

บทที่ 5

สรุป

แรงงานรับจ้างได้ปรากฏขึ้นในสังคมไทยตั้งแต่ในช่วงที่สังคมไทยยังมีระบบไพร่-ทาส โดยแรงงานรับจ้างในช่วงดังกล่าวคือแรงงานที่เป็นคนจีนอพยพ เนื่องจากคนจีนอพยพเหล่านี้ไม่ต้องเป็นไพร่หรือไม่ต้องมีมูลนายจึงมีอิสระที่จะเดินทางเคลื่อนย้ายและมีอิสระที่จะรับจ้างผู้ใดทำงานก็ได้ แต่แรงงานรับจ้างเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นแรงงานรับจ้างในภาคการค้า การเกษตร เหมือนแร่ และรับจ้างทำงานโยธาต่าง ๆ โดยมีได้เป็นแรงงานรับจ้างในภาคอุตสาหกรรมการผลิต เนื่องจากในช่วงดังกล่าวอุตสาหกรรมการผลิตยังมิได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบและมีได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทั่วไป

หลังเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 รัฐได้เริ่มเข้าดำเนินการอุตสาหกรรมอย่างจริงจัง โดยผ่านทางรัฐวิสาหกิจ กระบวนการสะสมทุนจึงเปลี่ยนจากทุนการค้าเป็นทุนอุตสาหกรรม แรงงานจึงได้กลายมาเป็นที่มาของมูลค่าส่วนเกิน อย่างไรก็ตามในช่วงนี้แรงงานที่เป็นคนไทยยังไม่นิยมเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเป็นแรงงานรับจ้าง เนื่องจากในประเทศไทยไม่เกิดกระบวนการแยกคนออกจากที่ดิน คนที่ทำงานอยู่ในภาคการเกษตรยังคงมีที่ดินเป็นของตัวเอง และรายได้จากการทำการเกษตรยังคงสูงกว่ารายได้ที่จะได้จากการเป็นแรงงานรับจ้าง

หลังปี พ.ศ. 2504 ที่รัฐได้มีนโยบายที่จะถอนตัวออกจากกระบวนการผลิตและให้เอกชนเข้ามาทำหน้าที่แทน ในช่วงนี้เริ่มเกิดการอพยพโยกย้ายแรงงานจากภาคการเกษตรเข้ามาเป็นแรงงานรับจ้างในภาคอุตสาหกรรมเนื่องจากปัญหาเพิ่มขึ้นของประชากรและความล้มเหลวของการพัฒนาภาคการเกษตรทำให้รายได้ของคนชนบทตกต่ำลง ในขณะที่ความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมของรัฐบาล

การควบคุมแรงงานโดยทุนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการที่รัฐสนับสนุนให้ทุนเอกชนเป็นผู้นำในการพัฒนาอุตสาหกรรมเนื่องจากในยุคทุนนิยมอุตสาหกรรม พลังแรงงานของคนงานได้กลายมาเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของมูลค่าส่วนเกิน นายทุนจึงจำเป็นต้องควบคุมจัดการเพื่อให้แน่ใจได้ว่าพลังแรงงานที่ตนซื้อจากคนงานจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าส่วนเกินได้จริง

โดยที่ในการศึกษาครั้งนี้ให้ความหมายของ “การควบคุมแรงงาน” ว่าเป็น ความพยายามของนายจ้างที่จะเปลี่ยนพลังแรงงานที่ซื้อจากคนงานให้กลายเป็นกิจกรรมแรงงานหรือการลงมือทำงานจริง (transformation labour power into labour) ภายใต้ตรรกะของระบบทุนนิยมที่ต้องการขูดรีดมูลค่าส่วนเกินจากกระบวนการผลิต โดยมีพื้นฐานความคิดที่ว่า พลังแรงงาน (labour power)

สามารถสร้างมูลค่าส่วนเกิน(surplus value) ซึ่งหมายถึงมูลค่าส่วนที่เหลือหลังจากใช้ในการผลิตซ้ำตัวของพลังแรงงานเองได้ การควบคุมแรงงานในความหมายนี้จึงเป็นปรากฏการณ์หนึ่งของสังคมนิยม และถือเป็นเรื่องมือของนายทุนที่ต้องการจะสร้างกำไรสูงสุดจากการจ้างงาน

