

นโยบายแรงงาน



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

การบริหารแรงงานสัมพันธ์



คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์



- แรงงานสัมพันธ์
- การบริหารแรงงานสัมพันธ์

คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์



- แรงงานสัมพันธ์

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในสถานประกอบการ หรือในองค์การหนึ่งๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการจ้างงานในตลาดแรงงาน

คำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์



- แรงงานสัมพันธ์
- การบริหารแรงงานสัมพันธ์

หมายถึง การที่ฝ่ายบริหาร(นายจ้าง)พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การโดยการ

- สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขให้เกิดขึ้นในองค์การ
- พยายาม ขจัดปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยวิธีการสันติ

หลักการในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดี



- กำหนดแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- สร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสฝ่ายพนักงานลูกจ้าง เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ หรือให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ด้วย
- เมื่อมีปัญหา ข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ต้องหาทางพูดคุย เจรจา ปรึกษาหารือกันด้วย เหตุผล

รูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน



1. การบริหารแบบเอกภาคี
2. การบริหารแบบทวิภาคี
3. การบริหารแบบไตรภาคี

การบริหารแบบเอกภาคี



รูปแบบการบริหารที่ตั้งบนหลักการสำคัญ ดังนี้

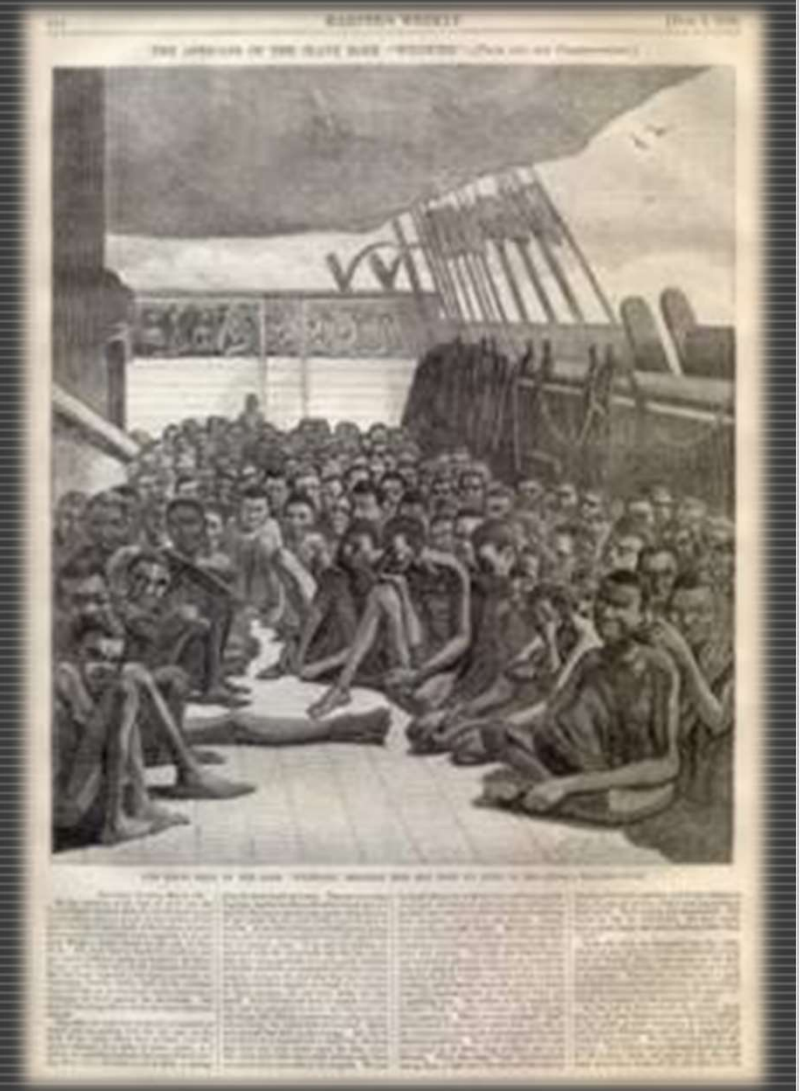
- นายจ้าง/ผู้บริหาร เป็นผู้มีอำนาจสิทธิขาดในการบริหารจัดการงาน
- พนักงาน ลูกจ้างมีหน้าที่รับฟังคำสั่งและปฏิบัติตามไม่มีสิทธิโต้แย้ง ร้องเรียน เสนอความคิดเห็น หรือ เกรงใจต่อรองใด ๆ

