

นโยบายแรงงาน

- นโยบายการมีงานทำ (Employment Policy)
- นโยบายการคุ้มครองแรงงาน (Protective Policy)
- นโยบายแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation Policy)

การบริหารแรงงานสัมพันธ์



คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

- แรงงานสัมพันธ์
- การบริหารแรงงานสัมพันธ์

คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

- แรงงานสัมพันธ์

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในสถานประกอบการ หรือในองค์การหนึ่ง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการจ้างงานในตลาดแรงงาน

คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

▪ แรงงานสัมพันธ์

▪ การบริหารแรงงานสัมพันธ์

หมายถึง การที่ฝ่ายบริหาร(นายจ้าง)พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การโดยการ

- สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขให้เกิดขึ้นในองค์การ
- พยายาม ขจัดปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยวิธีการสันติ

หลักการในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

- กำหนดแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- สร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสฝ่ายพนักงานลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ หรือให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วย
- เมื่อมีปัญหา ข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ต้องหาทางพูดคุย เจรจา ปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล

รูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน

1. การบริหารแบบเอกภาคี
2. การบริหารแบบทวิภาคี
3. การบริหารแบบไตรภาคี

การบริหารแบบเอกภาคี

รูปแบบการบริหารที่ตั้งบนหลักการสำคัญ ดังนี้

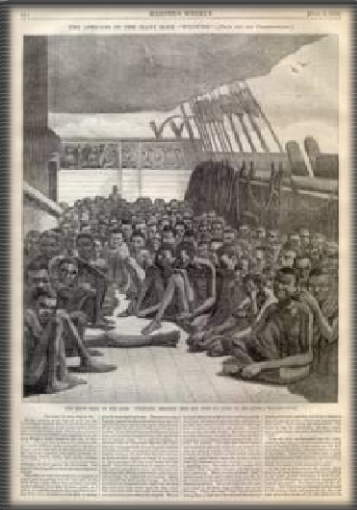
- นายจ้าง/ผู้บริหาร เป็นผู้มีอำนาจสิทธิขาดในการบริหารจัดการงาน
- พนักงาน ลูกจ้างมีหน้าที่รับฟังคำสั่งและปฏิบัติตาม ไม่มีสิทธิโต้แย้ง ร้องเรียน เสนอความคิดเห็น หรือ เกรงใจต่อรองใด ๆ

แนวคิดนี้ จึงเป็นเรื่อง การใช้อำนาจเผด็จการของฝ่ายบริหาร หรือนายจ้าง

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี

• สมัยดั้งเดิม

- การใช้แรงงานมีลักษณะการเกณฑ์แรงงานและการบังคับใช้แรงงาน ในระบบแรงงานทาส
- ต่อมาระบบทาสถูกยกเลิกเพราะขัดต่อหลักมนุษยธรรมและเป็นการละเมิดต่อสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของมนุษย์
- ในยุคสังคมนิยมได้เกิดการทํางานใน“ระบบลูกนา”หรือ “ข้าแผ่นดิน”



เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี



- ต่อมาในศตวรรษที่ 15 ได้เกิดระบบการทำงานโดยมีสิ่งแลกเปลี่ยนที่เรียกว่า “ระบบการจ้างงาน”
- ระบบการจ้างงานแบบดั้งเดิม ฝ่ายลูกจ้างมีแนวคิดที่ว่า
 - “นายจ้างมีฐานะเป็นนาย” มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการใช้งาน หรือ ลงโทษอย่างไรก็ได้
 - ลูกจ้างมีหน้าที่ต้องทำตามคำสั่ง ไม่มีสิทธิ์คัดค้าน หรือโต้แย้ง
 - ลูกจ้างเป็นผู้มาพึ่งพิงนาย ให้งานทำเงินใช้ ถือเป็นบุญคุณ

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี

- ในสมัยกลาง (ศ.ต.ที่ 15-16) เกิดระบบช่างฝีมือขึ้นในยุโรป มีช่างฝีมือจำนวนมากเกิดขึ้น
 - ช่างฝีมือที่มีเงินทุนจัดตั้งกิจการของตนขึ้นและจ้างช่างมาทำงานให้ จึงเกิด ระบบการจ้างงาน โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
 - ในการกำหนดค่าจ้างและราคาสินค้าต้องขึ้นอยู่กับกฎ ข้อบังคับทางศาสนาจักร

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี

- ในศตวรรษที่ 18-19 เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปและสหรัฐฯ (ค.ศ. 1750 - 1850)
 - เกิดระบบโรงงาน มีการนำเครื่องจักรกลมาใช้ในการผลิตสินค้าช่างฝีมือหมดความสำคัญลง และเกิดเมืองอุตสาหกรรมขึ้น
 - มีความต้องการใช้แรงงานเพิ่มขึ้นทำให้มีการอพยพคนจากชนบทมาทำงาน รวมทั้งผู้หญิงและเด็ก
 - มีการขูดรีด เอาเปรียบแรงงานอย่างหนัก ค่าจ้างต่ำ ไม่มีสวัสดิการ นายจ้างมีอำนาจสิทธิขาดในการบริหารจัดการ

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี

- รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรี ต้องการให้เกิดการลงทุนมาก ๆ
- รัฐจึงกำหนดกลไกและกฎหมายไปในทางเข้าข้างผู้ประกอบการ เช่น กดค่าจ้างให้ต่ำ สวัสดิการตามกฎหมายมีน้อย พยายามทำให้การรวมตัวของคนงานในรูปของสหภาพแรงงานทำได้ยาก
- บรรยากาศในการทำงานในองค์กร เต็มไปด้วยการขาดความไว้วางใจ ความหวาดระแวงกันระหว่างฝ่ายบริหาร - ปฏิบัติการ พนักงานมีขวัญกำลังใจต่ำ ไม่เคยคิดพัฒนาตนเอง
- การบริหารจัดการในรูปแบบเอกภาคีนี้มีอยู่ทั่วไปในประเทศอุตสาหกรรมตะวันตก ในศตวรรษที่ 18-19
- ต่อมา ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบมาสู่ การบริหารแบบทวิภาคี (Bi-parties) ตั้งแต่ปลาย ทศวรรษ 1980

