้อพิพาทและวิกฤตการณ์ทางด้านแรงงาน โดยการ
ทบทวนวรรณกรรมแล้วสกัดข้อมูลและนำเสนอเป็นสาระของบทความ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด
และทฤษฎีเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ ข้อขัดแย้งด้านแรงงานที่อาจนำไปสู่ข้อพิพาท
แรงงาน การใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมอันเป็นผลจากข้อพิพาทแรงงานการแก้ไขข้อพิพาทข้อ
ขัดแย้งและการระงับข้อพิพาทแรงงาน การป้องกันข้อพิพาทข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงาน

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและป้องกันข้อพิพาทข้อขัดแย้งที่
นำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะที่แยกส่วนกัน ทำให้องค์กรไม่
สามารถแก้ไขและป้องกันข้อพิพาทข้อขัดแย้งที่อาจนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานและวิกฤตการณ์
ทางด้านแรงงานได้อย่างเป็นระบบครบวงจร บทความนี้จะนำเสนอแนวทางการสร้างแรงงาน
สัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขข้อพิพาทแรงงานขึ้นมาใหม่เป็นกระบวนการดำเนินงาน
รวม 12 ขั้นตอนที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติและการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปได้

คำสำคัญ: การแรงงานสัมพันธ์; ข้อขัดแย้งด้านแรงงาน; ข้อพิพาทแรงงาน; มาตรการทาง
อุตสาหกรรม; การระงับข้อพิพาทแรงงาน



Abstract

This paper aimed to study the concepts and theories including approaches to manage and create a sound labor relation in business organizations in Thailand. This is to prevent and resolve problems of labor conflicts that may lead to problems of labor disputes and crises. The method applied in this study was a review of literature and then an extraction of data from literatures that have been reviewed was made to use as a basis for formulating of the content of this paper which comprises: concepts and theories of labor relations; labor conflicts that may lead to labor disputes; using of industrial actions that are resulting from the labor disputes; resolving labor conflicts and settlement of labor disputes; prevention of labor conflicts and labor disputes.

The results of the study were found that various actions that have been taken to resolve and prevent labor conflicts that may lead to labor disputes were mostly performed in a fragmentation manner causing the lack of integration of those corrective actions that have been utilized. This causes various organizations to be unable to systematically resolve and prevent the labor conflicts that may lead to the labor disputes and crises in a complete cycle manner. The authors, therefore, synthesized all the data studied and proposed a new approach to create a sound labor relation to prevent and resolve the problems of labor disputes that become a new process comprising 12 steps in the process. This is a new knowledge in this area that has been emerging according to the objectives of this study that could be applied in practice and for further the study in the labor relations field.

Keywords: Labor Relations; labor conflicts; labor disputes; industrial measures; Settlement of labor disputes

บทนำ

การแรงงานสัมพันธ์ที่ดีหรือความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างหรือสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการขององค์การธุรกิจถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จำเป็นจะต้องบริหารจัดการและสร้างให้เกิดขึ้นและรักษาความสัมพันธ์อันดีนี้ให้มีความยั่งยืนต่อเนื่องไป เนื่องจากความขัดแย้งทางด้านแรงงานที่เกิดจากการแรงงานสัมพันธ์ที่ไม่ดีนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์การได้ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น หากเกิดความขัดแย้งทางด้านแรงงานขึ้นและไม่สามารถยุติข้อขัดแย้งนั้นได้อาจนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานซึ่งอาจ



มีการนำมาตรการทางอุตสาหกรรมแบบต่าง ๆ มาใช้ เช่น การนัดหยุดงานหรือการปิดงานย่อมมีผลกระทบต่อทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างรวมทั้งสังคมในส่วนรวมได้ เช่น การขาดแคลนสินค้าในการอุปโภคบริโภคและ ในบางกรณีอาจลุกลามไปเป็นวิกฤตการณ์ทางด้านแรงงาน เช่น การชุมนุมการประท้วง ซึ่งอาจนำไปสู่ความรุนแรงหรือความไม่สงบในสังคมได้ แม้ว่าในปัจจุบันนี้ประเทศไทยจะได้มีการประกาศภาวะฉุกเฉินภายใต้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ซึ่งภายใต้บทบัญญัติของ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 จะกำหนดให้ข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นต้องนำเข้าสู่การชี้ขาดโดยคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ และห้ามมีการนัดหยุดงานและการปิดงานก็ตามแต่ก็ยังคงมีการประท้วงและการชุมนุมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นการสร้างเสริมการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์การและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานกับนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในองค์การธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานที่อาจเกิดขึ้นและนำไปสู่วิกฤตการณ์ทางด้านแรงงานได้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์การธุรกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) บทนำ เพื่อแนะนำประเด็นที่จะทำการศึกษา 2) แนวคิดและทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ 3) ข้อขัดแย้งด้านแรงงานที่อาจนำไปสู่ปัญหาข้อพิพาทแรงงานและการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมอันเป็นผลจากข้อพิพาทแรงงานที่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้างนำมาใช้ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานโดยสันติวิธีได้ 4) การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและการระงับข้อพิพาทแรงงาน 5) การป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงาน 6) แนวทางการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานและ 7) สรุปและเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการตามความจำเป็นต่อไป ทั้งนี้ในการนำเสนอแต่ละส่วนจะทำโดยสังเขปโดยจะมีบทสรุปรวมในแต่ละส่วนในตอนท้าย และเพื่อความกระชับในการนำเสนอ คำว่าลูกจ้างให้หมายถึงลูกจ้างและสหภาพแรงงาน ส่วนคำว่านายจ้างนั้นให้หมายถึงนายจ้างและฝ่ายจัดการด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์

1) ความหมายและขอบเขตของการแรงงานสัมพันธ์ ก่อนที่จะมีการใช้คำว่า การแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) นั้นมีการใช้คำว่า อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) มาก่อนในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Ashton, 1968; Toynbee, 1966) ซึ่งก่อให้เกิดระบบการจ้างงานแบบระบบโรงงานมีลูกจ้างเป็นผู้รับจ้างและนายจ้างเป็นผู้ว่าจ้างและได้มีการขยายตัวของสหภาพแรงงานซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของลูกจ้างและเกิดองค์การของนายจ้างเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของนายจ้างควบคู่กันเพื่อทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกันเกี่ยวกับค่าจ้างและสภาพการจ้าง (Rose, 2001) การอุตสาหกรรมสัมพันธ์จึงเป็นการศึกษาและการปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานในฐานะตัวแทนลูกจ้างกับนายจ้างหรือฝ่าย