อย่างไรก็ตาม การควบคุมแรงงานในระบบทุนนิยมมีความเกี่ยวข้องกับคน 3 กลุ่ม คือ นายทุน คนงาน และรัฐบาล ในฐานะที่นายทุนเป็นผู้ซื้อพลังแรงงานและ คนงานเป็นผู้ขายพลังแรงงาน ในขณะที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์พื้นฐานในการซื้อและขายพลังแรงงานรวมถึงเป็นผู้กำหนดและชี้นำทิศทางในการพัฒนาอุตสาหกรรม เมื่อลักษณะของนายทุน คนงาน และรัฐบาลได้เปลี่ยนไปตามขั้นตอนการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง การควบคุมแรงงานซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่อยู่คู่กับระบบทุนนิยม มันจึงย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของสังคมนิยมที่มีการวิวัฒนาการไปอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ในกรณีของประเทศไทย นับตั้งแต่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์เป็นนายกรัฐมนตรีในช่วงต้นทศวรรษ 2500 รัฐบาลก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศครั้งใหญ่ คือมีการส่งเสริมให้ทุนเอกชนเป็นผู้นำในการพัฒนาอุตสาหกรรมโดยมีรัฐบาลเป็นผู้ช่วยในการสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกรวมถึงมาตรการในการคุ้มครองอุตสาหกรรมที่เพิ่งเริ่มตั้งตัว จึงนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรมในสมัยใหม่

หลังจากการพัฒนาอุตสาหกรรมในช่วงดังกล่าวเป็นต้นมา อุตสาหกรรมของประเทศก็ค่อย ๆ เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติและตัวเลขการจ้างงานจากภาคอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมในตอนต้นที่เน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างตามมา จนกระทั่งในที่สุดรัฐบาลจึงมีเปลี่ยนนโยบายไปเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมของรัฐบาลเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานนั่นคือก่อให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่เป็นอุตสาหกรรมแบบใช้แรงงานเข้มข้นร่วมกับการผลิตแบบปริมาณมากด้วยระบบสายพานการผลิต อีกทั้งการเกิดขึ้นของการผลิตขนาดใหญ่ยังหมายถึงความจำเป็นที่จะต้องจ้างคนงานจำนวนมากเข้ามาทำการผลิตในทีเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มของคนงานได้ง่ายขึ้น

นอกจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทำงานและขนาดการจ้างงานซึ่งเป็นผลโดยตรงมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ช่วงเวลาเกือบสองทศวรรษของการพัฒนาอุตสาหกรรมก็ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตในระบบทุนนิยมทั้ง 3 คือ นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล และการ

เปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็มีได้มีแต่เพียงในด้านปริมาณที่เห็นได้ชัดจากตัวเลขสถิติต่าง ๆ แต่ยังมี การเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านลูกจ้างคือการ เปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและจิตสำนึกในการต่อสู้เรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมให้กับ ตนเอง อย่างไรก็ตามปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีได้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันและไม่ได้ เปลี่ยนแปลงโดยพร้อมเพรียงกัน ณ ช่วงเวลาเดียวกัน แต่ค่อย ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็น ค่อยไปตามเงื่อนไขที่เกิดขึ้นกับแต่ละปัจจัยนั้น ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของการควบคุมแรงงาน จึงมิได้เกิดขึ้นแบบชั่วข้ามคืน หรือเกิดการเปลี่ยนแบบหน้ามือเป็นหลังมือ และยังมีอาจจะบดไป ได้อย่างแน่ชัดว่าเกิดขึ้น ณ จุดเวลาใด

การศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งการควบคุมแรงงานออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จนถึง ปี พ.ศ. 2520 และช่วงที่สองคือหลังจากปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา การแบ่งดังกล่าวเกิดขึ้นจาก การประมวลเหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการควบคุมแรงงานและลักษณะของการควบคุม แรงงาน โดยปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดคือปัจจัยด้านรัฐบาลคือการเปลี่ยนจากรัฐบาล ทหารที่มีนโยบายกดขี่คนงานและองค์กรของคนงานมาเป็นการพยายามสร้างความร่วมมือและ การสร้างกรอบทางกฎหมายเพื่อควบคุม และลักษณะอุตสาหกรรมคือการเปลี่ยนจากอุตสาหกรรม การผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าไปสู่อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ในขณะที่ปัจจัยทางด้านคนงาน และนายจ้าง แม้ว่าจะไม่มีตัวแบ่งทางด้านปี พ.ศ. ที่แน่ชัด แต่ก็มีปรากฏการณ์บางประการที่สังเกต ได้ เช่น ในส่วนของนายจ้างพบว่ามีเริ่มมีการนำระบบ QCC และเทคนิคแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกเข้า มาใช้ ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่านายจ้างได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปใช้การควบคุมแรงงานแบบใหม่ ในขณะที่ทางด้านของคนงานก็พบว่าจำนวนสหภาพแรงงานได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หลังปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา รวมถึงได้มีลักษณะการรวมตัวกันในแบบสหพันธ์แรงงานและกลุ่มย่าน ซึ่งเป็นการ รวมกลุ่มที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายแต่กลับมีความเข้มแข็งในแง่ของการพัฒนาความรู้และการ ประสานร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเจรจากับนายจ้างเป็นอย่างมาก

ผลจากการแบ่งดังกล่าว ทำให้การวิเคราะห์การควบคุมแรงงานในช่วงแรกเน้นการ วิเคราะห์โรงงานขนาดเล็ก ในขณะที่การวิเคราะห์การควบคุมแรงงานในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2520 จะเป็นการวิเคราะห์โรงงานขนาดใหญ่ การเน้นการวิเคราะห์โรงงานขนาดเล็กในช่วงแรกและ โรงงานขนาดใหญ่ในช่วงหลังเป็นเพราะเหตุผล 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือการเปลี่ยนแปลง สัดส่วนของโรงงานกล่าวคือมีการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนโรงงานขนาดใหญ่และการลดลงของสัดส่วน โรงงานขนาดเล็ก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงตัวเลขสัดส่วนดังกล่าวเป็นไปในทิศทาง เดียวกันอย่างต่อเนื่องระหว่างการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย ประการที่สองคือการเปลี่ยนแปลง

สัดส่วนของการคนงานที่ทำงานในโรงงานขนาดต่าง ๆ กล่าวคือสัดส่วนของคนงานที่ถูกจ้างงานในโรงงานขนาดใหญ่มีเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ และสูงเกินกว่าร้อยละห้าสิบหลังจากปี พ.ศ.2517 เป็นต้นมา

การแบ่งช่วงการศึกษาดังกล่าวทำให้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงในตัวปัจจัยทางด้านนายจ้าง รัฐบาล และคนงานดังนี้

ด้านนายจ้าง

นายจ้างในยุคแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมมักเป็นคนไทยและคนไทยเชื้อสายจีนที่มีทัศนคติต่อคนงานในไทยในทางลบและมักใช้ลักษณะการบริหารงานแบบอำนาจนิยมร่วมกับระบบอุปถัมภ์ ทำให้มองว่าตนเองเป็นผู้ที่มีบุญคุณต่อคนงานและอยู่เหนือคนงาน แต่การพัฒนาอุตสาหกรรมไปเรื่อยๆ ทำให้เกิดนายจ้างกลุ่มใหม่จากยุโรปและสหรัฐอเมริกาที่มีทัศนคติและวิธีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ที่มองคนงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องให้ความสำคัญ ในขณะเดียวกันนายจ้างรุ่นก่อนที่เป็นคนไทยหรือคนไทยเชื้อสายจีนก็ได้พยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการบริหารแบบใหม่