การบริหารแบบทวิภาคี

- แนวคิดเรื่องทวิภาคี ตั้งอยู่บนหลักการของ “การมีส่วนร่วมของสองฝ่ายในสถานประกอบการ” โดยให้ความสำคัญ
 - 1) ความสัมพันธ์ในเชิง “การร่วมมือ” ระหว่างลูกจ้าง กับฝ่ายจัดการ (บริหาร) และ
 - 2) ความสัมพันธ์ในเชิงขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายด้วย

การบริหารแบบทวิภาคี

ระบบการบริหารที่เน้นเรื่อง

- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- เปิดโอกาสให้ฝ่ายพนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ
- เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและสันติสุขในการบริหารและการดำเนินกิจการ

ปรัชญาของทวิภาคี

- การสร้างการมีส่วนร่วมของคน ในองค์การทุกระดับ ทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน
- โดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

หลักการที่สำคัญในการบริหารงานแบบทวิภาคี

- การเน้นในเรื่องการให้ข่าวสารข้อมูล(Information) และการปรึกษาหารือ(Consultation) กับฝ่ายพนักงานให้มากที่สุด
- การเจรจาต่อรอง (Negotiation) จะใช้เพื่อหาทางออกของปัญหา ไม่ใช่เพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง
- ฝ่ายบริหารยังมีสิทธิอำนาจในการกำหนดทิศทางการบริหารได้ แต่ถ้าจะเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อลูกจ้างควรมีการบอกกล่าว ชี้แจง หรือปรึกษาหารือก่อน ในฐานะที่เป็นผู้ร่วมงานที่มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน

วิธีพื้นฐานในการส่งเสริมความสัมพันธ์

1. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการ (Work's Participation in Management – WPM)
 - ร่วมปรึกษาหารือ
 - ร่วมตัดสินใจ
 - ร่วมบริหารจัดการ (Co-management)
2. การเป็นเจ้าของร่วม (Co-Ownership)
 - การเข้าถือหุ้น
 - เงินปันผล โบนัส ฯ
 - มีส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Profit-sharing)

พนักงานจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร?

- การร่วมแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจในเรื่องที่ไม่สำคัญมาก เช่น การจัดสวัสดิการ การปรับปรุงที่ทำงาน การเปลี่ยนแบบฟอร์ม
- เรื่องสำคัญ ๆ เช่น พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส การปลดพนักงาน การเลิกจ้าง
- การร่วมกำหนดนโยบาย การบริหารงาน

รูปแบบของตัวแทนลูกจ้างในสถานประกอบการ

1. การจัดตั้ง **คณะกรรมการลูกจ้าง** -ประกอบด้วยตัวแทนที่พนักงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการนั้นเลือกมา
2. การจัดตั้ง **คณะกรรมการทวิภาคี** ชุดต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างฝ่ายละเท่า ๆ กัน
3. การจัดตั้ง **สหภาพแรงงาน** ในสถานประกอบการ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายพนักงานลูกจ้าง

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง

1. ระบบผู้แทนเดี่ยว บุคคลที่จะเป็นตัวแทนของฝ่ายลูกจ้างต้องมาจากสหภาพแรงงาน โดยมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสหภาพแรงงานโดยตรง
 - ระบบนี้ให้ความสำคัญกับสหภาพแรงงานว่าเป็นตัวแทนที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้าง

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง

2. ระบบผู้แทนคู่ ระบบนี้สถานประกอบการจะมีผู้แทน 2 ชุด
 - คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากสหภาพแรงงาน
 - คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากพนักงานลูกจ้างทั่วไปที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพ

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง

3. คณะกรรมการเดี่ยว

- คณะกรรมการลูกจ้าง มาจากการเลือกตั้งของ
คนงานหรือพนักงานทั่วไปทั้งที่เป็นและไม่ได้เป็น
สมาชิกสหภาพแรงงาน
- ในยุโรป ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการนี้ เยอรมัน
ฝรั่งเศส ออสเตรีย เบลเยียม สเปน โปรตุเกส
กรีซ ฯลฯ

สิทธิของคณะกรรมการลูกจ้าง

1. รับรู้ข่าวสารข้อมูล คณะกรรมการลูกจ้างมีสิทธิ
รับรู้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญ ๆ ขององค์การ เช่น
 - ✕ นโยบายการบริหาร
 - ✕ สถานการณ์ทางการเงิน
 - ✕ ผลประกอบการ
2. สิทธิในการได้รับการปรึกษาหารือในเรื่องที่สำคัญ ๆ
ที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น
 - ✕ การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ
 - ✕ การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร เช่น การลงโทษ การเลิก
จ้าง

รูปแบบของตัวแทนลูกจ้างในสถานประกอบการ

1. การจัดตั้ง **คณะกรรมการลูกจ้าง** ประกอบด้วยตัวแทนที่พนักงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการนั้นเลือกมา
2. การจัดตั้ง **คณะกรรมการทวิภาคี** ชุดต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างฝ่ายละเท่า ๆ กัน
3. การจัดตั้ง **สหภาพแรงงาน** ในสถานประกอบการ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายพนักงานลูกจ้าง