จัดการในฐานะตัวแทนนายจ้างที่มีขอบเขตเกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าจ้าง สวัสดิการ ระเบียบ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการทำงานและสภาพการทำงานโดยการเจรจาต่อรองเพื่อจัดทำข้อตกลงร่วมกันโดยมีผลใช้กับทั้งสองฝ่ายรวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวตามกำหนดหรือตามที่จำเป็น รวมถึงการเกิดข้อพิพาทแรงงานในกรณีที่ไม่สามารถตกลงกันได้และวิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งมาตรการทางอุตสาหกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน (Rose, 2001; Salamon, 2000) การอุตสาหกรรมสัมพันธ์จึงเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างและตัวแทนในโรงงานและอุตสาหกรรมอันเกิดจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มต้นในอังกฤษและได้ขยายไปทั่วทวีปยุโรป และขยายไปสู่อเมริกาอีกด้วยซึ่งในอเมริกานั้นใช้คำว่า การแรงงานสัมพันธ์ซึ่งมีความหมายและขอบเขตที่คล้ายคลึงกันโดยเน้นที่การต่อรองทางด้านชั่วโมงการทำงานและความปลอดภัยในการทำงานด้วย (Holley & Wolters, 2005; Holley & Wolters, 2017; Bercu & Vodă, 2017; Galloway, 2021) นอกจากนี้ ยังมีการใช้คำว่า การพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) ซึ่งมีความหมายและขอบเขตที่คล้ายคลึงกันโดยมีจุดเน้นที่การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สดชื่นในองค์การซึ่งมุ่งไปสู่การส่งเสริมสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มพูนผลิตภาพให้แก่องค์การ (Arimie & Oronsaye, 2020) ทั้งนี้มีขอบเขตรวมทั้งองค์การที่มีและไม่มีสหภาพแรงงาน (Blyton & Turnbull, 2004) นอกจากนี้ยังมีการใช้คำว่า การจ้างงานสัมพันธ์ (Employment Relations) ซึ่ง Rose (2001) ได้อธิบายว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของความสัมพันธ์ในการจ้างงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างทั้งที่เป็นแบบรวมกลุ่มและเป็นรายบุคคล คำที่ใช้ทั้งสี่คำนี้มีความหมายและขอบเขตที่คล้ายคลึงกันโดยมีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดและจุดเน้นในการปฏิบัติและการศึกษา

2) ทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ ทฤษฎีที่ใช้ในการแรงงานสัมพันธ์นั้นมีหลายทฤษฎี แต่สามารถแบ่งกลุ่มได้เป็นสามกลุ่มทฤษฎี ประกอบด้วย 1) กลุ่มทฤษฎีเอกภาพหรือความเป็นหนึ่งเดียว (Unitary) มีลักษณะเป็นแบบอำนาจนิยมหรือนายจ้างเป็นผู้อุปถัมภ์ ทฤษฎีนี้มุ่งสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์และหากเกิดขึ้นจะต้องมีการจัดการปราบปรามอย่างเด็ดขาด ทฤษฎีนี้เห็นว่าสหภาพแรงงานเป็นกลุ่มบุคคลภายนอกจึงไม่เอื้อต่อการมีสหภาพแรงงาน (Salamon, 2000) 2) กลุ่มทฤษฎีมาร์กซิสต์ (Marxist) มีลักษณะที่เป็นทั้งแบบวิวัฒนาการและการปฏิวัติที่เป็นการดำเนินการแบบรุนแรงของทั้งสองฝ่าย (Salamon, 2000) และ 3) กลุ่มทฤษฎีพหุนิยม (Pluralistic) มีลักษณะเป็นแบบความร่วมมือและการจัดการความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้ยอมรับความหลากหลายและรับฟังความเห็นของหลายฝ่ายเพื่อทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาโดยการยอมรับสหภาพแรงงานถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ยึดทางสายกลาง (Salamon, 2000)



3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแรงงานสัมพันธ์และระดับของการแรงงานสัมพันธ์ในการปฏิบัติทางการแรงงานสัมพันธ์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่ายซึ่งตามทฤษฎีระบบของ Dunlop (1958) ระบุผู้แสดง (Actors) สามฝ่ายคือลูกจ้างนายจ้างและภาครัฐ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการปฏิบัติทางการแรงงานสัมพันธ์มีผลกระทบต่อสังคมจึงสมควรเพิ่มเติมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกสองกลุ่มคือสถาบันการศึกษาและการวิจัย และสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นผู้มีส่วนได้เสียในการแรงงานสัมพันธ์จึงควรคำนึงถึงบุคคลห้ากลุ่ม คือ ลูกจ้าง นายจ้าง ภาครัฐ สถาบันการศึกษา และการวิจัยและสังคม โดยรวมเนื่องจากการแรงงานสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในทุกประเทศทั่วโลก การแรงงานสัมพันธ์จึงแบ่งออกได้เป็นหลายระดับซึ่งเริ่มจากระดับองค์การ ระดับอุตสาหกรรม ระดับชาติ ระดับอนุภูมิภาค ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในระดับอนุภูมิภาค เช่น อาเซียนแล้วก้าวไปสู่ระดับภูมิภาคเช่นเอเชียและแปซิฟิกนำไปสู่การรวมตัวกันในระดับนานาชาติหรือระดับระหว่างประเทศ ซึ่งมีองค์การแรงงานระหว่างประเทศเป็นศูนย์กลางในการประสานและการดำเนินงานควบคู่ไปกับการดำเนินงานขององค์การฝ่ายลูกจ้างและองค์การฝ่ายในจ้างในทุกระดับรวมทั้งองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การนักบริหารคนในทุกระดับรวมไปจนถึงระดับนานาชาติ

4) กฎหมายเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ การแรงงานสัมพันธ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มในสังคมอีกทั้งยังมีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบหรือทางเศรษฐกิจและสังคมในบางกรณีอาจนำไปสู่ความไม่สงบในสังคมได้ในประเทศต่าง ๆ จึงมีการตรากฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ออกมาใช้บังคับ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและแก้ไขปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานอาจนำไปสู่วิกฤตการณ์ทางด้านแรงงาน ซึ่งในประเทศไทยมีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์พ.ศ. 2518 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2556) ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันซึ่งกฎหมายว่าด้วยการแรงงานสัมพันธ์นั้นเป็นกฎหมายที่มีลักษณะเป็นกฎหมายสังคม การบังคับใช้นั้นจะมีทั้งโทษที่เป็นลักษณะทางแพ่งคือการปรับและโทษทางอาญาคือการจำคุกผู้กระทำความผิดด้วย

5) การบูรณาการกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การแรงงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานอื่นอีกหลายด้าน มีกิจกรรมที่เป็นขอบเขตของการแรงงานสัมพันธ์โดยตรงและกิจกรรมที่เชื่อมต่อกับหรือกิจกรรมที่เหลื่อมกันกับการศึกษาและการปฏิบัติในสาขาอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ (Swanson & Holton III, 2001; จำเนียร จวงตระกูล, 2553) กับสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์การรวมไปถึงการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ จนกระทั่ง ถึงการเลิกจ้างหรือการยุติความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง รวมทั้งการช่วยเหลือลูกจ้างเมื่อออกจากงานอีก

ด้วย (Armstrong, 2008; Noe et al., 2011; จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก) ส่วนในทางการศึกษา และวิจัยนั้นสามารถดำเนินการได้โดยแยกออกมาทำการศึกษาวิจัยในสาขาวิชานี้ได้โดยตรงแต่ ในทางปฏิบัตินั้นมีความจำเป็นที่จะต้องบูรณาการอย่างใกล้ชิดเพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อนำไปสู่การแก้ไขและป้องกันปัญหาความขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานอาจนนำไปสู่วิกฤตการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ได้

จากการศึกษาประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นสรุปได้ว่า การแรงงานสัมพันธ์มีค่าสำคัญที่ใช้โดยทั่วไปสี่คำ ซึ่งมีความหมายและขอบเขตที่คล้ายคลึงกันโดยมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปซึ่งในประเทศไทยนั้นใช้คำว่า การแรงงานสัมพันธ์ (สังคีต พิริยะรังสรรค์, 2546; จำเนียร จวงตระกูล, 2553) และมีกระบวนการต่าง ๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2556) ทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์สามารถแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่ม โดยกลุ่มทฤษฎีพหุนิยมเป็นกลุ่มทฤษฎีที่เปิดกว้างทางการแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากมีลักษณะเป็นแบบความร่วมมือและการจัดการความขัดแย้งถือเป็นทฤษฎีแบบทางสายกลางในการดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ลูกจ้างหรือตัวแทนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยผ่านกระบวนการทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแรงงานสัมพันธ์นั้นระบุได้เป็นห้ากลุ่มดังกล่าวข้างต้น ส่วนระดับของการแรงงานสัมพันธ์นั้นระบุได้เป็นหกระดับคือ นับจากระดับองค์การไปจนถึงระดับระหว่างประเทศ และในแต่ละประเทศมีการตรากฎหมายว่าด้วยการแรงงานสัมพันธ์ออกมาใช้บังคับควบคุมไปกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ด้วยในการดำเนินงานด้านการแรงงานสัมพันธ์จะต้องมีการบูรณาการกับส่วนอื่นของงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ข้อขัดแย้งที่นำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานและมาตรการทางอุตสาหกรรม

1. ความขัดแย้งทั่วไปกับความขัดแย้งด้านแรงงาน ความขัดแย้งทางด้านแรงงานมีความแตกต่างจากความขัดแย้งโดยทั่วไปกล่าวคือโดยทั่วไปความขัดแย้งหมายถึงการขัดกัน ความไม่เห็นด้วยหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือภายในกลุ่มเมื่อความเชื่อหรือการกระทำของสมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนถูกต่อต้านหรือไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นใดคนหนึ่งหรือหลายคนของกลุ่ม (Madalina, 2015) ซึ่งในการจัดการความขัดแย้งโดยทั่วไปนั้นมีวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่หลายอย่างเช่นการปรับตัวเข้าหากันการประนีประนอม การร่วมมือกันหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือต่อสู้กันเพื่อเอาชนะกัน (Madalina, 2015) ส่วนความขัดแย้งทางด้านแรงงานนั้นเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์แบบปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่าง ลูกจ้างกับนายจ้างซึ่งมีสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ในขณะที่เดียวกันวิธีการในการจัดการความขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานนั้นมีข้อกำหนดในการดำเนินการเป็นการเฉพาะอีกทั้งคู่ขัดแย้งยังมีมาตรการ ทางอุตสาหกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่นำออกมาใช้เพื่อ



สนับสนุนและบีบบังคับอีกฝ่ายหนึ่งให้ยอมตามข้อเรียกร้องและความต้องการของตนโดยมีกฎหมายรองรับในการปฏิบัติต่าง ๆ เหล่านี้อีกด้วย

2. สาเหตุแห่งความขัดแย้งทางด้านแรงงานจากการศึกษาของ Singh (2022) พบว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งทางด้านแรงงานแบ่งออกได้เป็นสี่กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มแรกคือความขัดแย้งที่เกิดจากด้านจิตวิทยา (Psychological Causes) ประกอบด้วย 1) การใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ 2) ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ 3) ความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง 4) การใช้มาตรการวินัยอย่างเคร่งครัดและ 5) การเรียกร้องเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือหรือการยอมรับของลูกจ้าง กลุ่มที่สองคือความขัดแย้งที่เกิดจากสถาบัน (Institutional Causes) ประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) การไม่ยอมรับสภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ 2) ประเด็นของการเจรจาต่อรอง 3) วิธีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและ 4) ความกดดันต่อคนงานที่จะไม่ให้เข้าร่วมกับสภาพแรงงาน กลุ่มที่สามคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจ (Economic Causes) ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนดและสภาพการจ้างงาน ประกอบด้วย จำนวนชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไป การทำงานกะดึก ข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้างพนักงาน การปลดออก การไล่ออกและอื่น ๆ 2) สภาพการทำงาน ประกอบด้วยสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ร้อนเกินไป เย็นเกินไป มีฝุ่นหรือมีเสียงดัง เป็นต้น การออกแบบผังของโรงงานและสถานที่ทำงานไม่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงการออกแบบผลิตภัณฑ์บ่อยจนเกินไปและ 3) ค่าจ้างและสวัสดิการ ประกอบด้วย ค่าจ้างต่ำสวัสดิการไม่เหมาะสม ไม่มีการจ่ายโบนัสหรือรางวัลตอบแทนอย่างอื่นเพื่อเป็นการจูงใจ กลุ่มที่สี่คือ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและไม่ยอมรับสิทธิของคนงาน (Denial of Legal and other Right of Worker) ประกอบด้วยการดำเนินงานที่เป็นการละเมิดกฎหมายแรงงานและระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆและการกระทำที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างที่ได้ทำไว้ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

