

ตอนที่ ๓
ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์

บทที่ 6

อ งค์กรอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมสัมพันธ์

หัวเรื่อง

บทนำ

บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

องค์กรที่ทำงานที่ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

พื้นฐานความสำเร็จของโครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

การพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นักศึกษาได้ทราบถึง

บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานในปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดโครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์

การพัฒนาระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ในที่ทำงาน และผลที่เกิดขึ้น
การเปลี่ยนแปลงในประสิทธิภาพการผลิต

การจัดการเกี่ยวกับระบบสิ่งแวดล้อม ๆ

บทนำ

ในบทนี้จะ เป็นการพิจารณาในเชิงจุลภาคของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระดับของที่ทำงานแต่ละแห่งโดยทั่วไป โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมภายในองค์กรอุตสาหกรรม และโครงสร้างขององค์กรอุตสาหกรรมนั้นๆ จากภูมิปัญญา แล้ววิธีปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงาน การจัดการภายในองค์กรอุตสาหกรรม ในความเป็นจริงแล้ว พฤติกรรมก็ได้โครงสร้างที่ดีและแต่ละองค์กรอุตสาหกรรมที่พิจารณาในลักษณะจุลภาค จะครอบคลุมลักษณะการผลิต ชนิดของสินค้า ขนาดของโรงงาน สถานที่ตั้งของโรงงาน สภาพแวดล้อมของการผลิต ภาวะผู้นำ คาดการณ์ แรงงาน สวัสดิการ และข้อกฎหมาย ในการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน ได้แก่พิจารณา มาแล้วในบทก่อน ๆ ปัจจัยดังกล่าวจะทำให้องค์กรอุตสาหกรรมแต่ละแห่งมีลักษณะของอุตสาหกรรม สัมพันธ์ในที่ทำงานของตนแตกต่างกันไป ในบทนี้จะศึกษาถึงลักษณะดังที่สำคัญ และเป็นลักษณะร่วมกันที่เกิดขึ้นในองค์กรอุตสาหกรรมทุกแห่ง ได้แก่

1. บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน
2. องค์กรที่ทำงานที่ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน
3. สิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับความสำเร็จของโครงสร้างอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน
4. หลักการพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในการผลิต เริ่มมีมาตั้งแต่สมัยที่มนุษย์รู้จักการทำงานร่วมกัน ในระบบศักดินายุคกลาง (Feudalism) ลักษณะการผลิตมีลักษณะเป็นกิจการในครอบครัว ความสัมพันธ์ในกิจการจึงเป็นแบบพ่อแม่ลูก โดยพ่อเป็นหัวหน้าครอบครัวและเป็นผู้นำในการผลิตในลักษณะที่เรียกว่า "คุณพ่อรู้ดี" หรือ "Papa employer knows what is best" ผู้มีกรรมสิทธิ์

ในทรัพย์สินจะทำหน้าที่ผู้ผลิตและเป็นคุณงานเองเบ็ดเสร็จ หรือใช้แรงงานในครอบครัว ผู้ประกอบการแบบนี้ทางที่ก็เรียกว่า Owner-worker ต่อมาเมื่อการผลิตขยายใหญ่ขึ้นจำเป็นต้องว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมทำงานในโรงงาน การบริหารการผลิตในลักษณะครอบครัวอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่แรงงานได้ ฝ่ายนายจ้างจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคนและคนงานให้เป็นระบบ เช่น การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทน การจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ ในสภาพงาน อุตสาหกรรมสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและคนงานจะด้อย ๆ พัฒนาขยายขอบเขตไปเรื่อย ๆ เช่น การรักษาพยาบาล การจัดศูนย์สันหนานาการต่าง ๆ หรือแม้แต่การจัดหาร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าราคาถูกแก่คนงาน การขยายขอบเขตอุตสาหกรรมสัมพันธ์ออกไป เช่นนี้ ทำให้ต้นทุนของผู้ประกอบการสูงขึ้น ซึ่งนายจ้างที่เชื่อในแนวความคิดการบริหารงานแบบเก่า เห็นว่าเป็นการฟุ่มเฟือย พะນอคนงานมากเกินไป ทำให้เสียระบบการปกครอง อย่างไรก็ตี มีนายจ้างบางกลุ่มเห็นด้วยกับความเชื่อที่ว่า การใช้สิ่งจูงใจและการสร้างภาระกำลังข้อที่ดีในกลุ่มคนงานจะทำให้ประสิทธิภาพของแรงงานสูงขึ้น บุคคลเหล่านี้มีส่วนผลักดันให้การพัฒนาขอบเขตของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ได้คำเนินมาเรื่อย ๆ จนมีลักษณะรูปแบบการจัดการที่มีข้อบกพร่อง ประกอนกับสภาพการแข่งขันในตลาดสินค้าและตลาดแรงงานมีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรการผลิตเกิดผลประโยชน์สูงที่สุด การบริหารการจัดการสมัยใหม่ การใช้บุคคลการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนการจัดระบบการผลิตที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนการประกอบการได้ในระยะยาว ดังนั้น องค์กรอุตสาหกรรมที่สามารถจัดระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานได้ จะสามารถจัดสรรงบประมาณในการผลิต เงินทุน วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าและผลกำไรแก่องค์กร อุตสาหกรรมนั้นได้

องค์กรที่ทำหน้าที่ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

อุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานควรจะเกิดจากบุคคลทั้งสามฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ อันได้แก่ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายคนงาน และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ในทาง