คณะกรรมการทวิภาคี

1. คณะกรรมการร่วม (Joint bodies) เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ตัวแทนฝ่ายบริหาร กับคณะกรรมการเดี่ยว ที่เป็นตัวแทนของฝ่ายพนักงานลูกจ้างในสถานประกอบการเพื่อร่วมกันดำเนินการอย่างด้อย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะ
2. คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation Committee) เป็นกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาในองค์การเพื่อทำหน้าที่ปรึกษาหารือในเรื่องสำคัญ ๆ ที่นายจ้างไม่ต้องการเจรจากับสหภาพแรงงาน

กลไกการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในสถานประกอบการ

- การสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบอื่น ๆ ที่นิยมใช้กันนับแต่ทศวรรษที่ 1990 - 2000 ได้แก่
 - กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality circles)
 - กิจกรรม 5 ส.
 - กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion)
- เพื่อส่งเสริมความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

รูปแบบของตัวแทนลูกจ้างในสถานประกอบการ

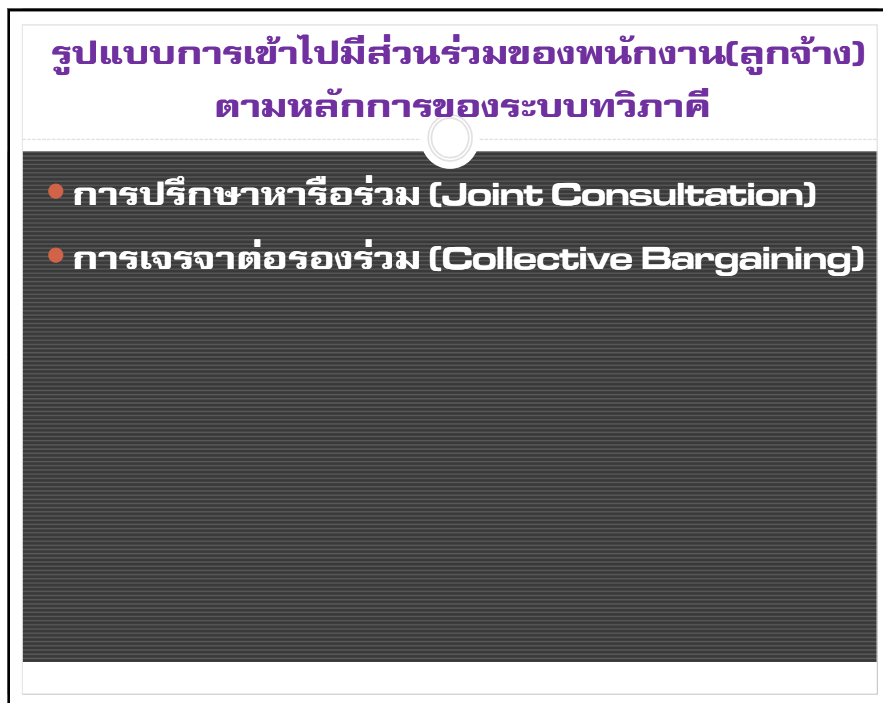
1. การจัดตั้ง **คณะกรรมการลูกจ้าง** ประกอบด้วยตัวแทนที่พนักงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการนั้นเลือกมา
2. การจัดตั้ง **คณะกรรมการทวิภาคี** ชุดต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างฝ่ายละเท่า ๆ กัน
3. การจัดตั้ง **สหภาพแรงงาน** ในสถานประกอบการ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายพนักงานลูกจ้าง

สหภาพแรงงาน (Trade Union)

- คือสถาบันที่จัดตั้งขึ้นมาจากการรวมตัวกันของผู้เป็นพนักงานลูกจ้างในสถานประกอบการหนึ่ง ๆ หรือในประเภทกิจการเดียวกัน ด้วยความสมัครใจ

บทบาทของสหภาพแรงงาน

- สหภาพแรงงาน เป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างอำนาจในการต่อรองของฝ่ายพนักงานลูกจ้างให้มีอำนาจทัดเทียมกับฝ่ายบริหาร(นายจ้าง) ทำให้ฝ่ายบริหารต้องยอมเจรจาหรือทำตามข้อเรียกร้อง
- เป็นเวทีในการแสดงความเดือดร้อน ความต้องการของลูกจ้างให้ฝ่ายนายจ้างรับทราบ
- เป็นแหล่งข้อมูลที่ฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงความไม่พอใจ ความต้องการของพนักงานลูกจ้าง



การปรึกษาหารือร่วม

- เป็นการปรึกษาหารือหรือพูดคุยกันในเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือยังไม่เป็นปัญหา อาจเป็นเรื่องเล็ก น้อย หรือเรื่องสำคัญ ๆ การเลิกจ้าง การปรับลดโบนัส ฯลฯ
- ปกติแล้วการปรึกษาหารือจะเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม ฯลฯ

การเจรจาต่อรอง(Collective Bargaining)

- เป็นบทบาทของสหภาพแรงงานที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหาร (นายจ้าง) ในนามของฝ่ายลูกจ้าง การสร้างอำนาจการเจรจาต่อรองของฝ่ายพนักงานลูกจ้างคือ การรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนในรูปของ สหภาพแรงงานให้มากที่สุด
- เกี่ยวข้องกับการยื่นข้อเรียกร้อง จากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือเรื่องที่เป็นปัญหาจากการปรึกษาหารือ แล้วไม่สามารถตกลงกันได้ ก็จะต้องมีการเจรจาต่อรองกันต่อไป เพื่อให้ได้ข้อยุติ

การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เป็นมาตรการทางด้านแรงงานสัมพันธ์

- เป็นเวทีในการนำความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ามาอยู่ในสถาบัน และ ควบคุมไม่ให้ระเบิดออกมาภายนอกจนอาจกลายเป็นความไม่สงบเรียบร้อยของสังคม
- การเจรจาต่อรองอาจทำได้ทั้งในระดับชาติ ระดับอุตสาหกรรมและระดับภูมิภาค
- เรื่องที่นำมาเจรจาต่อรองอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงานหรือสภาพการทำงานที่เป็นประเด็นขัดแย้ง

ผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองร่วม

- ถือว่าเป็นข้อตกลงร่วม(Collective Agreement)ที่เกิดจากผลของการประนีประนอมบนพื้นฐานของอำนาจของสองฝ่าย
- เป็นการยอมรับในบทบาทของฝ่ายพนักงานลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร (นายจ้าง)
- ถ้าความแตกต่างทางความคิดของสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ อาจต้องมีฝ่ายที่สามคือรัฐเข้ามาแทรกแซงเพื่อหาข้อยุติให้ได้

ข้อดีหรือประโยชน์ของการเจรจาต่อรองร่วม

1. ช่วยป้องกันความขัดแย้งทางด้านแรงงาน เพราะ

- ฝ่ายพนักงานลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานมีเวทีในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการของฝ่ายลูกจ้างให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบ
- เป็นช่องทางระบายความคับข้องใจ ความต้องการของฝ่ายตนให้อีกฝ่ายทราบ
- ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสพูดคุยกัน ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการปะทะที่รุนแรงและทำลายล้างกันและกัน

ข้อดีหรือประโยชน์ของการเจรจาต่อรองร่วม

2. ช่วยทำให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทมีเวลาหยุดคิด ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลมากขึ้น

- × เป็นการดูตบความรุนแรงทางอารมณ์ของแต่ละฝ่ายให้ลดลง และหันมายอมรับความต้องการของอีกฝ่ายได้
- × โดยยอมรับว่า บนโต๊ะการเจรจาไม่มีใครชนะหรือแพ้ทั้งหมด แต่ต้องพบกันครึ่งทาง หรือ ถอยคนละก้าว เพื่อชัยชนะร่วมกัน (Win-Win Solution)

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในประเทศกำลังพัฒนา

- อินเดีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ไทย ฯลฯ
 - ระบบการปรึกษาหารือร่วม และการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน มักไม่ค่อยได้รับการยอมรับ
 - ถ้ามีสหภาพแรงงาน ส่วนมากจะอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะขาดผู้นำที่เข้มแข็งและพนักงานลูกจ้างยังไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นสมาชิก

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในประเทศกำลังพัฒนา

- ให้การยอมรับสหภาพแรงงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานลูกจ้าง โดย
 1. การเจรจาต่อรอง ถือเป็นกลไกหลักที่ใช้เป็นช่องทางการยุติปัญหาความขัดแย้ง หรือการหาทางออกของข้อเรียกร้องของสองฝ่าย
 - ฝ่ายบริหารให้การยอมรับในสิทธิและอำนาจของสหภาพแรงงานว่ามีสิทธิเท่าเทียมกับฝ่ายตน
 2. การปรึกษาหารือร่วม ในประเทศตะวันตกนิยมใช้เป็นกลไกเสริม เพื่อเปิดโอกาสให้
 - พนักงานมีที่ระบายนปัญหาความคับข้องใจออกมา ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายบริหารยอมรับฟังปัญหา ความคิดเห็น ความต้องการของพนักงานลูกจ้าง
 - การปรึกษาหารือเป็นเรื่องของคณะกรรมการลูกจ้าง ส่วนการยื่นข้อเรียกร้องเป็นอำนาจหน้าที่ของสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นนักสหภาพแรงงานมืออาชีพ มักถือศักดิ์ศรีเท่าฝ่ายบริหาร

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงานลูกจ้าง ในประเทศตะวันตก

อังกฤษ	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการเจรจาต่อรองกับสหภาพในระดับชาติเท่านั้น - ไม่นิยมหรือยอมรับการปรึกษาหารือและการมีคณะกรรมการลูกจ้าง
สหรัฐอเมริกา	<ul style="list-style-type: none"> - มีศูนย์กลางการเจรจาต่อรองกับสหภาพ แรงงานในระดับบริษัทมากกว่าระดับชาติและอุตสาหกรรม - ไม่นิยมการปรึกษาหารือแต่มีการตั้งคณะกรรมการในองค์การด้านการบริหารเพื่อควบคุมงานร่วมกับฝ่ายจัดการ
ฝรั่งเศส	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการเจรจาต่อรองในระดับชาติ - ใช้คณะกรรมการลูกจ้างในระดับสถานประกอบการเป็นเครื่องมือให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ในลักษณะเป็นการเสริม
สหรัฐอเมริกา	<ul style="list-style-type: none"> - มีศูนย์กลางการเจรจาต่อรองกับสหภาพ แรงงานในระดับบริษัทมากกว่าระดับชาติและอุตสาหกรรม - ไม่นิยมการปรึกษาหารือแต่มีการตั้งคณะกรรมการในองค์การด้านการบริหารเพื่อควบคุมงานร่วมกับฝ่ายจัดการ

- ### ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบญี่ปุ่น
1. การปรึกษาหารือร่วมระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ และถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่มีกฎหมายบังคับ
 2. มีการสร้างระบบความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน โดยทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยมีการกระจายผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างยุติธรรม การบริหารแบบเปิดโล่ง การตัดสินใจแบบ Bottom-up การเน้นกิจกรรม Q.C.

ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบญี่ปุ่น

3. สหภาพแรงงานในสถานประกอบการนิยมจัดตั้งขึ้นมาในองค์การเกือบทุกแห่ง (93%) และให้ลูกจ้างทุกคน ทุกระดับไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร (Blue Collar + White Collar workers) สามารถเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเดียวกันได้ โดยไม่ต้องมีการแบ่งแยก
4. ผู้บริหารให้การยอมรับในสิทธิของคณะกรรมการลูกจ้าง และ สหภาพแรงงานอย่างมาก

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ

- การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับฝ่ายบริหารจะทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้มากขึ้น เพราะ ฝ่ายบริหารต้องวางแผนต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวังมากขึ้น และทำให้การจัดการงานมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (ระบบแรงงานสัมพันธ์ของประเทศเยอรมันเป็นระบบที่ดีที่ประชาคมยุโรปพยายามที่จะให้ประเทศสมาชิกถือเป็นแบบอย่าง)
- ฝ่ายบริหารไม่ต้องเผชิญกับปัญหาความไม่สงบในองค์การเกิดความปรองดองระหว่างสองฝ่าย และเป็นหลักประกันของฝ่ายพนักงานว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบ

รูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน

1. การบริหารแบบเอกภาคี
2. การบริหารแบบทวิภาคี
3. การบริหารแบบไตรภาคี

แนวคิดเกี่ยวกับระบบไตรภาคี (Tri partism)

ระบบไตรภาคี เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นที่สากลเป็นที่ยอมรับทั่วโลก

- ไตรภาคี หมายถึง การร่วมมือสามฝ่าย (Tripartism cooperation) หรือ ความสัมพันธ์สามฝ่าย (Tripartism relation) ซึ่งเป็นหลักการของความร่วมมือระหว่างรัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้าง เพื่อแสวงหาความยุติธรรมในสังคม
- ระบบไตรภาคีได้รับการยอมรับจาก ILO โดยมีการระบุไว้ในคำประกาศแห่งเมืองฟิลาเดลเฟีย ค.ศ. 1944ว่า“ต้องทำให้ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมีฐานะเท่าเทียมกับฝ่ายรัฐบาล และมีอิสระอย่างเต็มที่.”

หลักการของระบบไตรภาคี

- หลักการของระบบไตรภาคี ถือว่า ในการใช้แรงงาน ให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม นายจ้าง ลูกจ้าง และ รัฐบาล ควรหันมาร่วมปรึกษาหารือ ร่วมกันคิด ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของ ทั้งสามฝ่าย ทั้งนี้เพื่อช่วยทำให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันได้ อย่างสงบสุขและนำมาซึ่งความเป็นธรรมในสังคม
- ILO ได้นำระบบไตรภาคีมาใช้กับการบริหารและ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกด้าน เช่น การประชุมใหญ่ การให้การรับรองอนุสัญญาและข้อแนะ การพิจารณา เรื่องสำคัญ ๆ

รากฐานทางอุดมการณ์ของระบบไตรภาคี

1. การประสานผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของ 3 ฝ่าย คือ รัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้าง ซึ่งต่างมีความคิด และผล ประโยชน์ที่ต่างกัน ให้สามารถอยู่ร่วมกันใน สังคมรัฐได้อย่างเป็นธรรม
2. ประชาธิปไตยแบบตัวแทน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญ ของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย
 - โดยแต่ละฝ่ายต้องเลือกตัวแทนของตนมาทำ หน้าที่แทนกลุ่มของตน ในคณะกรรมการ หรือ องค์กรไตรภาคีที่มีการจัดตั้งขึ้น

กลไกของการส่งเสริมระบบไตรภาคี

- การนำระบบไตรภาคีมาใช้จำเป็นต้องกำหนดกลไกที่เหมาะสม โดยทั่วไปจะนิยมจัดทำในรูปของคณะกรรมการไตรภาคี หรือองค์กรไตรภาคี
- องค์กรไตรภาคี หมายถึง การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันของนายจ้าง ลูกจ้างและรัฐบาลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่จะกระทบกระเทือนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นที่การปรึกษาหารือ และการร่วมมือเป็นหลัก ไม่ใช่เน้นที่การชี้ขาดในปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ลักษณะขององค์กรไตรภาคี

- องค์กรไตรภาคีเฉพาะกิจ คือคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหรือดำเนินการในเรื่องใดโดยเฉพาะและจะสิ้นสภาพไปเมื่อได้นั้นเสร็จสิ้น
- คณะกรรมการไตรภาคีถาวร คือคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายหรือตามที่กฎหมายกำหนดไว้ มีอายุการทำงานตามวาระที่กำหนดไว้

ระบบไตรภาคี :

การปะทะและประสานกันระหว่าง 3 ฝ่าย

- การจัดตั้งองค์กรไตรภาคี ทำได้ทั้งในระดับชาติ ระดับมลรัฐ และระดับท้องถิ่น โดยทุกระดับต้องมีผู้ที่เป็นตัวแทนที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายเข้าไปเป็นคณะกรรมการไตรภาคีในแต่ละชุด ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ปรีกษาหารือ เจรจาดำรง และตัดสินใจ ชี้ขาดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตนได้อย่างแท้จริง

การคัดเลือกตัวแทนเพื่อเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ

- ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ เข้มแข็ง สามารถปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ให้ฝ่ายตนได้อย่างแท้จริง
- ฝ่ายพนักงาน ลูกจ้างต้องมีองค์กรของตนที่เข้มแข็งเป็นเอกภาพ เช่น มีสหภาพแรงงานในระดับชาติที่มีเอกภาพ
- ตัวแทนฝ่ายนายจ้างต้องมาจากองค์กรที่เป็นตัวแทนของนายจ้างส่วนใหญ่

กิจกรรมของไตรภาคี เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ

1. การมีส่วนร่วมในข่าวสารข้อมูล คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน และอาจนำมาซึ่งความร่วมมือแบบอื่น ๆ ตามมา
2. ปรึกษาหารือสามฝ่าย อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น คณะกรรมการค่าจ้างแห่งชาติ ทำหน้าที่ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันในเรื่องค่าจ้างระหว่าง3ฝ่าย

กิจกรรมของไตรภาคี เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ

3. การต่อรองสามฝ่าย โดยการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อภิปราย ปรึกษาหารือกัน และเจรจาต่อรองกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการกระทำที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
4. การตัดสินใจร่วมกัน ปกติจะทำผ่านคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการที่มีอำนาจชี้ขาด เช่นศาลแรงงาน คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

