

นโยบายแรงงาน



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

นโยบายแรงงานสัมพันธ์



คำที่เกี่ยวข้องกับนโยบายแรงงานสัมพันธ์



- แรงงานสัมพันธ์
- การบริหารแรงงานสัมพันธ์

คำที่เกี่ยวข้องกับนโยบายแรงงานสัมพันธ์

- **แรงงานสัมพันธ์**

เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากการทำงานของมนุษย์ ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมถึง**ความสัมพันธ์ในงานบุคคล** ความสัมพันธ์ที่มนุษย์พึงมีต่อมนุษย์หรือที่นิยมเรียกกันว่า **มนุษยสัมพันธ์** และ**ความสัมพันธ์ทางสถาบัน**

ความสัมพันธ์ในงานบุคคล



- เป็นความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงานของมนุษย์ ซึ่งจะเป็นไปในทางดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับลักษณะของความสัมพันธ์นั้น ๆ ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ตามอำนาจบัญชาการ หรือความสัมพันธ์ตามสถานภาพประการหนึ่ง และขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการบริหารงานบุคคลอีกประการหนึ่ง

มนุษยสัมพันธ์



- เป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มนุษย์พึงมีต่อมนุษย์ แสดงถึงขีดความสามารถส่วนบุคคลที่จะปรับตนเองให้เข้ากันได้กับบุคคลอื่น ๆ ด้วยการรับรู้และเข้าใจในปัญหาข้อเดือดร้อน ตลอดจนธรรมชาติอันเป็นบุคลิกลักษณะของบุคคลซึ่งตนเกี่ยวข้องคลุกคลี ความสัมพันธ์ชนิดนี้แฝงไว้ด้วยความรัก ความเมตตา ความรู้สึกที่เป็นกันเอง ความจริงใจและความปรารถนาดี ฉะนั้น ความสัมพันธ์ชนิดนี้ จึงมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในแง่ของคุณธรรมหรือศีลธรรม

ความสัมพันธ์ทางสถาบัน



- เป็นความสัมพันธ์ที่มีทั้งลักษณะความสัมพันธ์ในด้านผลประโยชน์ และลักษณะความสัมพันธ์ตามหน้าที่ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจการต่อรองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ และผลประโยชน์ ระหว่างสถาบันลูกจ้างนายจ้างที่เกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้าจัดการตาม หน้าที่ที่รัฐพึงกระทำเพื่อสันติสุขในวงการอุตสาหกรรมและเพื่อความมั่นคงของชาติ

คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์



- **แรงงานสัมพันธ์**

- **การบริหารแรงงานสัมพันธ์**

หมายถึง การที่ฝ่ายบริหาร(นายจ้าง)พยายามสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การโดยการ

- สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขให้
เกิดขึ้นในองค์การ
- พยายาม ขจัดปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดย
วิธีการสันติ

หลักการในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดี



- กำหนดแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- สร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสฝ่ายพนักงานลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ หรือให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ด้วย
- เมื่อมีปัญหา ข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ต้องหาทางพูดคุย เจรจา ปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล

รูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน



1. การบริหารแบบทวิภาคี
2. การบริหารแบบไตรภาคี

การบริหารแบบทวิภาคี



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

การบริหารแบบทวิภาคี



ระบบการบริหารที่เน้นเรื่อง

- ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างหรือฝ่ายจัดการ กับลูกจ้างหรือองค์การลูกจ้าง
- เป็นความสัมพันธ์ที่มีรูปแบบเฉพาะเพิ่มขึ้นจาก ความสัมพันธ์ในการจ้างงานตามปกติ
- โดยมีเป้าหมายให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมมือกันในการ ปรับปรุงผลิตภาพของสถานประกอบการ กิจกรรม รวมทั้งร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาภายใน

รูปแบบของระบบทวิภาคีด้านแรงงานสัมพันธ์



- การร่วมเจรจาต่อรอง เป็นความสัมพันธ์ในระบบทวิภาคีที่มีลักษณะเป็นทางการและมีกฎหมายบัญญัติรับรองสิทธิในการร่วมเจรจาต่อรองระหว่างทั้ง ๒ ฝ่ายไว้โดยชัดแจ้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