ปฏิบัติ ฝ่ายที่มีบทบาทที่สุดในการกำหนดรูปแบบของอุตสาหกรรมสัมพันธ์คือ ฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติในอดีต ระบบการผลิตแบบ Owner-worker เจ้าของกิจการมีหน้าที่กำหนดนโยบายและเลือกวิธีการผลิตโดยลำพัง เมื่อจะขยายการผลิตออกไปมีการจ้างงานมากขึ้น และคนงานเริ่มมีบทบาทในระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์มากขึ้น แต่สำนักงานสังกัดในการตัดสินใจต่าง ๆ ยังคงอยู่ในมือของฝ่ายจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยที่ฝ่ายจัดการจะกระทำการที่หลัก 2 ประการในที่ทำงานคือ

1. หน้าที่ด้านนโยบาย ฝ่ายจัดการมีหน้าที่กำหนดนโยบายเบื้าหมายและแนวทางขององค์กร โดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นและฝ่ายรัฐบาล

2. หน้าที่บริหาร ได้แก่ การทำงานร่วมกับและโดยผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ^{1/} ซึ่งฝ่ายจัดการอาจแยกหน้าที่ด้านการบริหารออกจากหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นฝ่ายต่าง ๆ อาทิ เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายพัฒนาสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบุคคล เป็นต้น

หน้าที่ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายจัดการ ผ่านฝ่ายบุคคล โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานเป็นสำคัญ ฝ่ายบุคคลจะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้คนงานทำงานด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจในสวัสดิภาพการทำงานและสถานภาพของตนเอง วิธีการปฏิบัติของฝ่ายจัดการต่อคนงานในอุตสาหกรรมแต่ละแห่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของเทคนิคเฉพาะของแต่ละกิจการ (ดูรายละเอียดในบทที่ 2) เช่น อุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานจำนวนมากจะมีวิธีการปฏิบัติต่อคนงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกฎหมายในการดูแลต้องเข้มงวดกว่ากิจการที่มีคนงานจำนวนน้อยกว่า หรือกิจการที่มีสถานที่ตั้งโรงงานต่างกัน ฝ่ายจัดการของโรงงานที่ตั้งอยู่ห่างไกลตัวเมืองอาจต้องจับบริการรถรับส่งแก่พนักงานหรือให้ความสะดวกในการเดินทางให้มากกว่ากิจการอื่น ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสนใจตอบปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลต่อปัญหาด้านบุคคลในกิจการ และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและคนงาน

^{1/} ยอดชาย ทองไทยนันท์, เทคนิคการจูงใจในการทำงาน. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ อ.อิทธิพล 2526). หน้า 5.

พื้นฐานความสำเร็จของโครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

การจัดโครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นความพยายามของฝ่ายจัดการในการบริหารแรงงานให้เกิดประสิทธิผลและเกิดความพึงสูงสุดร่วมกัน โครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ยังมีผลต่อการสร้างภาวะกำลังขวัญที่ดีแก่คนงาน โครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ถูกสร้างขึ้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไรยомнขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การเกือบหนุนจากฝ่ายจัดการ

เนื่องจาก หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ซึ่งความส่ายงานแล้วจะขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ ดังนั้น การตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลใด ๆ ก็ต้องดูถูกต้อง พนักงานการเห็นชอบจากฝ่ายจัดการเสียก่อน ถ้าฝ่ายจัดการไม่เห็นด้วยก็จะทำไม่ได้ ดังนั้น ฝ่ายจัดการจึงควรจะให้ความสนใจ และมีหัวหน้าที่ดูแลในเรื่องการบริหารงานบุคคล เพื่อที่จะตัดสินใจและพิจารณาถึงสิ่งที่ฝ่ายบุคคลเสนอขึ้นมา ฝ่ายจัดการที่มีหัวหน้าที่ไม่ดีต่อคนงาน ถึงแม้จะมีฝ่ายบุคคลมาແบ่าญหาด้านบุคคลแล้วก็ตาม ถ้าฝ่ายจัดการยังไม่เปลี่ยนหัวหน้าที่ก็จะไม่สามารถແบ້ญหาได้สำเร็จ

2. การมีนโยบายที่เด่นชัด

จะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารงานด้านบุคคลให้เด่นชัด และใช้ปฏิบัติในแนวเดียวกัน ซึ่งจะยิ่ง加重ภาระแรงงานที่กำหนดโดยรัฐเป็นหลักเกณฑ์ เช่น กำหนดอัตราค่าจ้างแรงงาน การให้เงินค่าล่วงเวลา การให้รางวัลโบนัส หรือบทลงโทษต่าง ๆ ให้เด่นชัดและเข้าใจง่าย การกำหนดนโยบายที่เด่นชัดจะทำให้คนงานมีความเข้าใจในสิทธิและสถานภาพของตนเอง ในกิจการ รู้ว่าตนควรจะทำอะไรและจะได้รับการตอบสนองอย่างไรจากฝ่ายจัดการ

3. การปฏิบัติที่เพียงพอ

โครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่กำหนดขึ้นแล้ว ควรจะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้คนงานเกิดความมั่นใจในนโยบายที่กำหนดขึ้น การปฏิบัติจะต้องเป็นอย่างสมำเสมอและมีผลลัพธ์กับทุกคนที่อยู่ในสถานภาพเดียวกัน มิฉะนั้นอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง และเข้าใจผิดซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ข้อพิพาททางแรงงานต่อไปได้

4. การอุปกรณ์ทั่วไปในรายละเอียดของนโยบาย

หัวหน้างานและ Supervisor เป็นคนกลางที่จะประสานงานและนายจ้างเข้าด้วยกัน เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับคนงานมากที่สุด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการอุปกรณ์ทั่วไปในรายละเอียดของนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของกิจการ เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาแก่คนงานได้