แนวคิดนี้ จึงเป็นเรื่อง การใช้อำนาจเผด็จการของฝ่ายบริหาร หรือนายจ้าง

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี

● สมัยดั้งเดิม

- การใช้แรงงานมีลักษณะการเกณฑ์แรงงาน และการบังคับใช้แรงงาน ในระบบแรงงาน ทาส
- ต่อมาระบบทาสถูกยกเลิกเพราะขัดต่อหลักมนุษยธรรมและเป็นการละเมิดต่อสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของมนุษย์
- ในยุคสังคมนิยมได้เกิดการทํางานใน “ระบบลูกนา” หรือ “ข้าแผ่นดิน”



เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี



- ต่อมาในศตวรรษที่ 15 ได้เกิดระบบการทำงาน โดยมีสิ่งแลกเปลี่ยน ที่เรียกว่า “ ระบบการจ้างงาน ”
- ระบบการจ้างงานแบบดั้งเดิม ฝ่ายลูกจ้างมีแนวคิดที่ว่า
 - “นายจ้างมีฐานะเป็นนาย” มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการใช้งาน หรือ ลงโทษอย่างไรก็ได้
 - ลูกจ้างมีหน้าที่ต้องทำตามคำสั่ง ไม่มีสิทธิ์คัดค้าน หรือโต้แย้ง
 - ลูกจ้างเป็นผู้มาพึ่งพิงนาย ให้งานทำ เงินใช้ ถือเป็นบุญคุณ

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี



- ในสมัยกลาง (ศ.ต.ที่15-16) เกิดระบบช่างฝีมือขึ้นในยุโรป มีช่างฝีมือจำนวนมากเกิดขึ้น
 - ช่างฝีมือที่มีเงินทุนจัดตั้งกิจการของตนเองขึ้นและจ้างช่างมาทำงานให้ จึงเกิด ระบบการจ้างงาน โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
 - ในการกำหนดค่าจ้างและราคาสินค้าต้องขึ้นอยู่กับ กฎ ข้อบังคับทางศาสนาจักร

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี



- ในศตวรรษที่18-19เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปและสหรัฐฯ (ค.ศ. 1750 - 1850)
 - เกิดระบบโรงงาน มีการนำเครื่องจักรกลมาใช้ในการผลิตสินค้าช่างฝีมือหมดความสำคัญลง และเกิดเมืองอุตสาหกรรมขึ้น
 - มีความต้องการใช้แรงงานเพิ่มขึ้นทำให้มีการอพยพคนจากชนบทมาทำงาน รวมทั้งผู้หญิงและเด็ก
 - มีการขูดรีด เอาไร้ดเอาเปรียบแรงงานอย่างหนัก ค่าจ้างต่ำ ไม่มีสวัสดิการ นายจ้างมีอำนาจสิทธิขาดในการบริหารจัดการ

เงาร่างของการบริหารแบบเอกภาคี



- รัฐบาลของประเทศต่างๆส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรีต้องการให้เกิดการลงทุนมากๆ
- รัฐจึงกำหนดกลไกและกฎหมายไปในทางเข้าข้างผู้ประกอบการ เช่น กดค่าจ้างให้ต่ำ สวัสดิการตามกฎหมายมีน้อย พยายามทำให้การรวมตัวของคนงานในรูปของสหภาพแรงงานทำได้ยาก
- บรรยากาศในการทำงานในองค์กร เต็มไปด้วยการขาดความไว้วางใจ ความหวาดระแวงกันระหว่างฝ่ายบริหาร - ปฏิบัติการ พนักงานมีขวัญกำลังใจต่ำ ไม่เคยคิดพัฒนาตนเอง
- การบริหารจัดการในรูปแบบเอกภาคีนี้มีอยู่ทั่วไปในประเทศอุตสาหกรรมตะวันตก ในศตวรรษที่18-19
- 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 ตัดสินใจในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร
- เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและสันติสุขในการบริหารและการดำเนินกิจการ