รูปแบบของระบบทวิภาคีด้านแรงงานสัมพันธ์



- ระบบการร่วมมือปรึกษาหารือ มีหลายรูปแบบ เช่น คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือหรือคณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นต้น

รูปแบบของระบบทวิภาคีด้านแรงงานสัมพันธ์



- ระบบการยุติการร้องทุกข์ในหน่วยงาน เป็นระบบที่ใช้ในการยุติปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน โดยเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายในสถานประกอบการ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างทันการณ์ และสามารถพิจารณากำหนดมาตรฐานในการป้องกันปัญหาได้ เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงานและเกิดสันติสุขในองค์การนับได้ว่าเป็นระบบแรงงานสัมพันธ์ทวิภาคีอีกระบบหนึ่งที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในทุก ๆ ประเทศทั่วโลก

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
- เรื่องสำคัญๆ 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 ระบบนี้สถานประกอบการ จะมีผู้แทน 2 ชุด

- คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากสหภาพแรงงาน
- คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากพนักงานลูกจ้าง
ทั่วไปที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพ

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง



3. คณะกรรมการเดี่ยว

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

สิทธิของคณะกรรมการลูกจ้าง



1. รับรู้ข่าวสารข้อมูล คณะกรรมการลูกจ้างมีสิทธิรับรู้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญ ๆ ขององค์การ เช่น

- ✧ นโยบายการบริหาร
- ✧ สถานการณ์ทางการเงิน
- ✧ ผลประกอบการ

2. สิทธิในการได้รับการปรึกษาหารือในเรื่องที่สำคัญ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น

- ✧ การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ
- ✧ การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร เช่น การลงโทษ การเลิกจ้าง

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 ที่เป็นตัวแทนของฝ่ายพนักงานลูกจ้างในสถานประกอบการเพื่อร่วมกัน ดำเนินการอย่างต่อเนื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ
2. คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation Committee) เป็นกรรมการที่ จัดตั้งขึ้นมาในองค์การเพื่อทำหน้าที่ปรึกษาหารือ ในเรื่องสำคัญ ๆ ที่นายจ้างไม่ต้องการเจรจากับ สหภาพ แรงงาน

กลไกการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในสถานประกอบการ

- การสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบอื่นๆ ที่นิยมใช้กันนับแต่ทศวรรษที่ 1990 - 2000 ได้แก่
 - กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality circles)
 - กิจกรรม 5 ส.
 - กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion)
- เพื่อส่งเสริมความรู้สึกร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน 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



รายละเอียดสหภาพแรงงาน อยู่ในบทที่ ๑

รูปแบบการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงาน(ลูกจ้าง) ตามหลักการของระบบทวิภาคี

- การปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation)
- การเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining)
- ระบบการยุติการร้องทุกข์ในหน่วยงาน

ขั้นตอนปกติ

ปรึกษาหารือ



ตกลง

ปรึกษาหารือ



แจ้งข้อ
เรียกร้อง



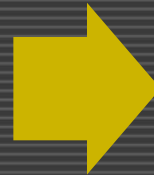
เจรจาต่อรอง



ตกลง

ขั้นตอนไม่ปกติ

ปรึกษาหารือ



ไม่ตกลง

แจ้งข้อ
เรียกร้อง



เจรจา
ต่อรอง



ไม่ตกลง



พิพาท
แรงงาน

ประนอมข้อ
พิพาท



ไม่ตกลง



ปิดงาน/
หยุดงาน



ครุส

การปรึกษาหารือร่วม



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

การเจรจาต่อรอง(Collective Bargaining)



- เป็นบทบาทของสหภาพแรงงานที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหาร (นายจ้าง) ในนามของฝ่ายลูกจ้าง การสร้างอำนาจการเจรจาต่อรองของฝ่ายพนักงานลูกจ้างคือ การรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนในรูปของ สหภาพแรงงานให้มากที่สุด
- เกี่ยวข้องกับการยื่นข้อเรียกร้อง จากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือ เรื่องที่เป็นปัญหาจากการปรึกษาหารือ 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 ที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทมีเวลา
หยุดคิด ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลมากขึ้น**