5. การควบคุมและติดตามผล

เช่นเดียวกับการทำงานทั่วไปที่จะต้องมีการติดตาม และเก็บข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับคนงาน เพื่อประเมินผลของการบริหารงานบุคคลที่ทำไปแล้วว่ามีความเหมาะสมสมเพียงไร มีข้อบกพร่องอย่างไร

ตัวอย่างสิ่ติข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่นำเสนอไว้ได้แก่

- การหมุนเวียนเข้าออกของคนงานในแต่ละปี
- สถิติจำนวนการนัดหยุดงานและสาเหตุ
- การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของคนงาน
- ประวัติการทำงานผลลัพธ์ของแรงงานในกิจการในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อใช้เปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 5 ประการดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อความสำเร็จของโครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน การพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานไม่อาจจะขาดปัจจัยข้อใดข้อหนึ่งได้ โดยเฉพาะการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลโครงการจะช่วยให้โครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ ต่อไปจะได้พิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

การพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

ในการพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน ฝ่ายจัดการควรให้ความสำคัญและพัฒนาการจัดการในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการจ้างงาน

หมายถึง กระบวนการในการรับสมัครห้องหมด การจัดคณเข้าทำงาน การย้ายโอน การเลื่อนชั้น การไล่ออก ฝ่ายบุคคลจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของคนงานไว้ให้ละเอียด เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิธีการทำงาน ที่จะใช้เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับคนงาน การจ้างงานต่อไป เช่น ระดับความรู้ของคนงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาจัดการอบรม ดูงาน เพื่อเสริมประสิทธิภาพคนงาน หรือรวมรวมความต้นต้นพิเศษของคนงาน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดหน้าที่หรือกำหนดตำแหน่งพิเศษ

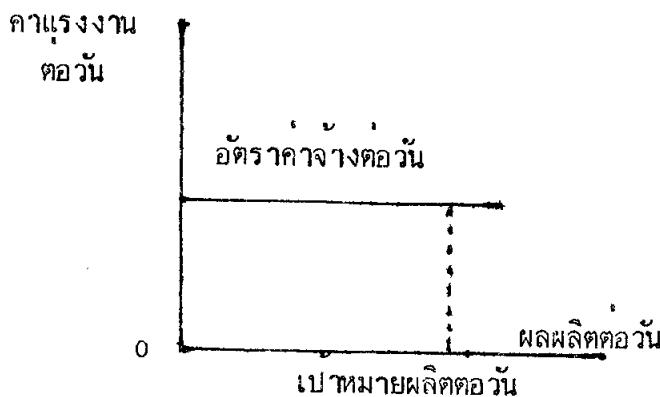
๒. ด้านการจัดการด้านค่าจ้าง ระบบสิงจูงใจ

ฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาว่า ระบบอัตราค่าจ้าง และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ใช้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ใน การกำหนดค่าจ้างนั้น ฝ่ายบุคคลจะต้องคำนึงถึง เวลาทำงาน และสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้คนงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ค่าจ้าง เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้คนงานมีความสนใจในการทำงาน และเพื่อมมาตรฐานการคุณภาพของข้อพ ของคนงานเอง คนงานยอมต้องการทำงานให้ได้รับค่าตอบแทนสูง ๆ นายจ้างสามารถใช้ระบบวิธี การคิดค่าจ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคนงานได้โดย

(1) การจ่ายค่าจ้างตามเวลาทำงาน (Time rate) เป็นการจ่ายค่าจ้างคงที่ ตลอดเวลาการทำงานหนึ่ง มักเป็นงานที่ต้องการคุณภาพเป็นหลัก เพื่อให้โอกาสแก่คนงานที่จะทำงานได้ดีที่สุด โดยไม่ต้องเร่งเวลาทำงาน เช่น งานตรวจสอบหรือเป็นงานที่วัดผลงานยาก และไม่สามารถกำหนดเวลา มาตรฐานของงานเหล่าน่วยได้ เช่น งานซ่อมแซมเครื่องจักร บางวันอาจมีงานมาก บางวันอาจไม่มีงานเลย และอาการเสียของเครื่องจักรแต่ละเครื่องไม่เท่ากัน

การวัดหน่วยของงานกระทำได้ยากลำบาก จึงจำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างไปตามเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้างตามเวลาทำงานเป็นระบบการจ่ายค่าจ้างที่ไม่มีการจูงใจ ทั้งนี้ เพราะไม่ว่าคนงานจะทำงานได้เร็วกว่าผู้อื่นหรือเร็วกว่าปกติก็ไม่ทำให้ค่าจ้างที่ได้รับสูงกว่าผู้ที่ทำงานช้า การจ่ายค่าจ้างตามเวลาทำงานนี้สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 6.1

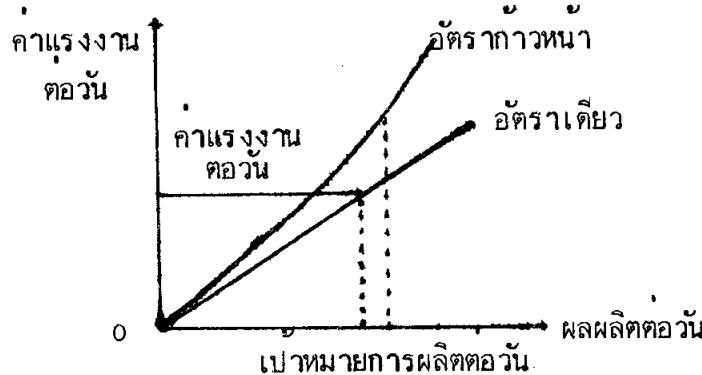
แผนภาพที่ 6.1 การจ่ายค่าจ้างตามเวลาทำงานไม่ขึ้นอยู่กับผลผลิต