ปรัชญาของทวิภาคี



- การสร้างการมีส่วนร่วมของคน ในองค์การทุกระดับ ทุกฝ่าย
ไม่ว่าระดับผู้บริหาร 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 การเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์ม
- เรื่องสำคัญๆ เช่น พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส การปลดพนักงาน การเลิกจ้าง
- การร่วมกำหนดนโยบาย การบริหารงาน

รูปแบบของตัวแทนลูกจ้างในสถานประกอบการ



1. การจัดตั้ง**คณะกรรมการลูกจ้าง** -ประกอบด้วยตัวแทนที่พนักงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการนั้นเลือกมา
2. การจัดตั้ง**คณะกรรมการทวิภาคี** ชุดต่างๆขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างฝ่ายละเท่าๆกัน
3. การจัดตั้ง**สหภาพแรงงาน**ในสถานประกอบการ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายพนักงานลูกจ้าง

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง



1. ระบบผู้แทนเดียว บุคคลที่จะเป็นตัวแทนของฝ่ายลูกจ้างต้องมาจากสหภาพแรงงาน โดยมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสหภาพแรงงานโดยตรง
 - ระบบนี้ให้ความสำคัญกับสหภาพแรงงานว่าเป็นตัวแทนที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้าง

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง



- ## 2. ระบบผู้แทนคู่ ระบบนี้สถานประกอบการจะมีผู้แทน 2 ชุด
- คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากสหภาพแรงงาน
 - คณะกรรมการลูกจ้างที่มาจากพนักงานลูกจ้างทั่วไปที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพ

การเลือกตัวแทนคณะกรรมการลูกจ้าง



3. คณะกรรมการเดี่ยว

- คณะกรรมการลูกจ้าง มาจากการเลือกตั้งของคณงานหรือพนักงานทั่วไปทั้งที่เป็นและไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน
- ในยุโรป ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการนี้ เยอรมัน ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย เบลเยียม สเปน โปรตุเกส กรีซ ฯลฯ

สิทธิของคณะกรรมการลูกจ้าง



1. รับรู้ข่าวสารข้อมูล คณะกรรมการลูกจ้างมีสิทธิรับรู้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญๆขององค์การ เช่น
 - ✦ นโยบายการบริหาร
 - ✦ สถานการณ์ทางการเงิน
 - ✦ ผลประกอบการ
2. สิทธิในการได้รับการปรึกษาหารือในเรื่องที่สำคัญๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น
 - ✦ การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ
 - ✦ การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร เช่น การลงโทษ การเลิกจ้าง
 - ✦ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานแทนคน

รูปแบบของตัวแทนลูกจ้างในสถานประกอบการ



1. การจัดตั้ง**คณะกรรมการลูกจ้าง** ประกอบด้วยตัวแทนที่พนักงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการนั้นเลือกมา
2. การจัดตั้ง**คณะกรรมการทวิภาคี** ชุดต่างๆขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างฝ่ายละเท่าๆกัน
3. การจัดตั้ง**สหภาพแรงงาน**ในสถานประกอบการ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายพนักงานลูกจ้าง

คณะกรรมการทวิภาคี



1. คณะกรรมการร่วม (Joint bodies) เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ตัวแทนฝ่ายบริหาร กับคณะกรรมการเดียว ที่เป็นตัวแทนของฝ่ายพนักงานลูกจ้างในสถานประกอบการเพื่อร่วมกันดำเนินการอย่างด้อย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะ
2. คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint - Consultation Committee) เป็นกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาในองค์การเพื่อทำหน้าที่ปรึกษาหารือในเรื่องสำคัญๆที่นายจ้างไม่ต้องการเจรจากับสหภาพแรงงาน