- ✧ **เป็นการดูดซับความรุนแรงทางอารมณ์ของแต่ละฝ่ายให้
ลดลง และหันมายอมรับความต้องการของอีกฝ่ายได้**
- ✧ **โดยยอมรับว่า บนโต๊ะการเจรจาไม่มีใครชนะหรือแพ้
ทั้งหมด แต่ต้องพบกันครึ่งทาง หรือ ถอยคนละก้าว เพื่อ
ชัยชนะร่วมกัน (Win-Win Solution)**

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในประเทศกำลังพัฒนา

- อินเดีย ฟิlipปีนส์ อินโดนีเซีย ไทย ฯลฯ
 - ระบบการปรึกษาหารือร่วม และการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน มักไม่ค่อยได้รับการยอมรับ
 - ถ้ามีสภาพแรงงาน ส่วนมากจะอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะขาดผู้นำที่เข้มแข็งและพนักงานลูกจ้างยังไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นสมาชิก

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในประเทศกำลังพัฒนา

- **ให้การยอมรับสภาพแรงงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานลูกจ้าง โดย**
 1. **การเจรจาต่อรอง** ถือเป็นกลไกหลักที่ใช้เป็นช่องทางการยุติปัญหาความขัดแย้ง หรือการหาทางออกของข้อเรียกร้องของสองฝ่าย
 - ฝ่ายบริหารให้การยอมรับในสิทธิและอำนาจของสหภาพแรงงานว่า มีสิทธิเท่าเทียมกับฝ่ายตน
 2. **การปรึกษาหารือร่วม** ในประเทศตะวันตกนิยมใช้เป็นกลไกเสริม เพื่อเปิดโอกาสให้
 - พนักงานมีที่ระบายปัญหาความคับข้องใจออกมา ทำให้เกิดความรูสึกว่าฝ่ายบริหารยอมรับฟังปัญหา 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. การปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ และถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่มีกฎหมายบังคับ
2. มีการสร้างระบบความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน โดยทำให้พนักงานมีความรู้สึกรว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 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

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร



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

รูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน



1. การบริหารแบบทวิภาคี
2. 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 “ต้องทำให้ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมีฐานะเท่าเทียม กับฝ่ายรัฐบาล และมีอิสระอย่างเต็มที่.”

หลักการของระบบไตรภาคี



- หลักการของระบบไตรภาคี ถือว่าในการใช้แรงงานให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ควรหันมาร่วมปรึกษาหารือ ร่วมกันคิด ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของทั้งสามฝ่าย ทั้งนี้เพื่อช่วยทำให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและนำมาซึ่งความเป็นธรรมในสังคม
- ILO ได้นำระบบไตรภาคีมาใช้กับการบริหารและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกด้าน เช่น การประชุมใหญ่ การให้การรับรองอนุสัญญาและข้อแนะ การพิจารณาเรื่องสำคัญ ๆ

รากฐานทางอุดมการณ์ของระบบไตรภาคี



1. การประสานผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของ 3 ฝ่าย คือ รัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้าง ซึ่งต่างมีความคิดและผล ประโยชน์ที่ต่างกัน ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมรัฐได้อย่างเป็นธรรม
2. ประชาธิปไตยแบบตัวแทน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย
 - โดยแต่ละฝ่ายต้องเลือกตัวแทนของตนมาทำหน้าที่แทนกลุ่มของตน ในคณะกรรมการ หรือองค์กรไตรภาคีที่มีการจัดตั้งขึ้น

กลไกของการส่งเสริมระบบไตรภาคี



- การนำระบบไตรภาคีมาใช้นั้นจำเป็นต้องกำหนดกลไกที่เหมาะสม โดยทั่วไปจะนิยมจัดทำในรูปของคณะกรรมการไตรภาคี หรือองค์กรไตรภาคี
- องค์กรไตรภาคี หมายถึง การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันของนายจ้าง ลูกจ้างและรัฐบาลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่จะกระทบกระเทือนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นที่การปรึกษาหารือ และการร่วมมือเป็นหลัก ไม่ใช่เน้นที่การชี้ขาดในปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ลักษณะขององค์กรไตรภาคี