ค่าจ้างที่จ่ายตามเวลาทำงานจะไม่ผันแปรกับผลผลิต แต่ผันแปรไปตามเวลาทำงาน คั่งนั้น ถ้าคนงานไม่ขยัน ตนทุนการผลิตคงหน่วยจะสูง อย่างไรก็ตาม นายจ้างคงเบี้ยน้ำในการผลิตอย่างไม่เป็นทางการว่าคนงานควรจะผลิตได้รากก์ขั้นต่อ 1 ช่วงเวลาที่กำหนดไว้

(2) การจ่ายค่าจ้างตามจำนวนงาน (Piece rate) เป็นการจ่ายค่าจ้างที่ผันแปรกับผลผลิตโดยตรง เมื่อคนงานผลิตให้มากขึ้นก็จะได้ค่าจ้างมาก เมื่อผลิตได้น้อยก็จะได้ค่าจ้างน้อย วิธีนี้เป็นการจ่ายค่าจ้างที่มหั้นหุ้นการจูงใจและการทำให้ เช่นมาส์หารับงานที่ค้านึงที่ปริมาณของงานเป็นสำคัญ และสามารถวัดผลงานได้ง่าย ค่าจ้างที่มากขึ้นตามปริมาณงานที่ทำได้มากขึ้นจะกระตุ้นให้คนงานพยายามทำงานมากขึ้น ขณะที่คนที่ทำงานช้าจะได้รับค่าตอบแทนน้อย นายจ้างสามารถกำหนดค่าตัวค่าจ้างแบบเส้นตรงที่มือตราชีเดียว หรือกำหนดค่าตราคาวันละราย อัตรา เพื่อเสริมแรงจูงใจให้คนงานพยายามพัฒนาการผลิตของตน ดังแสดงในแผนภาพที่ 6.2

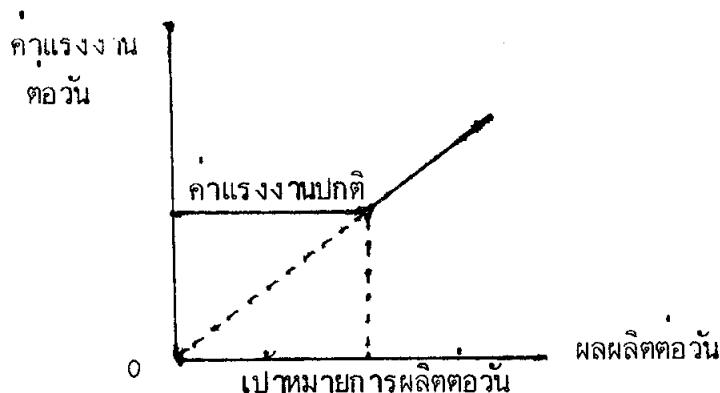
แผนภาพที่ 6.2 การจ่ายค่าจ้างตามจำนวนชั่วโมงกับผลผลิต



ค่าจ้างที่จ่ายตามจำนวนงานที่ทำได้จะผันแปรไปตามผลผลิต ด้านบนทำงานໄດ້ต่ำกว่าเป้าหมายในการผลิตหน่วยจ้างตั้งไว้ก็จะได้ค่าแรงงานต่อวันเท่ากับค่าจ้างที่จ่ายตามเวลาทำงาน แต่ถ้าทำงานได้สูงเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็มีสิทธิได้รับค่าจ้างแรงงานต่อวันที่มากกว่าได้ ซึ่งค่าจ้างที่จ่ายแบบอัตราการหักสำหรับหน่วยที่สูงเกินกว่าเป้าหมายในการผลิตจะมีแรงจูงใจให้คนงานยั่นมากกว่าอัตราเดียว

(3) การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจให้คนงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Full participation rate) เป็นการจ่ายค่าจ้างที่ผสมระหว่างสองวิธีดังกล่าวข้างต้น คือคนงานจะได้รับค่าแรงงานปกติถ้าเข้าผลิตได้ตามความต้องการ แต่จะได้ค่าแรงงานพันเยร์กับผลผลิตโดยตรง ถ้าผลิตได้สูงกว่ามาตรฐาน ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบนี้บางที่เรียกว่า ระบบ Piece work with guarantee base หรือระบบการจ่ายค่าจ้างแบบที่มีการค้ำประกันค่าแรงงานปกติ ตั้งแสดงในแผนภาพที่ 6.3