3. มาตรการทางอุตสาหกรรม เพื่อให้คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งได้เห็นศักยภาพหรือยอมตามข้อเรียกร้องต้องการของฝ่ายตนแต่ละฝ่ายอาจนำมาตรการทางอุตสาหกรรมออกมาใช้ (Rose, 2001; Salamon, 2000) ซึ่งแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่ไม่มีการจัดตั้งกับกลุ่มที่มีการจัดตั้ง กลุ่มที่ไม่มีการจัดตั้ง ได้แก่ การมาทำงานสาย การขาดงาน การเกิดอุบัติเหตุ การลาออกจากงาน หรือการฟ้องร้องเป็นคดีที่ศาลหรือองค์กรอื่น จากความสำนึกร่วมกันนำไปสู่การใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมที่มีการจัดตั้งและดำเนินการเป็นกลุ่ม ซึ่งมีใช้ทั้งโดยฝ่ายนายจ้าง และลูกจ้าง ส่วนที่ดำเนินการโดยนายจ้างประกอบด้วย การพักงานหรือการใช้มาตรการทางวินัยในรูปแบบต่าง ๆ รวมไปถึงการปิดงาน เฉพาะผู้ที่นัดหยุดงาน และการปิดดำเนินการ ส่วนที่ใช้โดยลูกจ้างประกอบไปด้วย การถอนความร่วมมือจากกิจกรรมที่ต้องร่วมมือกันระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง การทำงานตามกฎหมายโดยเคร่งครัด การปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา การถ่วงงานการนัดหยุดงาน การยึดครองสถานที่ทำงานหรือการยึดครองโรงงานและมีการผลิตสินค้าโดยผู้นัดหยุด

งาน หรืออาจมีการปิดกั้นหรือขัดขวางหน้าประตูโรงงานเพื่อไม่ให้ลูกจ้างที่ไม่ร่วมนัดหยุดงานเข้าไปทำงาน (Picketing) อีกด้วยการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมเป็นการก่อความไม่สงบชั่วคราวเพื่อกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับข้อเรียกร้องของตนในการเจรจาต่อรอง เพื่อที่จะยุติการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรม มาตรการทางอุตสาหกรรมจะเริ่มจากมาตรการในระดับเบาไปหาหนัก คือ การนัดหยุดงาน และมาตรการที่รุนแรง ดังนั้นในการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมมีทั้งมาตรการที่ใช้ได้ภายใต้ขอบเขตของสิทธิอันชอบด้วยกฎหมายและได้รับการคุ้มครองโดยกฎหมายซึ่งจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติของกฎหมาย เช่น การนัดหยุดงานและการปิดงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีมาตรการหลายอย่างที่มีหมิ่นเหม่ต่อการกระทำผิดหรือเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย เช่น การยึดโรงงาน (Sit In) โดยลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน และการยึดโรงงานเพื่อทำการผลิตสินค้าโดยฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน (Work In) (Joungtrakul, 2010)

4) ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรม เพื่อชี้ให้เห็นความเสียหายที่เกิดขึ้นในที่นี้จะนำกรณีการนัดหยุดงานและการปิดงานมาเป็นตัวอย่างในการศึกษาที่นำเสนอไว้โดย Holley et al. (2005) และ Joungtrakul (2010)

4.1 ความเสียหายหรือผลกระทบต่อนายจ้าง ได้แก่ 1) การสูญเสียรายได้จากยอดขาย การสูญเสียลูกค้า 2) การสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดทั้งที่เป็นการชั่วคราวและเป็นการถาวร 3) การสูญเสียจากต้นทุนคงที่ของการดำเนินงานยังคงอยู่ต่อไป เช่น ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ค่าภาษี ค่าเช่า ค่าซ่อมบำรุง ค่าชำระหนี้ ค่าจ้างที่ต้องจ่ายให้แก่พนักงานที่ไม่ได้นัดหยุดงาน ค่าใช้จ่ายในการสรรหาการคัดเลือกและการฝึกอบรมสำหรับพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานประจำที่มาทำงานแทนผู้ที่นัดหยุดงาน ค่าใช้จ่ายในการเปิดและปิดเครื่องจักร 4) ความเสียหายจากการมีภาพลักษณ์ที่เป็นลบในสังคม 5) ค่าใช้จ่ายทางด้านกฎหมาย 6) ความเสียหายในความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานของพนักงานทั้งในสั้นและระยะสั้นและระยะยาว และ 7) เพิ่มระดับความเครียดแก่ผู้จัดการพนักงานและครอบครัว

แนวทางการลดความเสียหายหรือผลกระทบของนายจ้าง ได้แก่ 1) ทำการผลิตสินค้าสำรองไว้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีการนัดหยุดงาน 2) แจ้งลูกค้าและคู่ค้าผู้ส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับโอกาสที่จะมีการนัดหยุดงานเพื่อช่วยดำเนินการหาทางเลือกของแหล่งสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า 3) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ณรงค์เพื่อแจ้งให้ลูกค้า ผู้นำชุมชนและพนักงานทราบเกี่ยวกับความพยายามของบริษัทในการที่จะแก้ไขปัญหาข้อพิพาท 4) เคลื่อนย้ายงานที่ค้างอยู่ไปยังนายจ้างหรือโรงงานอื่นหรือใช้ผู้รับเหมาให้รับช่วงงานไปดำเนินการ 5) ดำเนินการธุรกิจต่อไปโดยใช้พนักงานที่ไม่ได้นัดหยุดงานกับพนักงานที่มีความพร้อมที่จะทำงาน โดยฝ่าแวนกั้นของสหภาพแรงงานรวมทั้งการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานแทนผู้ที่นัดหยุดงานทั้งที่เป็นการชั่วคราวและเป็นการถาวร 6) ในกรณีที่ความต้องการ



สินค้าลดลงในระหว่างการนัดหยุดงานถือเป็นโอกาสที่จะลดความเสี่ยงในการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดและรายได้จากการขายสินค้า 7) ข้อประกันการนัดหยุดงานหรือเข้าร่วมในความร่วมมือกับนายจ้างอื่นในการดำเนินงานต่อไปและ 8) จัดทำแผนฉุกเฉินไว้รองรับและดำเนินการตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีในกรณีที่มีการนัดหยุดงาน