- **องค์กรไตรภาคีเฉพาะกิจ** คือคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหรือดำเนินการในเรื่องใดโดยเฉพาะและจะสิ้นสภาพไปเมื่อได้นั้นเสร็จสิ้น
- **คณะกรรมการไตรภาคีถาวร** คือคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายหรือตามที่กฎหมายกำหนดไว้ มีอายุการทำงานตามวาระที่กำหนดไว้

ระบบไตรภาคี :

การปะทะและประสานกันระหว่าง 3 ฝ่าย

- การจัดตั้งองค์กรไตรภาคี ทำได้ทั้งในระดับชาติ ระดับมลรัฐ และระดับท้องถิ่น โดยทุกระดับต้องมีผู้ที่เป็นตัวแทนที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายเข้าไปเป็นคณะกรรมการไตรภาคีในแต่ละชุด ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ปรึกษาหารือ เสนอต่อรอง และตัดสินใจ ชี้ขาดในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตนได้อย่างแท้จริง

การคัดเลือกตัวแทนเพื่อเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ



- ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ เข้มแข็ง สามารถปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ให้ฝ่ายตนได้อย่างแท้จริง
- ฝ่ายพนักงาน ลูกจ้างต้องมืองค์กรของตนที่เข้มแข็ง เป็นเอกภาพ เช่น มีสหภาพแรงงานในระดับชาติที่มีเอกภาพ
- ตัวแทนฝ่ายนายจ้างต้องมาจากองค์กรที่เป็นตัวแทนของนายจ้างส่วนใหญ่

กิจกรรมของไตรภาคี เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ

1. การมีส่วนร่วมในข่าวสารข้อมูล คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน และอาจนำมาซึ่งความร่วมมือแบบอื่น ๆ ตามมา
2. ปรึกษาหารือสามฝ่าย อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น คณะกรรมการค่าจ้างแห่งชาติ ทำหน้าที่ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันในเรื่องค่าจ้างระหว่าง 3 ฝ่าย

กิจกรรมของไตรภาคี เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ

3. การต่อรองสามฝ่าย โดยการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล อภิปราย ปรีกษาหารือกัน และเจรจาต่อรองกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการกระทำที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
4. การตัดสินใจร่วมกัน ปกติจะทำผ่านคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมายส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการที่มีอำนาจชี้ขาด 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 เท่ากับเป็นการยอมรับในบทบาทของ สหภาพแรงงาน
2. ระบบไตรภาคีช่วยส่งเสริมระบบการคุ้มครองแรงงานได้ทุกระดับ และทั่วถึงเพราะรัฐเข้าไปเกี่ยวข้องโดยเป็นตัวกลางทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยหาทางยุติปัญหาความขัดแย้งให้
3. ระบบไตรภาคี ช่วยทำให้ฝ่ายแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับชาติได้มากขึ้น

จุดอ่อนของระบบไตรภาคีของไทย



1. ไตรภาคีตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ทำให้ระบบราชการได้ประโยชน์ เพราะรัฐต้องการใช้ไตรภาคีเป็นเครื่องมือในการควบคุม ผู้ใช้แรงงาน แทนที่จะเป็นเวทีการเจรจาต่อรองของ 3 ฝ่าย
2. ขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาค่าหนดขึ้นมาใช้ในไตรภาคีมี ขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน อิงระบบราชการมากไป
3. การคัดเลือกตัวแทนของภาคีต่าง ๆ ไม่ว่ามาจากการ แต่งตั้ง หรือ การเลือกตั้ง ผู้ที่ไปเป็นคณะกรรมการไตรภาคีมักไม่ใช่ ผู้แทนที่แท้จริงของฝ่ายลูกจ้างส่วนใหญ่ มักมีการแต่งตั้ง คนของผู้มีอำนาจเข้าไป เป็นคณะกรรมการ