ด้านรัฐบาล

รัฐบาลในช่วงแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นรัฐบาลเผด็จการทหารที่มีนโยบายมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วจึงทอดทิ้งภาคเกษตรกรรมและกดขี่ปราบปรามคนงานอย่างรุนแรง ทำให้ในช่วงดังกล่าวคนงานซึ่งส่วนหนึ่งเป็นคนชนบทที่เคยทำงานในภาคเกษตรกรรมซึ่งไม่มีความรู้ความสามารถและความเข้มแข็งพอที่จะปกป้องคุ้มครองตนเองได้ถูกเอารัดเอาเปรียบจากนายจ้างอย่างมาก แต่หลังจากการรัฐประหารของพลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ รัฐบาลก็ได้มีนโยบายให้ความคุ้มครองและพยายามที่จะจัดระเบียบการบริหารแรงงานใหม่ ทำให้คนงานได้รับความคุ้มครองเพิ่มมากขึ้นและในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะรวมกลุ่มกันจัดตั้งองค์กรของตนเองขึ้นมาเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง

ด้านคนงาน

คนงานในช่วงแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมส่วนหนึ่งเป็นคนงานอพยพชั่วคราวที่มาจากภาคเกษตรกรรม ซึ่งคนเหล่านี้ถูกเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนมาในกรอบแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนาและวัฒนธรรมแบบที่ยอมอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า หรือหากแม้จะเป็นคนที่อยู่ในเมืองอยู่ก่อนแล้ว คนเหล่านั้นก็ได้รับการอบรมเลี้ยงดูมาในรูปแบบที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่เมื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมดำเนินไปเรื่อยๆ เกษตรกรผู้ซึ่งเคยเป็นเพียงคนงานอพยพชั่วคราวนอกฤดูเก็บเกี่ยวก็ค่อย ๆ กลายเป็นคนงานถาวรในภาคอุตสาหกรรม การทำงานและการใช้ชีวิตใน

โรงงานอุตสาหกรรมค่อย ๆ ทำให้คนงานได้เรียนรู้ที่จะปรับตัวและปรับทัศนคติของตนเอง นอกจากนี้ประสบการณ์จากการต่อสู้เรียกร้องทางการเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2516 และการได้รับการอบรมให้ความรู้จากนักวิชาการและกลุ่มองค์กรเอกชนก็มีส่วนช่วยทำให้คนงานมีความกล้าและมีความรู้ที่จะต่อรองกับนายจ้างได้มากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาส่งผลให้การควบคุมแรงงานของนายจ้างด้วยรูปแบบเก่าเริ่มจะใช้ไม่ได้ผล ดังนั้นนายจ้างจึงต้องทำการปรับกลยุทธ์การควบคุมแรงงานของตนเพื่อให้สามารถสร้างและขูครีคริมูลค่าส่วนเกินได้อย่างต่อเนื่องตามตรรกะของระบบทุนนิยม

กล่าวโดยสรุปรูปแบบการควบคุมแรงงานในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

การจ่ายค่าจ้าง

ก่อนที่จะมีการประกาศใช้กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ การกำหนดรูปแบบและอัตราค่าจ้างเป็นสิทธิขาดของนายจ้าง แต่หลังจากที่มีการบังคับใช้กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำในปี พ.ศ. 2516 นายจ้างจึงเริ่มเปลี่ยนจากการจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้นซึ่งก็มักจะกำหนดค่าจ้างต่อชิ้นต่ำมาก มาเป็นการจ่ายค่าจ้างพื้นฐานเท่ากับค่าจ้างขั้นต่ำหรือสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำเล็กน้อยแล้วจ่ายส่วนเพิ่มเป็นรายชิ้นหากคนงานทำการผลิตได้เกินกว่ามาตรฐานที่นายจ้างกำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าจ้างนี้มีได้เป็นผลมาจากค่าจ้างขั้นต่ำเพียงประการเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ อีกด้วย เช่น แนวคิดการจ่ายค่าแรงจูงใจ การต่อสู้เรียกร้องจากสหภาพแรงงาน เป็นต้น