4.2 ความเสียหายหรือผลกระทบต่อลูกจ้าง ได้แก่ 1) สูญเสียสมาชิกภาพแรงงานเนื่องจากการสมัครเข้าเป็นสมาชิกเป็นแบบสมัครใจหรืออาจถูกแทนที่โดยพนักงานที่นายจ้างว่าจ้างเข้ามาแทนในระหว่างการนัดหยุดงาน 2) สูญเสียค่าจ้างที่เป็นรายได้และสวัสดิการบางประเภทในระหว่างการนัดหยุดงาน 3) สูญเสียค่าบำรุงสมาชิกภาพแรงงานต้องจ่ายค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานในระหว่างการนัดหยุดงานถ้ามีในข้อบังคับของสภาพแรงงาน 4) เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการนัดหยุดงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการพิมพ์เอกสาร ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมาย ค่าใช้จ่ายในการตั้งแถวปิดกั้นไม่ให้คนเข้ามาทำงานในโรงงาน ค่าอาหาร หรือค่ายากรณีเกิดการเจ็บป่วย 5) สูญเสียต้นทุนภาวะผู้นำในทางการเมืองของผู้นำแรงงานถ้าการนัดหยุดงานไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่ได้รับการตอบสนองจากฝ่ายในจ้างอย่างเพียงพอ 6) ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานผู้ที่นัดหยุดงานและผู้ที่ไม่ได้นัดหยุดงาน 7) ต้องชำระหนี้ต่อไปเช่น ค่าใช้จ่ายในการผ่อนรถยนต์ ผ่อนบ้าน บัตรเครดิต ค่าเบี้ยประกันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น และ 8) เพิ่มระดับความเครียดให้แก่พนักงานที่นัดหยุดงานและครอบครัวรวมทั้งชุมชน แนวทางการลดความเสียหายหรือผลกระทบต่อลูกจ้าง ได้แก่ 1) ต้องให้แน่ใจว่ามีสมาชิกสภาพแรงงานให้การสนับสนุนจำนวนมากพอก่อนที่จะดำเนินการนัดหยุดงาน 2) แสวงหาการสนับสนุนทั้งด้านขวัญกำลังใจและด้านการเงินจากองค์กรภายนอก เช่น สภาพแรงงานอื่น ชุมชนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงและสังคมในภาพรวม 3) เพิ่มการอ้อมเอาไว้เพื่อเกิดการนัดหยุดงานและปิดงาน 4) ปรึกษาและเจรจากับเจ้าหน้าที่เพื่อขยายเวลาการชำระหนี้หรือลดวงเงินการชำระหนี้ลงเพื่อช่วยสมาชิก 5) ต้องแน่ใจว่ามีเงินในกองทุนการนัดหยุดงานอย่างเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการนัดหยุดงาน 6) ให้ข้อมูลแก่สังคมเพื่อแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจุดยืนข้อเรียกร้องของสมาชิกสภาพแรงงานมีเหตุผลอันสมควรและแน่ใจว่าการนัดหยุดงานจะไปเพิ่มค่าใช้จ่ายแก่นายจ้างหรือทำให้ความสามารถดำเนินการต่อไปของนายจ้างลดน้อยลง 7) ต้องพิจารณาสภาพการตลาด เช่น เป็นช่วงเวลาที่สินค้าของนายจ้างกำลังเป็นที่ต้องการสูงของตลาดเพื่อที่จะให้นายจ้างสูญเสียรายได้จากการขายและพิจารณาถึงการแข่งขันในตลาดของฝ่ายในจ้างเพื่อเพิ่มความเสี่ยงในการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดของนายจ้างในกรณีที่มีการนัดหยุดงาน 8) ต้องพิจารณาถึงตลาดแรงงาน เช่น เป็นช่วงเวลาที่ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเข้ามาทำงานน้อยเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นการลดความเสี่ยงของสมาชิกสภาพแรงงานที่นัดหยุดงานจะถูกแทนที่โดยบุคคลภายนอก 9) จัดตั้งหน่วยสนับสนุนกลุ่มสมาชิกสภาพแรงงานที่นัดหยุดงานและครอบครัวเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่สมานสามัคคีของสมาชิกสภาพ แรงงานผู้นัดหยุดงาน 10) แจ้งข่าวสารให้แก่พนักงานสมาชิก

สภาพแรงงานผู้นัดหยุดงานได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการเพื่อที่จะยุติข้อพิพาทแรงงานและ 11) ส่งเสริมสนับสนุนการคว่ำบาตรสินค้าหรือบริการของนายจ้าง

ความขัดแย้งต่าง ๆ ถ้าหากไม่สามารถทำความตกลงกันได้ ก็จะนำไปสู่การใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมในรูปแบบต่าง ๆ การใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมที่รุนแรง ในบางกรณีอาจเป็นการละเมิดกฎหมายไม่เพียงแต่กฎหมายว่าด้วยการแรงงานสัมพันธ์เท่านั้น แต่ยังอาจเป็นการละเมิดกฎหมายอื่น ๆ รวมทั้งกฎหมายอาญาซึ่งมีโทษทั้งปรับและจำคุกอีกด้วย นอกจากนี้การใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายนอกจากนี้ยังอาจนำไปสู่ความเสียหายต่อเศรษฐกิจและความไม่สงบในสังคมได้อีกด้วย ดังนั้น การใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ เช่น มีการพิจารณาผลกระทบด้านต่าง ๆ เป็นต้น

การแก้ไขข้อขัดแย้งและการระงับข้อพิพาทแรงงาน

1. การจัดระบบการร้องทุกข์ (Grievance Handling) การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในเบื้องต้นกระทำโดยการจัดระบบการร้องทุกข์ เพื่อให้ลูกจ้างที่มีความไม่พอใจอย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงานก็สามารถร้องทุกข์ตามระบบที่กำหนดเอาไว้ได้ ระบบการร้องทุกข์อาจเป็นผลจากการเจรจาต่อรองร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ เช่น การร้องทุกข์ตามลำดับขั้นตอน และมีการตัดสินโดยฝ่ายนายจ้างผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรืออาจจะใช้กรรมการร้องทุกข์เป็นผู้ดำเนินการแล้วนำเสนอต่อฝ่ายจัดการที่เป็นผู้แทนนายจ้างที่มีอำนาจเป็นผู้วินิจฉัยและตัดสินประเด็นปัญหาการร้องทุกข์ เป็นต้น (Rose, 2001; Salamon, 2000; จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

2. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน (Conciliation) ในกรณีที่ใช้การเจรจาต่อรองร่วมกันทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการหรือฝ่ายนายจ้างแล้วไม่ประสบความสำเร็จเป็นวิธีการที่สำคัญที่นำบุคคลที่สามเข้ามาทำหน้าที่เพื่อช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้เพื่อยุติข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ย (Rose, 2001; Salamon, 2000) การดำเนินการของผู้ไกล่เกลี่ยต้องใช้หลายวิธีการ เช่น ศึกษาข้อมูลความต้องการและจุดยืนของแต่ละฝ่าย แล้วนำข้อเสนอของฝ่ายหนึ่งไปแจ้งและปรึกษาหารือกับอีกฝ่ายหนึ่งว่าสามารถยอมรับได้หรือไม่ ถ้ายอมรับได้ก็ถือว่าเป็นการยุติข้อพิพาทได้และทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือทั้งสองฝ่ายจัดทำข้อตกลง แต่ถ้ายังไม่สามารถตกลงกันได้อาจต้องจัดหาข้อมูลเพิ่มเติมและอาจต้องทำเช่นนี้หลายครั้ง และอาจจัดประชุมร่วมกันทั้งสองฝ่ายและทำการเจรจากันโดยมีผู้ไกล่เกลี่ยเป็นผู้ประสานงานซึ่งอาจต้องดำเนินการหลายครั้งจนกว่าจะสามารถตกลงกันได้ หรือจนกว่าจะครบกำหนดเวลาที่กฎหมายกำหนดไว้ ถ้าครบกำหนดแล้วยังไม่สามารถตกลงกันได้ก็ให้ถือว่าเป็นข้อพิพาทที่ไม่สามารถตกลงกันได้ซึ่งก่อให้เกิดสิทธิของแต่ฝ่ายในการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมของฝ่าย เช่น ลูกจ้างการนัดหยุดงานหรือนายจ้างการปิดงาน เป็นต้น



3. การชี้ขาด (Arbitration) เป็นวิธีการสำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างจากการไกล่เกลี่ยและการประนอมคือเป็นการมอบหมายให้บุคคลที่สามหรือคณะบุคคลภายนอกข้อพิพาทเข้ามาทำหน้าที่ศึกษากรณีที่เกิดขึ้นแล้วทำหน้าที่ตัดสินใจแทนทั้งสองฝ่าย การชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานจึงเป็นการดำเนินการโดยการสละอำนาจการตัดสินใจทั้งปวงของคู่กรณีหรือเป็นการยึดอำนาจในการตัดสินใจทั้งปวงของคู่กรณีให้ไปเป็นอำนาจเด็ดขาดของผู้ชี้ขาด ผลของการชี้ขาดที่กระทำหรือตัดสินใจใด ๆ ไปแล้วถือว่าเป็นที่สุดซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับและปฏิบัติตาม (Holley et al., 2005; Holley et al., 2017; Rose, 2001; Salamon, 2000)

4. การแทรกแซงโดยภาครัฐ ในกรณีที่คู่กรณีไม่สามารถตกลงกันได้หลังจากได้ผ่านกระบวนการไกล่เกลี่ยหรือการประนอมข้อพิพาทแรงงานแล้วและคู่กรณีมิได้เลือกใช้การชี้ขาดโดยสมัครใจแต่เลือกที่จะใช้สิทธิในการใช้มาตรการทางอุตสาหกรรมของแต่ละฝ่ายคือฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานเลือกใช้การนัดหยุดงาน ในขณะที่เดียวกันฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการเลือกใช้การปิดงาน อย่างไรก็ตามในกรณีการนัดหยุดงานหรือการปิดงานมีความยืดเยื้อยาวนานอันอาจมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจหรือความสงบเรียบร้อยของสังคมเจ้าหน้าที่ภาครัฐผู้มีอำนาจตามกฎหมายอาจใช้อำนาจออกคำสั่งให้มีการยุติการนัดหยุดงานและการปิดงานโดยให้นายจ้างเปิดงานและให้ลูกจ้างที่นัดหยุดงานกลับเข้าทำงานแล้วให้ส่งข้อพิพาทนั้นไปให้หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบทำการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงานนี้ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด การชี้ขาดในกรณีเช่นนี้เป็นชี้ขาดโดยบังคับ (Salamon, 2000) คือ ทั้งสองฝ่ายถูกบังคับให้มีการชี้ขาดข้อพิพาทของคู่กรณีและคู่กรณีทั้งสองฝ่ายถูกยึดอำนาจการตัดสินใจไปเป็นอำนาจของผู้ชี้ขาดในการที่จะวินิจฉัยและตัดสินใจในประเด็นข้อพิพาทที่เกิดขึ้นการชี้ขาดโดยบังคับเป็นเครื่องมือในการที่จะยุติข้อพิพาทแรงงานโดยการใช้อำนาจของรัฐเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นแก่เศรษฐกิจของชาติ และเป็นการป้องกันความไม่สงบหรือรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม

กล่าวโดยสรุปแล้วการแก้ไขข้อขัดแย้งและการระงับข้อพิพาทแรงงานนั้นจะเริ่มต้นจากการดำเนินการภายในองค์กรก่อนผ่านกระบวนการร้องทุกข์ หากไม่ประสบความสำเร็จจึงใช้บุคคลที่สามซึ่งมีทั้งการไกล่เกลี่ย การชี้ขาดและการแทรกแซงโดยภาครัฐ

การป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงาน

การปฏิบัติทางด้านแรงงานสัมพันธ์มีกฎหมายที่ทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและครบถ้วน ดังนั้นในการดำเนินการบริหารจัดการในสถานประกอบการนายจ้างจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายแรงงานทุกฉบับรวมทั้งกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ถูกต้องอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ยังจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่มีการบูรณาการการปฏิบัติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรมนุษย์และการแรงงานสัมพันธ์เข้าด้วยกัน โดยใช้วิธีการบริหารจัดการ

แบบมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งในระดับปฏิบัติและระดับนโยบาย การมีส่วนร่วมของลูกจ้างนั้น แบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มคือ 1) การมีส่วนร่วมโดยตรงซึ่งมักจะเป็นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติในหน่วยงาน และ 2) การมีส่วนร่วมโดยการมีตัวแทนซึ่งจะมีการเลือกตั้งตัวแทนหรือมีสหภาพแรงงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแทนร่วมปฏิบัติงานกับฝ่ายนายจ้าง การมีส่วนร่วมขั้นต้นสุดจะมุ่งเน้นที่งานเป็นศูนย์กลาง วิธีการในการมีส่วนร่วมกระทำโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การให้อำนาจพนักงาน การทำงานเป็นทีม การมีการชี้แจงเป็นกลุ่มและกลุ่มวงจรรคุณภาพ ในขั้นนี้เรียกว่าการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของพนักงาน (Involvement) ในระดับต่อไปเป็นวิธีการจัดตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือหรือใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ในขณะที่เดียวกันอาจจะมีกรรมการลูกจ้างขึ้นมาปฏิบัติหน้าที่ด้วยการมีส่วนร่วมในขั้นนี้เรียกว่าการเข้าร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมระดับสูงสุดจะใช้อำนาจเป็นศูนย์กลางโดยเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในระดับสูง เช่น การแต่งตั้งตัวแทนพนักงานเป็นกรรมการของบริษัทหรือการบริหารกิจการโดยลูกจ้าง เป็นต้นการมีส่วนร่วมในระดับนี้เรียกว่าประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม (Joungtrakul, 2009; Rose, 2001; Salamon, 2000)