รัฐบาลไทยกับองค์การไตรภาคี

- ประเทศไทยได้นำระบบไตรภาคีมาใช้เมื่อปี 2499
- ปัจจุบัน มีคณะกรรมการระดับชาติ 17 ชุด

องค์การไตรภาคี

องค์การไตรภาคี	รัฐบาล	นายจ้าง	ลูกจ้าง
คณะกรรมการค่าจ้าง	5	5	5
สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงาน	10	5	5
คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์	5	5	5
คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน	7	3	3
ศาลแรงงาน	1	1	1
คณะกรรมการประกันสังคม	5	5	5
คณะกรรมการอุทธรณ์	6	3	3

องค์การไตรภาคี

องค์การไตรภาคี	รัฐบาล	นายจ้าง	ลูกจ้าง
คณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์	8	4	4
คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน			
คณะกรรมการพัฒนาสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	17	3	4
คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน	4	5	5
คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง	3	5	5
คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม	5	7	7

ข้อดีของระบบไตรภาคี

1. ระบบไตรภาคีส่งเสริมขบวนการแรงงาน โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายพนักงาน (ลูกจ้าง) มีตัวแทนเข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น แก้ไขปัญหา และเจรจาต่อรองได้ เท่าเทียมกับการยอมรับในบทบาทของ สหภาพแรงงาน
2. ระบบไตรภาคีช่วยส่งเสริมระบบการคุ้มครองแรงงานได้ทุกระดับ และทั่วถึงเพราะรัฐเข้าไปเกี่ยวข้องโดยเป็นตัวกลางทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยหาทางยุติปัญหาความขัดแย้งให้
3. ระบบไตรภาคี ช่วยทำให้ฝ่ายแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับชาติได้มากขึ้น

จุดอ่อนของระบบไตรภาคีของไทย

1. ไตรภาคีตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ทำให้ระบบราชการได้ประโยชน์ เพราะรัฐต้องการใช้ไตรภาคีเป็นเครื่องมือในการควบคุมผู้ใช้แรงงาน แทนที่จะเป็นเวทีการเจรจาต่อรองของ 3 ฝ่าย
2. ขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่กำหนดขึ้นมาใช้ในไตรภาคีมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน อิงระบบราชการมากเกินไป
3. การคัดเลือกตัวแทนของภาคีต่าง ๆ ไม่ว่าจะมาจากการ แต่งตั้ง หรือ การเลือกตั้ง ผู้ที่ไปเป็นคณะกรรมการไตรภาคีมักไม่ใช่ผู้แทนที่แท้จริงของฝ่ายลูกจ้างส่วนใหญ่ มักมีการแต่งตั้งคนของผู้มีอำนาจเข้าไป เป็นคณะกรรมการ

จุดอ่อนของระบบไตรภาคีของไทย

4. องค์กรไตรภาคี ที่มีการเลือกตั้งตัวแทน ของฝ่ายลูกจ้างมากจากการเลือกตั้งของผู้แทน สหภาพต่าง ๆ โดยตรง มีข้อ บกพร่องที่ว่า สหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่มี 1 คะแนนเสียงเท่ากัน ทำให้เป็นช่องทางหากินของผู้นำแรงงาน
5. องค์กรไตรภาคีหลายชุด มีสัดส่วนไม่สมดุล ส่วนใหญ่จำนวนกรรมการฝ่ายรัฐบาลจะมากกว่าอีก 2 ฝ่ายเสมอ มีเพียง 4 ชุดเท่านั้นที่มีสัดส่วนเท่า ๆ กัน การแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิจะผูกขาดโดยฝ่ายรัฐเท่านั้น

บทบาทหน้าที่ขององค์กรไตรภาคี 6 บทบาท

1. บทบาทในการวินิจฉัยยุติข้อขัดแย้งด้านแรงงาน ได้แก่ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์, ผู้พิพากษาสมทบในศาลแรงงาน
2. บทบาทกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำและนโยบายค่าจ้าง ได้แก่ คณะกรรมการค่าจ้าง
3. บทบาทเสนอแนะกฎหมาย หรือนโยบายบริหารแรงงาน และสวัสดิการสังคม ได้แก่ สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ คณะกรรมการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ และ คณะกรรมการแก้ไขปัญหาการเลิกจ้าง

บทบาทหน้าที่ขององค์กรไตรภาคี 6 บทบาท

4. บทบาทกำหนดนโยบายสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมแรงจูงใจความปลอดภัยได้แก่ คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการพัฒนาความปลอดภัยในการทำงาน และคณะกรรมการจัดงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงาน
5. บทบาทในการกำหนดนโยบายบริหารงานประกันสังคม ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน คณะกรรมการประกันสังคม และ คณะกรรมการอุทธรณ์ (ในกองทุนประกันสังคม)
6. บทบาทกำหนดนโยบายพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพ

สถานการณ์ทางด้านแรงงาน สัมพันธ์และการใช้ระบบทวีภาคี ในประเทศไทย

สถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ และการใช้ระบบทวีภาคีในประเทศไทย

- ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในสถานประกอบการต่างๆในประเทศไทยมีมาโดยตลอด โดยเฉพาะในอดีตจำนวนข้อเรียกร้อง ข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงาน การปิดงาน มีจำนวนมากและนำความสูญเสียจากการนัดหยุดงาน และปิดกิจการเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างสถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์

ตั้งแต่ปี 2519-2536

- ชุมนุมประท้วงนัดหยุดงาน ผลงานปิดงาน

- ต้องสูญเสียวันทำงานเฉลี่ยปีละ 167,000 วัน

พ.ศ. 2538-2539

การชุมนุมประท้วงนัดหยุดงานของพนักงาน MMC สิทธิผลมอเตอร์ เนื่องจากการย้ายสถานที่ทำงานไปยังจังหวัดระยอง