เวลาการทำงาน

ในช่วงแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรม คนงานส่วนใหญ่จะมีชั่วโมงการทำงานมากกว่าวันละ 8 ชั่วโมง โดยไม่ได้รับค่าล่วงเวลา เนื่องจากนายจ้างมักจะจ่ายค่าจ้างเป็นแบบรายชิ้น และถึงแม้ว่าจะมีนายจ้างส่วนหนึ่งจ่ายค่าจ้างแบบรายวัน แต่นายจ้างเหล่านั้นก็จะถือว่าค่าจ้างในแต่ละวันนั้นได้รวมค่าล่วงเวลาเอาไว้แล้ว การเปลี่ยนแปลงการควบคุมแรงงานในด้านเวลาทำงานได้เริ่มมีการเปลี่ยนรูปแบบเนื่องจากเกิดการใช้ระบบการทำงานแบบกะอย่างแพร่หลายมากขึ้น หากโรงงานใดมีการกำหนดให้วันหนึ่งมีการทำงาน 3 กะ คนงานแต่ละกะก็จะทำงานเพียงกะละ 8 ชั่วโมง แต่หากโรงงานใดกำหนดให้มีการทำงาน 2 กะ คนงานอาจต้องทำงานถึงวันละ 12 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม หากคนงานต้องทำงานเกินกว่าวันละ 8 ชั่วโมง คนงานก็จะได้รับค่าล่วงเวลา

การควบคุมคนงานในกระบวนการผลิต

แต่เดิมนายจ้างมักจะทำการควบคุมสั่งการคนงานในกระบวนการผลิตด้วยตนเอง นั่นก็คือ นายจ้างมักจะลงมือทำงานไปพร้อมกับคนงานด้วย หรือหากไม่ได้ลงมือทำงานไปด้วยก็จะเดินตรวจตราการทำงานของคนอย่างอย่างใกล้ชิด เนื่องจากโรงงานมีขนาดเล็ก มีคนงานจำนวนไม่มาก กระบวนการผลิตก็มีขนาดไม่ใหญ่มากและไม่ซับซ้อน นายจ้างจึงสามารถควบคุมดูแลด้วยตนเองได้อย่างทั่วถึง

ต่อมาเมื่อโรงงานมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการจ้างคนงานมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต กระบวนการทำงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป นายจ้างจึงเปลี่ยนวิธีการควบคุมคนงานในกระบวนการผลิตมาเป็นการออกแบบกระบวนการงานและการใช้หัวหน้าคนงานควบคุมคนงานเป็นลำดับขั้น

การออกแบบกระบวนการงานในการผลิตสมัยใหม่จะมีการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ให้คนงานทำงานเฉพาะอย่าง คนงานแต่ละคนจะถูกกำหนดให้ขึ้นประจำอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบไว้และทำงานเฉพาะที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยจะมีหัวหน้าคนงานในระดับต่าง ๆ คอยควบคุมการทำงานของคนงานเป็นลำดับขั้น

การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์

นายจ้างในช่วงแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์มากนัก ในช่วงนี้นายจ้างมักจะไม่ยอมรับฟังข้อเรียกร้องหรือไม่ยอมรับเรื่องใด ๆ กับคนงาน แต่นายจ้างจะแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ด้วยวิธีการที่แข็งกร้าวด้วยการไล่คนงานที่มีปัญหาออกจากงาน

ต่อมานายจ้างเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์มากขึ้น เนื่องจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการแข็งกร้าวแบบในอดีตไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นายจ้างจึงมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้นในการจัดการป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์ โดยที่นายจ้างส่วนหนึ่งเห็นว่าวิธีการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ดีคือการพยายามสร้างความร่วมมือกับคนงานและสหภาพแรงงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่ายังมีนายจ้างอีกส่วนหนึ่งที่ยังนิยมใช้ความแข็งกร้าวในการแก้ไขปัญหา แต่นายจ้างเหล่านี้ก็จะมีวิธีการที่ซับซ้อนและปิดบังมากขึ้นในการจัดการกับคนงานที่ตนเองคิดว่าเป็นผู้สร้างปัญหา