แผนภาพที่ 6.3 การจ่ายค่าจ้างแบบ Full participation rate



ตัวอย่างการจ่ายค่าจ้างแบบ Full participation rate นี้ ด้านรายจ้างทราบว่าเวลามาตรฐานที่ใช้ในการผลิตสินค้าคือ 2 ชั่วโมงต่อ 1 หน่วยงาน เขายังจะคงเป้าหมายการผลิตต่อวันไว้เท่ากับ 4 หน่วยงาน ด้านผู้จัดการกำหนดค่าแรงงานปกติต่อวันสำหรับแรงงานไว้ไม่ต่ำกวันละ 80 บาท คั่งนี้ อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงเท่ากับ 20 บาท นายจ้างสามารถกำหนดระบบการจ่ายค่าจ้างของกิจการได้ว่า "กิจการจะจ่ายอัตราค่าจ้างแรงงานวันละ 80 บาท และสำหรับผู้ที่สามารถผลิตได้เกินวันละ 4 หน่วย จะได้รับค่าจ้างเพิ่มอีกหน่วยละ 20 บาท" ด้านแรงงานสามารถผลิตได้วันละ 5 หน่วย ก็จะได้รับค่าจ้างต่อวันเท่ากับ 100 บาท ($80 \text{ บาท} + 20 \text{ บาท}$) ซึ่งสูงกว่าอัตราค่าจ้างแรงงานต่อวัน ยิ่งแรงงานมีความสามารถผลิตได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้เขาก็จะได้รับค่าจ้างต่อวันสูงขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนี้ การจ่ายค่าจ้างแบบ Full participation rate นายจ้างอาจกำหนดอัตราค่าจ้างคงที่ตามเวลาไว้สำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพระดับไม่เกินมาตรฐาน และให้วางวัลจูงใจแก่ผู้ที่สามารถทำงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐาน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการผลิตต่อวันไว้ แรงงานตั้งกล่าวจะเป็นสิ่งล่อใจให้คนงานพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งวิธีนี้จะมีผลให้อัตราค่าจ้างต่อหน่วยเวลาของผู้ที่มีความสามารถสูงมีค่าสูงกว่าอัตราค่าจ้างที่นายจ้างกำหนดไว้ เช่น จากตัวอย่างข้างต้น นายจ้างกำหนดเวลามาตรฐานที่จะใช้ในการผลิตสินค้าแต่ละชิ้นไว้ 2 ชั่วโมง โดยไม่ต้องกำหนดเป้าหมายการผลิตไว้วันละ 4 หน่วย นายจ้างสามารถใช้แรงงานจูงใจให้คนงานทำงานอย่างเต็มที่โดยให้อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงเท่ากับ 10 บาท และกำหนดแรงงานสำหรับผู้ที่ทำงานได้เสร็จก่อนเวลามาตรฐาน เช่น เท่ากับ 50% ของค่าจ้างตามชั่วโมงที่ประหดได้ คั่งนี้จะพบว่า อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง (wage per hour) อัตราค่าจ้างต่อชิ้น (wage per piece) และอัตราค่าจ้างต่อวัน (wage per day) ของคนงานแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามระดับความสามารถของคนงานนั้น ๆ ดังแสดงในตารางด้านไปนี้

ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างที่เหลวของแรงงานที่มีระดับความสามารถต่างกัน โดยใช้ร่างวัลจูงใจ

คงงาน คนที่	เวลาที่ใช้ในการทำงาน (ชม.)	เวลาที่ ประหยัดได้	ค่าจ้าง/ชั่วโมง	ค่าจ้าง/ชั่วโมง	ค่าจ้าง/วัน
1	3	-	30	10	80
2	2.5	-	25	10	80
3	2	-	20	10	80
4	1.75	.25	18.75	10.7	85.7
5	1.50	.50	17.5	11.7	93.3

ความหมาย

1. ค่าจ้างจากการทำงาน 1 ชั่วโมง

หาได้จาก เวลาที่ใช้ในการทำงาน คูณ อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงที่กำหนดไว้ ในกรณีคุณงานที่ทำงานเร็วจะบวกด้วย รางวัล คูณ เวลาที่ประหยัดได้ เช่น ค่าจ้างของคุณงานคนที่ 4 = $(1.75 \times 10) + (.25 \times 5)$

2. รายได้ต่อชั่วโมง (บาท)

แสดงถึงค่าจ้างต่องาน 1 หน่วย หาได้จาก ค่าจ้างต่อชั่วโมง หารด้วย เวลาที่ใช้ไปทั้งหมด จะเห็นว่า คุณงานที่ทำงานได้เร็วกว่าจะได้รับค่าจ้างต่อชั่วโมงสูงกว่า ซึ่งจะมีผลต่อ รายได้ต่อวัน และต่อเดือนที่สูงกว่าด้วย

3. รายได้ต่อวัน ในกรณีทำงานวันละ 8 ชั่วโมง จะได้ รายได้ = รายได้ต่อชั่วโมงของเขากูณ เวลาทำงาน กรณีคุณงานทำงานไม่ครบ 8 ชั่วโมงต่อวัน รายได้ต่อวันของเขาก็จะลดลงไปตามเวลาทำงานที่ขาดไป

การจ่ายค่าจ้างโดยวิธี Full participation นายจ้างจะใช้วิธีการกำหนดรางวัลแก่ผู้มีความสามารถเหนือกว่า (ใช้เวลาในการทำงานแต่ละชั่วโมงกว่าเวลามาตรฐานที่กำหนดไว้) แต่ไม่มีการลงโทษผู้ที่ทำงานต่ำกว่าประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ ค่าจ้างที่สูงเกินอัตราปกติจะเป็นสิ่งจูงใจที่กระตุนให้คนงานพยายามฝึกฝนพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของคนให้สูงขึ้นและสร้างรับนายจ้างเองเมื่อจะได้ร่วมค่าใช้จ่ายที่เป็นรางวัลเข้าไปแล้วคนทุนต่อหน่วยของสินค้าที่ผลิตโดยผู้มีความสามารถสามารถสูงกว่าที่ตั้งต่ำทันทุนที่ผลิตโดยแรงงานที่อยู่ฝั่งตรงข้าม

(4) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช้ค่าจ้าง (Non wage incentive) ที่กล่าวมาเป็นการจูงใจ โดยใช้ค่าจ้าง (wage incentive) ผู้บริหารอาจสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช้ค่าจ้าง (non wage incentive) ขึ้นในตัวคนงานได้ เพื่อทำให้คนงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน และตอบสนองอุตสาหกรรมสัมพันธ์ภายในโรงงาน เช่น การสร้างสภาพทำงานที่ดีให้มารฐาน มีความสะอาด สวยงามสมควร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานแก่คนงาน โดยทำให้คนงานเห็นความสำคัญของตนเองในขณะทำงาน ทั้งก่อจิจกรรมเองและต่อสังคม การให้เชื้อเลี้ยงเกียรติยศ การให้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง และ การให้ความสำคัญต่อความสามารถของคนงาน และคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว

นอกจากนี้ ฝ่ายบุคคลจะต้องทำการประเมินคุณผลงาน (Job Evaluation) ที่คนงานทำได้มาใช้ร่วมประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง การจัดผลประโยชน์รูปอื่น ๆ แก่คนงาน เช่น การเมะผลกำไร หรือการเมะหุ้นในกิจการให้แก่คนงาน จะทำให้คนงานมีความรู้สึกที่จะร่วมเป็นเจ้าของกิจการโดยคุ้มครอง และรับมั่นใจว่างต่อความเจริญค้าหน้าของกิจการมากยิ่งขึ้น

การจัดการทางค่านค่าจ้างแรงงานและแรงจูงใจ มีหัวข้อดีและข้อเสีย การนำมาใช้ นายจ้างจะต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง ในบางกรณีคนงานอาจจะต่อต้านถึงกับประการเด็ดขาด แต่ในบางกรณีพนักงานอาจจะไม่กระตือรือร้นต่อระบบการจูงใจนี้ ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานไม่เพิ่มขึ้น และกิจการต้องเสียค่าทุนเพิ่มสูงขึ้น ค่าทุนต่อหน่วยสินค้าเพิ่มขึ้นและกระทบต่อความสำเร็จของกิจการในท้ายที่สุด การนำระบบค่าแรงงานจูงใจมาใช้นายจ้างควรพิจารณาในประเด็นที่เป็นอย่างรอบคอบคือ

1. ต้องตั้งมาตรฐานการผลิตให้ถูกต้องและยุติธรรมตามหลักวิชา
2. ระบบค่าแรงงานจูงใจที่นิ่มมาใช้ต้องเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
3. ควรจะเป็นระบบที่สามารถคำปรับแก้ค่าแรงงานปกติ
4. ควรจะตรวจสอบผลงานกับมาตรฐานเป็นประจำ
5. ควรทางดูแลใจคนงานเป็นรายบุคคล
6. อย่าเปลี่ยนมาตรฐานให้ยากขึ้นถ้าไม่จำเป็น
7. ไม่ควรลืมเป้าหมายการรักษาภาระดับคุณภาพของสินค้า
8. ควรตั้งระยะเวลาคำนวนค่าแรงงานจูงใจให้เหมาะสม
9. ควรใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจให้ทั่วถึง

3. ด้านแรงงานสัมพันธ์

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องระหว่างความสัมพันธ์ทางการจ้างงานของนายจ้างและลูกจ้าง
ในการจ้างแรงงาน ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของหัวส่องฝ่ายเริ่มตั้งแต่ การรับสมัคร การคัดเลือก
การบรรจุเข้าทำงานการกำหนดอัตราค่าจ้าง การเลื่อนขั้น การทำให้หยอด จนถึงการปลดออก เงื่อนไข
ที่กำหนดขึ้นเป็นปกติ อาจจะกำหนดในรูปกฎระเบียบ วินัยการทำงานต่าง ๆ ที่กำหนด
ให้คนงานถือปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ก็ถูกกำหนดขึ้นตามเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
ทั้งที่อยู่ใกล้และห่างไกลจากกิจการ ทั้งนี้เพื่อให้กฎเกณฑ์มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อการ
เป็นกรณีไป

อย่างไรก็ตาม กฎเกณฑ์ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ และ
ในช่วงเวลาหนึ่งอาจสร้างความไม่พอใจแก่คนงานได้ และความไม่พอใจเหล่านี้อาจจะถูกสะสมจน
กล้ายเป็นมูลเหตุแห่งการร้องทุกษ และการพิพาทแรงงานของคนงานได้ การต่อสู้ทางด้านแรงงาน
สัมพันธ์ถูกกำหนดขึ้นจะสร้างปัญหาและความสูญเสียแก่คุ้สานกรรมได้ ดังนั้น นายจ้างที่ให้ความสำคัญ
ต่อแรงงานสัมพันธ์จะพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้งต่าง ๆ
ขึ้นได้ วิธีการควบคุมและป้องกันการพิพาทแรงงานนี้มายังสามารถทำให้หล่อไว้ เช่น

1. การเริ่มใหม่การปรึกษาร่วม (Joint consultation) ระหว่างพยาน
จัดการและคนงานที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ การปรึกษาร่วมเป็นการเปิดโอกาสใหม่การสื่อสาร
แบบ 2 ทาง (Two way communication) ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารที่สมบูรณ์ที่สุด คือ ทั้งฝ่าย
นายจ้างและคนงานสามารถแสดงความคิดเห็น ทักษะติดของตน และเข้าใจสาเหตุการตัดสินใจของ
อีกฝ่ายหนึ่ง

ในทางปฏิบัติมีผู้สังสัยว่า การปรึกษาร่วมจะกระทำได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจาก
นายจ้างหรือฝ่ายบริหารมักมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าและอุดมการณ์ในสังคมที่ยกย่องสถานภาพของ
ฝ่ายนายจ้างไว้เหนือฝ่ายคนงาน อย่างไรก็ตาม การปรึกษาร่วมมัน เป็นวิธีการอันเหมาะสมและเพียง
ประดุษที่สุดในกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ การปรับគุลย์ทางอัน佳การต่อรองจากกระทำได้โดย
การรวมตัวเป็นสหภาพแรงงานของฝ่ายคนงาน สหภาพแรงงานที่เข้มแข็งและมีแนวโน้มขยายการ
ดำเนินงานที่แข็งแกร่ง สามารถยกสภาพการต่อรองของฝ่ายคนงานได้สูงขึ้นได้ สิ่งสำคัญอีกประการ
หนึ่งคือ การยอมรับฟังทักษะติดความคิดเห็นของกันและกัน และความศรัทธาในการปรึกษาร่วมว่า,
จะสามารถนำไปสู่การกำหนดกฎหมายที่เหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ ในการตัดสินใจขัดแย้งที่
เกิดขึ้น บางครั้งอาจต้องมีคุกคามก็ต้องรับมือ เช่น การเข้ามาร่วมในการพิจารณาเสนอแนวทางที่เป็นกลาง
และเป็นผู้ช่วยรอมขอฟื้นฟู