พ.ศ. 2540 การประท้วงของพนักงานบริษัท ชัยโย จำกัด เรื่องการปรับลดโบนัส

ไม่สามารถตกลงกันได้ จนเกิดการเผาโรงงาน

จำนวนองค์การแรงงานตั้งแต่ พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550

องค์การแรงงาน	2555	2556	2557	2558	2559
สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ	45	47	47	48	47
สหภาพแรงงานกิจการเอกชน	1,366	1,411	1,450	1,472	1,395
สหพันธ์แรงงาน	20	21	21	21	21
สหพันธ์แรงงานวิสาหกิจ	1	1	1	1	1
สภาองค์การลูกจ้าง	13	13	14	15	15
สมาคมนายจ้าง	344	350	343	317	318
สหพันธ์นายจ้าง	2	2	2	2	2
สภาองค์การนายจ้าง	12	14	14	14	14

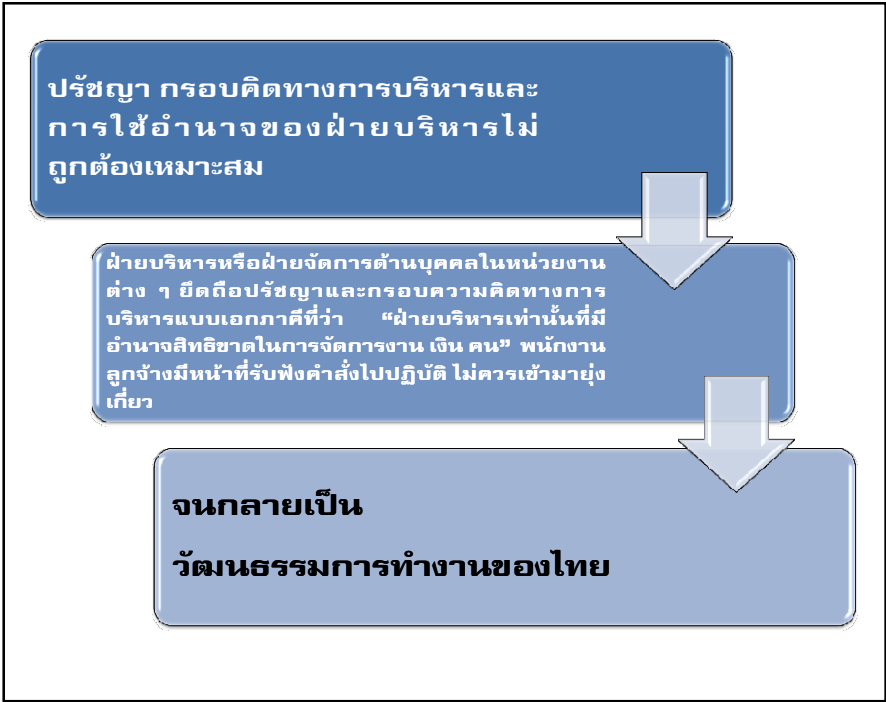
รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงานในสถาน ประกอบการที่ผ่านมา

- การปรึกษาหารือตามกฎหมาย หรือระเบียบราชการ
- การไต่ถาม การเจรจาต่อรอง การปรึกษาหารือ
- กลไกการมีส่วนร่วมอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. QCC TQM
- มีคณะกรรมการไตรภาคีที่มีตัวแทนฝ่ายลูกจ้างเข้าไปร่วมด้วยทุกชุด

ทำไม ระบบแรงงานสัมพันธ์ในองค์กรทั้งในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจยังคงมีความขัดแย้ง ไม่มีความเข้าใจหรือไว้วางใจกัน และไม่สามารถยุติลงได้ด้วยดี

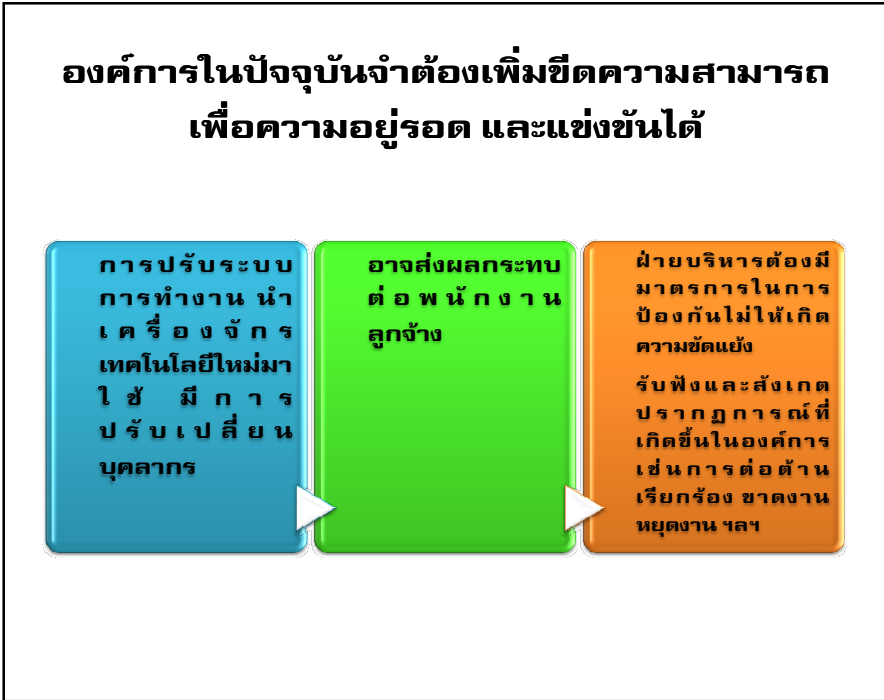
สะท้อนให้เห็นถึงขีดความสามารถของสถาบันต่างๆ สภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการทวิภาคีและไตรภาคี ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรต่างๆ ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