จุดอ่อนของระบบไตรภาคีของไทย



4. องค์กรไตรภาคี ที่มีการเลือกตั้งตัวแทน ของฝ่าย ลูกจ้างมากกว่าการเลือกตั้งของผู้แทน สหภาพต่าง ๆ โดยตรง มีข้อ บกพร่องที่ว่า สหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะ เล็กหรือใหญ่มี 1 คะแนนเสียงเท่ากัน ทำให้เป็น ช่องทางหากินของผู้นำแรงงาน
5. องค์กรไตรภาคีหลายชุด มีสัดส่วนไม่สมดุล ส่วน ใหญ่จำนวนกรรมการฝ่ายรัฐบาลจะมากกว่าอีก 2 ฝ่ายเสมอ มีเพียง 4 ชุดเท่านั้นที่มีสัดส่วนเท่า ๆ กัน การแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิจะผูกขาดโดย ฝ่ายรัฐเท่านั้น

บทบาทหน้าที่ขององค์กรโทรภาคี 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 และความปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมรณรงค์ความปลอดภัยได้แก่ คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการพัฒนาความปลอดภัยในการทำงาน และคณะกรรมการจัดงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงาน
5. บทบาทในการกำหนดนโยบายบริหารงานประกันสังคม ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน คณะกรรมการประกันสังคม และคณะกรรมการอุทธรณ์ (ในกองทุนประกันสังคม)
6. บทบาทกำหนดนโยบายพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพ



**สถานการณ์ทางด้านแรงงาน
สัมพันธ์และการใช้ระบบทวิภาคี
ในประเทศไทย**

สถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ และการใช้ระบบทวิภาคีในประเทศไทย

- ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในสถานประกอบการต่าง ๆ ในประเทศไทยมีมาโดยตลอด โดยเฉพาะในอดีตจำนวนข้อเรียกร้อง ข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงาน การปิดงาน มีจำนวนมากและนำความสูญเสียจากการนัดหยุดงานและปิดกิจการเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างสถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์

ตั้งแต่ปี 2519-
2536

- ชุมนุมประท้วง นัด
หยุดงาน ผละงาน
ปิดงาน

- ต้องสูญเสียวัน
ทำงานเฉลี่ยปีละ
167,000วัน

พ.ศ. 2538 -
2539

การชุมนุมประท้วง
นัดหยุดงานของ
พนักงาน MMC
สิทธิผลมอเตอร์
เนื่องจากการย้าย
สถานที่ทำงานไปยัง
จังหวัดระยอง

พ.ศ. 2540 การ
ประท้วงของ
พนักงานบริษัท ชัน
โย จำกัด เรื่องการ
ปรับลดโบนัส

ไม่สามารถตกลงกัน
ได้ จนเกิดการเผา
โรงงาน

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
- การไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรอง การปรึกษาหารือ
- กลไกการมีส่วนร่วมอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. QCC TQM
- มีคณะกรรมการไตรภาคีที่มีตัวแทนฝ่ายลูกจ้างเข้าไปร่วมด้วยทุกชุด

ทำไม ระบบแรงงาน
สัมพันธ์ในองค์กร
ทั้งในภาคเอกชน
และรัฐวิสาหกิจยังคง
มีความขัดแย้ง ไม่มี
ความเข้าใจหรือ
ไว้วางใจกัน และไม่สามารถ
ยุติลงได้ด้วยดี

สะท้อนให้เห็นถึงขีด
ความสามารถของ
สถาบันต่างๆ
สหภาพแรงงาน
คณะกรรมการ
ลูกจ้าง
คณะกรรมการ
ทวิภาคีและไตรภาคี
ไม่สามารถทำหน้าที่ได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้
การทำหน้าที่ของ
องค์กรต่างๆ ไม่มี
ประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล

**ปรัชญา กรอบคิดทางการบริหารและ
การใช้อำนาจของฝ่ายบริหารไม่
ถูกต้องเหมาะสม**

ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการด้านบุคคลในหน่วยงาน
ต่าง ๆ ยึดถือปรัชญาและกรอบความคิดทางการ
บริหารแบบเอกภาคีที่ว่า “ฝ่ายบริหารเท่านั้นที่มี
อำนาจสิทธิขาดในการจัดการงาน เงิน คน” พนักงาน
ลูกจ้างมีหน้าที่รับฟังคำสั่งไปปฏิบัติ ไม่ควรเข้ามายุ่ง
เกี่ยว