2. การเสนอสิทธิประโยชน์บางอย่างเพื่อเป็นสิ่งจูงใจแก่แรงงานในองค์กร
อุตสาหกรรมที่มีการรวมกลุ่มกันของคนงาน ทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบไม่ทางการ ผู้นำกลุ่มนั้น
เป็นบุคคลสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม นายจ้างที่ฉลาดสามารถลดขั้นตอนในการ
สัมพันธ์กับคนงานทุกคนได้โดยการติดต่อสัมพันธ์ผ่านทางผู้นำกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ การสร้างความ
สัมพันธ์อันดีต่อผู้นำกลุ่ม การเสนอสิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจผู้นำกลุ่ม ซึ่งให้เห็นถึงผลประโยชน์
รวมกันอันจะเกิดขึ้นจากการมีบรรยากาศทางแรงงานสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้การจัดการทางแรงงาน
สัมพันธ์สังคายิ่งขึ้น

ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่าง
นายจ้างและลูกจ้างในรูปแบบทางการ ให้เป็นไปด้วยความเข้าใจกัน ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของ

อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เท่านั้น อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เป็นเรื่องของการรวมความสัมพันธ์ ทางหมวดที่เกิดขึ้นจากการใช้แรงงานในอุตสาหกรรม ตลอดจนถึงการกระทำทุกสิ่งที่จะทำให้ประสิทธิภาพของปัจจัยการผลิตทุกชนิดเพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่อุตสาหกรรม

4. ด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากการทำงาน

ความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการอีกประการหนึ่งของมนุษย์ ดังนั้น ในการจัดการเกี่ยวกับระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในที่ทำงาน การจัดการคูณแลกเปลี่ยนสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของแรงงานในขณะปฏิบัติงาน จึงนับเป็นสิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยรักษาประสิทธิภาพการทำงานของคนงานด้วยเช่นกัน

ในการจัดการเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจตอบปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อสุขภาพทางกายภาพ และจิตใจของคนงาน ผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของคนงาน เช่น การให้แสงสว่างไม่เพียงพอ การถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิในขณะทำงาน เสียงที่เกิดจากการทำงานของเครื่องจักร ผู้惚惚ตื้อและไओระ เหล่านี้เป็นพิษต่าง ๆ นอกจากนี้ ลักษณะการทำงานจำเจเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างอาจสร้างความซึ้งเครียดเหนื่อยล้าแก่คนงานจากการทำงานได้ ปัจจุบันการจัดการทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากการทำงานได้กล่าวไปเป็นประดิษฐ์ในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ศูนย์มาตรฐานน้ำมันกํารูกําราช แห่งประเทศไทย ที่ควบคุมมาตรฐานน้ำมันกํารูกําราช ที่สำคัญที่สุดในการคูณแลกเปลี่ยน ความสะอาดของภายนอกงาน อาทิ เช่น พระราชน้ำมันกํารูกําราช โรงงานประกอบเครื่องจักร ห้องพยาบาล แพทย์ประจำโรงงานหรือเครื่องป้องกันภัยต่าง ๆ เท่านั้น แต่สิ่งเหล่านี้ไม่อาจรับประทานถึงความปลอดภัยต่าง ๆ โดยล้วนเชิงการจัดการทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากการทำงานให้ได้สนับสนุนจำเป็นต้องอาศัยการมีทักษะคิดที่ต้องการรักษาความปลอดภัยของฝ่ายคนงานและฝ่ายนายจ้าง ความตระหนักรู้ถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากความประหม่าเลินเล่อ เพราะผลภัยที่เกิดขึ้นมีไว้เพียงแค่ทำให้คนงานมาตรฐานเดิมและ

ศักดิ์ที่เพิ่มขึ้นของนายจ้างในขณะนี้เท่านั้น แต่อาจเกิดผลต่อความเสื่อมโทรมและการลดลงของประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาวของคุณงานและของสังคมต่อไปได้ เช่น ผลกระทบจากการผลิตที่มีปะอหเป็นสารประกอบที่ทำให้เกิดโรค มินามาตะ (Minamata)² ที่เป็นปัญหาใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น จำนวนสถิติที่เพิ่มขึ้นของคนพิการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งกลยุทธ์ความสามารถ และเป็นภาระทางสังคม

5. ด้านการบริการคุณงาน และการจัดสวัสดิการอื่น ๆ

การให้ความสัมภាន ความพึงได้แก่คุณงานในการทำงานหรือชุมชนของการทำงาน เป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้มีเป็นสวัสดิการพิเศษที่นายจ้างให้กับลูกจ้าง นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานและความล้มเหลวนิค้านอื่น ๆ การจัดบริการอาหารกลางวัน บริการรถรับส่งพนักงาน ห้องน้ำ น้ำดื่ม ร้านค้า สวัสดิการในโรงงาน การลับนากรต่าง ๆ สิงคโปร์ ดังกล่าวเมื่อจะทำให้คุณการทำงานผลิตของนายจ้างเพิ่มสูงขึ้นและเป็นสิ่งพื้นเพื่อยืนที่ทำงาน แต่ในปัจจุบันผลจากการทดลองปฏิบัติพบว่า ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการผลิต เช่น คุณงานสามารถประยุต์เวลาและพลังงานที่จะต้องใช้ไปเพื่อการเดินทางออกไปหาอาหารกลางวัน ทำให้คุณงานมีเวลาพักผ่อนในช่วงพักมากขึ้น หรือการจัดบริการร้านค้าสวัสดิการ จำหน่ายสินค้าราคาถูกและระบบสินเชื่อต่าง ๆ เป็นการช่วยเพิ่มภาระจืดจืดแก่คุณงานทางอ้อม คุณงานสามารถประหยัดรายได้เพื่อนำไปปรับปรุงสินค้าอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้มาตรฐานชีวิตของคุณงานสูงขึ้น