MONOPOLY

- วิธีการบริหารจัดการที่ผูกขาดอำนาจไว้ที่ฝ่ายบริหารหรือนายจ้าง
- ในอดีต วิธีการบริหารจัดการแบบนี้ไม่มีปัญหา
- แต่ปัจจุบันสังคมเปลี่ยนไป คนมีโอกาสรับรู้ข้างสารข้อมูล มีความคิดเป็นของตนเองมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ไม่ยอมถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือทนต่อความไม่เป็นธรรมที่ได้รับได้
- จึงเกิดการโต้แย้ง คัดค้าน เรียกร้อง และนำไปสู่ความขัดแย้ง ขาดความไว้วางใจ และการเผชิญหน้า



- ฝ่ายบริหารต้องพยายามเข้าใจและปรับวิธีคิดใหม่**
- **ต้องยอมรับว่า การเรียกร้อง เสนอแนะของพนักงาน ไม่ใช่เป็นการก่อกวน ลูกจ้างไม่ใช่ศัตรู แต่เป็นการแสดงความต้องการให้นายจ้างทราบ**
 - **ต้องพยายามหาวิธีการสร้างความเข้าใจ เช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลขององค์กรให้มากขึ้น รับฟังความคิดเห็น พูดคุยชี้แจงด้วยเหตุผล ยอมรับที่จะให้ค่าทดแทนความสูญเสียบ้าง ฯลฯ**

พยายามสร้างความเข้าใจและปรับวิธีคิดใหม่

- ต้องยอมรับว่า การเรียกร้อง เสนอแนะของพนักงาน ไม่ใช่เป็นการก่อกวน ลูกจ้างไม่ใช่ศัตรู แต่เป็นการแสดงความต้องการให้นายจ้างทราบ
- ต้องพยายามหาวิธีการสร้างความเข้าใจ เช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลขององค์การให้มากขึ้น รับฟังความคิดเห็น พูดคุยชี้แจงด้วยเหตุผล ยอมรับที่จะให้ค่าทดแทนความสูญเสียบ้าง ฯลฯ

บทบาทฝ่ายบริหาร(นายจ้าง)

- ปรับยุทธศาสตร์ และค่านิยมให้เป็นประชาธิปไตย โดยยอมรับในสิทธิเกี่ยวกับการรวมตัวของฝ่ายพนักงาน เช่น สหภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง ฯลฯ
- ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน และคณะกรรมการลูกจ้าง อย่าต่อต้านและคิดว่า การเรียกร้องเป็นการก่อกวน
- ฝ่ายบริหารต้องไม่ต่อต้าน ไม่ยอมรับหรือเจรจาด้วย ต้องเข้าใจว่า บางครั้งการเรียกร้องอาจมากไป แต่เป็นธรรมดาเพราะต้องมีการต่อรอง

หลัก 3 ประการในการสร้างอำนาจชักจูงเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและให้ความร่วมมือ

1. ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนผู้อื่น เช่น ฝ่ายบริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ เป็นสำนักงาน ให้การยอมรับ ช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรม
2. ต้องแบ่งอำนาจให้ผู้อื่นบ้าง เช่น ยอมให้สหภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง เข้าไปมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นพิจารณาปัญหาบางเรื่อง ฯลฯ
3. ต้องสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกัน โดยการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญให้พนักงานทราบ เพื่อแสดงความจริง

บทบาทฝ่ายพนักงาน(ลูกจ้าง)

- ปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ปรับยุทธวิธีในการต่อสู้ใหม่ โดยตระหนักว่า นายจ้างและลูกจ้างต้องการผลประโยชน์ร่วมกัน หากองค์การเจริญก้าวหน้า ตนก็จะได้รับผล ประโยชน์ด้วย ถ้าองค์การตกต่ำก็ส่งผลกระทบต่อลูกจ้าง
- ไม่ควรจะเรียกร้องมากเกินไปต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง อย่าคิดว่า ต้องเอา ชนะเท่านั้น ต้องรู้จักขอบเขต และคำว่า พอบ้าง รู้จักใช้เหตุผล และมีความยืดหยุ่น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

หัวใจสำคัญ 2 ประการในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

1. ไม่มีใครทำงานสำเร็จด้วยตนเอง ได้โดยปราศจาก
ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือจากผู้อื่น นั่นคือ
องค์กรจะมีผลงานต้องอาศัยพนักงาน พนักงาน
ก็ต้องพึ่งผลประโยชน์จากองค์กรเช่นกัน
2. ความสัมพันธ์อันดีและยั่งยืนจะต้องอยู่บนพื้นฐาน
ของการ “ให้” และ “รับ” โดยฝ่ายบริหารต้อง
แบ่งปันผลประโยชน์ให้พนักงานอย่างเหมาะสม
และเป็นธรรม ฝ่ายพนักงาน ต้องหยิบยื่นงานที่มี
คุณภาพ เป็นการตอบแทนด้วย

บทบาทฝ่ายรัฐบาล

- ปรับเปลี่ยนทัศนคติแบบเก่า ที่ยังฝังลึกอยู่กับระบบ
เจ้าขุนมูลนาย ต่อต้านผู้ที่แข็งแกร่งใส่หรือมีความ
คิดเห็นที่แตกต่าง
- มองการเรียกร้อง การเข้ามามีส่วนร่วมในการ
ปรึกษาหารือ การเจรจาต่อรองของฝ่ายพนักงาน
สหภาพแรงงาน ในแง่บวก
- รัฐควรออกกฎหมาย กำหนดนโยบายต่าง ๆ ไป
ในทางที่จะเอื้ออำนวยต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมของ
พนักงาน ลูกจ้างทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และ
เอกชน