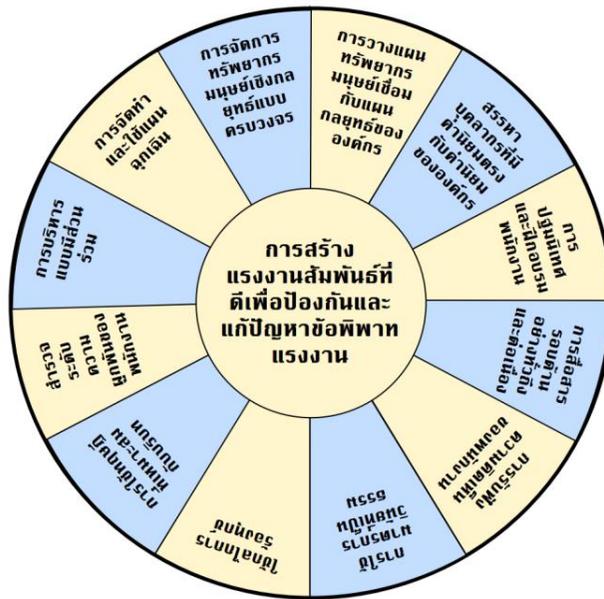
กล่าวโดยสรุปแล้วการมีส่วนร่วมของลูกจ้างนั้นสามารถดำเนินการได้ทั้งในระดับปฏิบัติและระดับนโยบาย ตั้งแต่การปฏิบัติในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมโดยการเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) ถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างและใช้บังคับกับทั้งสองฝ่ายตามกำหนดเวลาที่กำหนดตกลงกันและเมื่อครบกำหนดเวลาของข้อตกลงแล้ว ทั้งสองฝ่ายอาจมีการยื่นข้อเรียกร้องเพื่อเจรจาต่อรองเพื่อทำข้อตกลงกันใหม่อีกครั้งหนึ่งเช่นนี้ตลอดไป (Holley et al., 2005; Holley et al., 2017; Rose, 2001; Salamon, 2000)

การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงาน

การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานนั้นไม่สามารถดำเนินการเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งตามลำพังได้ ทั้งนี้เนื่องจากการแรงงานสัมพันธ์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการพัฒนาทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทยพบว่าการดำเนินการจะเป็นการแยกส่วนโดยขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการกับอีกสองส่วนของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวข้างต้น (พรรัตน์แสดงหาญ และคณะ, 2561; อาซัว เสือหัน, 2562; ชยุดพงศ์ นิลอ่อน และคณะ, 2562; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2554; สุวิทย์ กล้าขยัน, 2559) ดังนั้นคณะผู้เขียนจึงได้นำเสนอแนวทางการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานขึ้นมาใหม่โดยการสังเคราะห์ข้อมูลและบูรณาการงานด้านแรงงานสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบจำลองที่เป็นแบบองค์รวม (Holistic) ครบวงจร



ทั้งสามด้านเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและใช้ปฏิบัติในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงานต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงาน

จากภาพที่ 1 คณะผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้อพิพาทแรงงาน โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 12 ส่วนดังต่อไปนี้คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชื่อมกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการกำหนดอัตรากำลังคนในแต่ละบริษัทจะต้องกำหนดอย่างเหมาะสมกับสภาพของงานที่จะทำ เพราะถ้ามีจำนวนพนักงานมากจนเกินไปอาจจะไม่สามารถกำกับดูแลได้ทั่วถึง เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่จะพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน 2) การสรรหาบุคลากรที่มีค่านิยมตรงกับค่านิยมขององค์กรในการรับคนเข้าทำงานนั้นบริษัทสมควรจะต้องตรวจสอบ ทดสอบ คุณสมบัติทั้งทางกายภาพและทางสติปัญญา รวมทั้งทางด้านจิตวิทยาด้วย เนื่องจากแต่ละบริษัทมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นในการรับสมัครหรือรับคนเข้าทำงานจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมด้านค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมขององค์กรด้วย 3) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานเมื่อรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วก่อนมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานต้นสังกัดควรจะได้มีการจัดการปฐมนิเทศเพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างครบถ้วน รวมทั้งระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน เน้นให้ตระหนักถึงสิ่งใดต้องทำสิ่งใดต้องไม่ทำเพื่อที่จะให้พนักงานเกิดความมั่นใจและความพร้อมในการเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ หลังจากปฏิบัติงานแล้วหากมีความจำเป็นที่