การจัดการบริการคุณงานและสวัสดิการต่าง ๆ นี้ ถ้าพิจารณาเป็นระบบสังคม ทั้งหมด ส่วนที่ทำงานต่าง ๆ สามารถจัดหาและให้บริการแก่คุณงานของตนได้ ก็จะเป็นการยกประทับมาตรฐานการของชีพของคุณงานให้สูงขึ้น เป็นการกระจายรายได้จากเจ้าของกิจกรรมสู่

² โรคมินามาตะ เป็นโรคที่เกิดขึ้นจากการแพ้ไข้ป্রอท จากรอยอนทรีย์ในน้ำเสีย ผู้ป่วยจะคงอยู่ สภาพรุมิมาพรอทเข้าไว้ในร่างกาย เมื่อถึงระดับหนึ่งจะเกิดอาการ ประสาทและกล้ามเนื้อถูกทำลายจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามปกติได รวมทั้งการฝิดปกติในระบบทางเดินอาหาร ผู้ป่วยจะไม่สามารถควบคุมจิตประสาทได proxionทรีย์ในน้ำเสียมักพบมากในอุตสาหกรรมพลาสติก ยางมะหยี่ เซลล์และอุปกรณ์ไฟฟ้า และกระเจาเงา

คุณงานในรูปของสินค้าและบริการ ในระยะยาวผลกระทบจะสะท้อนกับสูตรองานอุตสาหกรรมในลักษณะของจรที่ขึ้นมาตามมาตรฐานชีวิตที่ดีขึ้น มีอำนาจซื้อสูงขึ้นมีการบริโภคสินค้าและบริการมากขึ้น ซึ่งทำให้ขนาดการตลาดขยายตัวอย่างรวดเร็ว กำไรของกิจการก็จะมากขึ้นตามลำดับ และกิจการสามารถยังคงดำเนินงานส่วนไปเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน

นอกจากนี้สังคมการต่าง ๆ การมีการสังคม การมีสันหนาการ และการมีเยบแคนการเงินเพื่อช่วยเหลือคุณงาน ทำให้เกิดสภาพของการทำงานหรือโรงงานที่มีลักษณะเป็นชุมชน มีการสร้างพื้นฐานความสัมพันธ์ทางสังคมและองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ นี้จะทำให้เกิดชุมชนที่คุณงานจะสามารถถ่ายทอดทางภาษาพ ทางจิตใจ ระบบศีลธรรมจรรยา และช่วยในการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อไป

บทสรุป

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่าแรงงานมีไบ เป็นเพียงแค่ทรัพยากรการผลิต ชนิดหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มาร่วมในกระบวนการผลิต การพัฒนาประสิทธิภาพภายใน ($X - efficiency$) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลขององค์กร การรับแนวความคิดการบริหารงานบุคคลเข้ามาใช้และการจัดการเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในองค์กร การพัฒนาโครงสร้างการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานที่เหมาะสมจะช่วยลดความขัดแย้ง และกรณีพิพาทที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและคุณงาน

โครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานที่สร้างขึ้นโดยผู้นำบุคคลจะประสบความสำเร็จ หรือไม่อย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของฝ่ายจัดการ การมีนโยบายที่เด่นชัดเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย มีการนำใบอนุญาตและการติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดปรับปรุงต่อไป

ในการพัฒนาโครงสร้างการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคลควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจ้างงาน การจัดการค่าจ้างและสิ่งจูงใจต่าง ๆ การจัดการเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์

การคูแลเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัยจากการทำงาน และการจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อ
แรงงานเพาะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อลักษณะความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายนายจ้าง
และคนงาน เช่น การจูงใจให้คนงานมีความตั้งใจและอุทิศตนต่อการทำงาน การสร้างกำลังขวัญที่ดี
การสร้างความมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานแต่ละแห่งผู้บริหารกิจการ
จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของลักษณะโครงสร้างการผลิต ลักษณะเทคนิคเฉพาะของกิจการ และ
ทัศนคติของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ ซึ่งลักษณะเหล่านี้อาจแตกต่างกันไปตามที่ทำงานต่าง ๆ

คำถาม

1. อุตสาหกรรมสัมพันธ์มีความสำคัญต่อองค์กรอุตสาหกรรมในปัจจุบันอย่างไร
2. เหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาระบบการให้คำตอบแทนแก่คนงาน
3. ความสำเร็จของโครงการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

หนังสืออ่านประกอบ

- พรณี ประเสริฐวงศ์. แรงงานสมมพ์กับการจัดการอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2524
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- A Workers' Education Manual : ILO. Collective Bargaining. Geneva : 1960. แปลโดย จิตรา ทิรัญอักษร, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสก้า, 2520.
- Hare, A.E.C. The First Principles of Industrial Relations. New York: St. Mortin's Press, 1966.
- Onven, Irene. The Manager and Industrial Relations. New York: Pergamon Press, 1979.