**จนกลายเป็น
วัฒนธรรมการทำงานของไทย**



- **วิธีการบริหารจัดการที่ผูกขาดอำนาจไว้ที่ฝ่ายบริหารหรือนายจ้าง**
- **ในอดีต วิธีการบริหารจัดการแบบนี้ไม่มีปัญหา**
- **แต่ปัจจุบันสังคมเปลี่ยนไป คนมีโอกาสรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล มีความคิดเป็นของตนเองมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ไม่ยอมถูกเอา رأัดเอาเปรียบ หรือทนต่อความไม่เป็นธรรมที่รับได้**
- **จึงเกิดการโต้แย้ง คัดค้าน เรียกร้อง และนำไปสู่ความขัดแย้ง ขาดความไว้วางใจ และการเผชิญหน้า**

องค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถ เพื่อความอยู่รอด และแข่งขันได้

การปรับระบบ
การทำงาน นำ
เครื่องจักร
เทคโนโลยีใหม่มา
ใช้ มีการ
ปรับเปลี่ยน
บุคลากร

อาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน
ลูกจ้าง

ฝ่ายบริหารต้องมี
มาตรการในการ
ป้องกันไม่ให้เกิด
ความขัดแย้ง

รับฟังและสังเกต
ปรากฏการณ์ที่
เกิดขึ้นในองค์การ
เช่น การต่อต้าน
เรียกร้อง ขาดงาน
หยุดงาน ฯลฯ

ฝ่ายบริหารต้องพยายามเข้าใจและปรับวิธีคิดใหม่

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

พยายามสร้างความเข้าใจและปรับวิธีคิดใหม่

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

บทบาทฝ่ายบริหาร(นายจ้าง)

- **บัญญัติศาสตร์ และค่านิยมให้เป็นประชาธิปไตย โดยยอมรับในสิทธิเกี่ยวกับการรวมตัวของฝ่ายพนักงาน เช่น สหภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง ฯลฯ**
- **ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน และ คณะกรรมการลูกจ้าง อย่าต่อต้านและคิดว่า การเรียกร้องเป็นการก่อกวน**
- **ฝ่ายบริหารต้องไม่ต่อต้าน ไม่ยอมรับหรือเจรจาด้วย ต้องเข้าใจว่า บางครั้งการเรียกร้องอาจมากไป แต่เป็นธรรมดาเพราะต้องมีการต่อรอง**

หลัก 3 ประการในการสร้างอำนาจชักจูงเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและให้ความร่วมมือ

- 1. ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนผู้อื่น เช่น ฝ่ายบริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่เป็นสำนักงาน 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 ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ

- 1. ไม่มีใครทำงานสำเร็จด้วยตนเอง ได้โดยปราศจาก
ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือจากผู้อื่น นั่นคือ
องค์การจะมีผลงานต้องอาศัยพนักงาน พนักงาน
ก็ต้องพึ่งผลประโยชน์จากองค์การเช่นกัน**
- 2. ความสัมพันธ์อันดีและยั่งยืนจะต้องอยู่บนพื้นฐาน
ของการ “ให้” และ “รับ” โดยฝ่ายบริหารต้อง
แบ่งปันผลประโยชน์ให้พนักงานอย่างเหมาะสม
และเป็นธรรม ฝ่ายพนักงาน ต้องหยิบยื่นงานที่มี
คุณภาพ เป็นการตอบแทนด้วย**

บทบาทฝ่ายรัฐบาล

- **ปรับเปลี่ยนทัศนคติแบบเก่า ที่ยังฝังลึกอยู่กับระบบเจ้าขุนมูลนาย ต่อด้านผู้ที่เชิงกร้าวใส่หรือมีความคิดเห็นที่แตกต่าง**
- **มองการเรียกร้อง การเข้ามามีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ การเจรจาต่อรองของฝ่ายพนักงานสหภาพแรงงาน ในแง่บวก**
- **รัฐควรออกกฎหมาย กำหนดนโยบายต่าง ๆ ไปในทางที่จะเอื้ออำนวยต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงาน ลูกจ้างทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน**

รายงาน

- ให้นิสิตอธิบายข้อดีและจุดอ่อนของระบบไตรภาคี
โดยละเอียด
- ส่งภายในวันศุกร์ที่ 21 เมษายน 2560 ภายใน
24.00 น.
- s.prapong@gmail.com