จะต้องฝึกอบรมก็ควรจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมประสิทธิภาพหรือสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง 4) การสื่อสารรอบด้านอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง การสื่อสารเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งซึ่งในหลายกรณีข้อพิพาทแรงงานหรือความขัดแย้งด้านแรงงานนั้นเกิดจากการที่ไม่เข้าใจกันของฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้าง ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างทั่วถึงรอบด้านและต่อเนื่อง 5) การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่หน้างานย่อมรู้ปัญหาและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุดในบางกรณีพนักงานอาจจะประสบกับปัญหาและความเดือดร้อนในการทำงานจึงต้องมีช่องทางที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานอยู่เป็นประจำ 6) การใช้มาตรการวินัยที่สร้างสรรค์และเป็นธรรมข้อขัดแย้งระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างนั้นมีจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากการใช้มาตรการวินัยที่ไม่เหมาะสม หรืออาจจะรุนแรงเกินไปกว่าที่จำเป็นดังนั้นการจากระบบการใช้มาตรการวินัยจึงสมควรกระทำอย่างรอบคอบโดยการมีส่วนร่วมของผู้แทนลูกจ้างเพื่อที่จะให้การใช้มาตรการวินัยนั้นได้เกิดการยอมรับและบรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้มาตรการทางวินัยคือการแก้ไขปรับปรุงมิใช่การแก้แค้น 7) การใช้กลไกการร้องทุกข์และอุทธรณ์ที่เป็นธรรมและเรียบง่ายนอกเหนือจากการสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็นของลูกจ้างแล้วควรที่จะกำหนดระบบการร้องทุกข์ที่สะดวกรวดเร็วและเป็นธรรมเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกจ้างเพื่อปกป้องคุ้มครองลูกจ้างผู้ร้องทุกข์เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ลูกจ้างอย่างเป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไป 8) การใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมกับบริบทเนื่องจากทฤษฎีทางด้านแรงงานสัมพันธ์นั้นมีจำนวนมากอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีที่น่าจะเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยน่าจะเป็นทฤษฎีพหุนิยมคือการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและยอมรับให้สหภาพแรงงานเข้ามามีบทบาทในการเจรจาต่อรองเพื่อทำความตกลงร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของทั้งฝ่ายลูกจ้างและของนายจ้างในการใช้ทฤษฎีเป็นแนวทางนั้นจำเป็นจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การและของกลุ่มบุคลากรในองค์การประกอบด้วย 9) การสำรวจระดับความผูกพันของลูกจ้างควรจัดทำการสำรวจความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์การเพื่อรับทราบปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ไขการสำรวจควรจะทำอย่างน้อยปีละสองครั้ง เมื่อดำเนินการสำรวจพบปัญหาแล้วก็จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขและแจ้งให้ลูกจ้างได้รับทราบอย่างทั่วถึง 10) การบริหารแบบมีส่วนร่วมการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทจะก่อให้เกิดความผูกพันและผูกมัดกับบริษัททำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนเป็นเจ้าของบริษัทซึ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นจะช่วยให้การนำสู่การปฏิบัติ เป็นไปอย่างราบรื่นเพราะลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจของเขาด้วยลูกจ้างจะต้องปกป้องและทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะให้การดำเนินงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะเป็นสิ่งที่ลูกจ้างร่วมตัดสินใจและเป็นเจ้าของในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปนั้น 11) การจัดทำและใช้แผนฉุกเฉินเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการเข้าสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะสังคม



ผู้สูงอายุรวมตลอดถึงวิถีชีวิตในยุคปกติใหม่และการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความต่างทางช่วงวัยอาจจะนำไปสู่ปัญหาข้อขัดแย้งได้ง่ายดังนั้น จึงสมควรจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อนำออกมาใช้ปฏิบัติในกรณีเกิดความฉุกเฉิน เช่น การผลงานหรือการนัดหยุดงาน เป็นต้นแผนฉุกเฉินควรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในบางกรณีอาจจะมีการซักซ้อมเพื่อรองรับเหตุการณ์จริงที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วย และ 12) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์อย่างเต็มรูปแบบครบวงจรกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสลับซับซ้อนอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่งหรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทโดยบูรณาการกับแผนส่วนอื่นๆ อย่างกลมกลืนกัน ทั้งนี้จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการทุกส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบอย่างครบถ้วนและมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์

สรุป

การแรงงานสัมพันธ์เป็นการศึกษาและการปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างเป็นความสัมพันธ์ในการจ้างงานคือฝ่ายลูกจ้างเป็นผู้รับจ้างหรือผู้ขายแรงงานในขณะที่นายจ้างเป็นผู้ว่าจ้างหรือผู้ซื้อแรงงานเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนำออกจำหน่ายจ่ายแจกในตลาด เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลให้เกิดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีและป้องกันปัญหาความขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานที่อาจนำไปสู่ความรุนแรงหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ในด้านแรงงานได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องดำเนินการเพื่อส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร จึงจำเป็นจะต้องมีการบูรณาการการปฏิบัติกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างใกล้ชิดซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้คณะผู้เขียนได้นำเสนอแนวทาง 12 ประการตามที่ได้นำเสนอไว้

เอกสารอ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- ชยุตพงศ์ นิลอ่อน และคณะ. (2562). การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20, 85-100.
- พรรัตน์แสดงหาญ และคณะ. (2561). การปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบกิจการที่ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติสถานประกอบกิจการดีเด่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้จังหวัดระยอง. *วารสารวิจัยไร่ไพพรรณี*, 12(2), 132-140.

- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2554). รายงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ในประเทศไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 51(1), 107-122.
- สังคีต พิริยะรังสรรค์. (2546). *การรายงานสัมพันธ์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ กล้าขยัน. (2559). แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างตามหลักสภาราณียธรรม: ศึกษากรณี บริษัท แพนเอเชียฟู้ตแวร์ จำกัด (มหาชน) สาขาพิมาย. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 1(2), 93-106.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2556). *พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518*. สืบค้น 30 มีนาคม 2565, จาก https://sme.go.th/upload/mod_download/c327-20-9999-update.pdf
- อาชว์ เสือหัน. (2562). แนวปฏิบัติที่ดีด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการของสถานประกอบการกิจการยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. *พินเนศวร์สาร*, 15(1), 151-166.
- Arimie, J. C. & Oronsaye, A. O. (2020). Assessing Employee Relations and Organizational Performance: A Literature Review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 1(1), 1-17.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4 ed.). London: Kogan Page.
- Ashton, T. S. (1968). *The Industrial Revolution 1760-1830*. London: Oxford University Press.
- Bercu, A-M. & Vodă, A. I. (2017). Labor Relations: Contemporary Issues in Human Resource Management. Retrieved 20, March, From www.intechopen.com
- Blyton, P., & Turnbull, P. (2004). *The dynamics of employee relations* (3 ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt and Company.
- Galloway, T. (2021). *Labor Relations: Definition & Process*. Retrieved 20, March, From <https://study.com/academy/lesson/labor-relations-definition>
- Holley, J., W. H., et al. (2005). *The Labor Relations Process* (8 ed.). Ohio: South-Western.
- _____. (2017). *The Labor Relations Process* (11 ed.). Boston: Cengage Learning.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial Democracy and Best Practice in Thailand*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.



- _____. (2010). *The Strike: A Concerted Industrial Action In Thailand, Strike versus Lockout, Labour Dispute Prevention and Settlement, Cultural Based Industrial Democracy*. Saarbrucken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
- Madalina, O. (2015). *Conflict Management, a new challenge* (3rd). Retrieved 20, March, From www.sciencedirect.com/pii/S2212567116302556
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management* (4 ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rose, E. (2001). *Employment Relations*. Harlow: Pearson Education.
- Salamon, M. (2000). *Industrial Relations: Theory and Practice* (4 ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Singh, D. (2020-2022). Industrial Disputes. Retrieved January 2, 2022, from <https://www.legalserviceindia.com/legal/article-943-industrial>
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Toynbee, A. (1966 orig. 1884). *The Industrial Revolution* (7th ed.). Boston: Beacon Press.