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** ชุดต่างๆขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างฝ่ายละเท่าๆกัน
3. การจัดตั้ง**สหภาพแรงงาน**ในสถานประกอบการ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายพนักงานลูกจ้าง

สหภาพแรงงาน (Trade Union)



- คือสถาบันที่จัดตั้งขึ้นมาจากการรวมตัวกันของผู้เป็นพนักงาน ลูกจ้างในสถานประกอบการหนึ่งๆ หรือในประเภทกิจการเดียวกัน ด้วยความสมัครใจ

บทบาทของสหภาพแรงงาน



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



รายละเอียดสหภาพแรงงาน อยู่ในบทที่ 8

รูปแบบการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงาน(ลูกจ้าง) ตามหลักการของระบบทวิภาคี

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

การปรึกษาหารือร่วม



- เป็นการปรึกษาหารือหรือพูดคุยกันในเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือยังไม่เป็นปัญหา อาจเป็นเรื่องเล็ก น้อย หรือเรื่องสำคัญๆ การเลิกจ้าง การปรับลดโบนัส ฯลฯ
- ปกติแล้วการปรึกษาหารือจะเป็นบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม ฯลฯ

การเจรจาต่อรอง(Collective Bargaining)



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

การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เป็นมาตรการทางด้านแรงงานสัมพันธ์

- เป็นเวทีในการนำความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆให้เข้ามาอยู่ในสถาบัน และ ควบคุมไม่ให้ระเบิดออกมาภายนอกจนอาจกลายเป็นความไม่สงบเรียบร้อยของสังคม
- การเจรจาต่อรองอาจทำได้ทั้งในระดับชาติ ระดับอุตสาหกรรมและระดับภูมิภาค
- เรื่องที่นำมาเจรจาต่อรองอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพการจ้างงานหรือสภาพการทำงานที่เป็นประเด็นขัดแย้ง

ผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองร่วม



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

ข้อดีหรือประโยชน์ของการเจรจาต่อรองร่วม



1. ช่วยป้องกันความขัดแย้งทางด้านแรงงาน เพราะ
 - ฝ่ายพนักงานลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานมีเวทีในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการของฝ่ายลูกจ้างให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบ
 - เป็นช่องทางระบายความคับข้องใจ ความต้องการของฝ่ายตนให้อีกฝ่ายทราบ
 - ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสพูดคุยกัน ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการปะทะที่รุนแรงและทำลายล้างกันและกัน

ข้อดีหรือประโยชน์ของการเจรจาต่อรองร่วม



2. ช่วยทำให้ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทมีเวลาหยุดคิด ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลมากขึ้น
 - ✦ เป็นการดูดซับความรุนแรงทางอารมณ์ของแต่ละฝ่ายให้ลดลง และหันมายอมรับความต้องการของอีกฝ่ายได้
 - ✦ โดยยอมรับว่า บนโต๊ะการเจรจาไม่มีใครชนะหรือแพ้ทั้งหมด แต่ต้องพบกันครึ่งทาง หรือ ถอยคนละก้าว เพื่อชัยชนะร่วมกัน (Win-Win Solution)

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในประเทศกำลังพัฒนา

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

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในประเทศกำลังพัฒนา

- ให้การยอมรับสภาพแรงงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานลูกจ้าง โดย
 1. การเจรจาต่อรอง ถือเป็นกลไกหลักที่ใช้เป็นช่องทางการยุติปัญหาความขัดแย้ง หรือการหาทางออกของข้อเรียกร้องของสองฝ่าย
 - ▶ ฝ่ายบริหารให้การยอมรับในสิทธิและอำนาจของสหภาพแรงงานว่ามีสิทธิเท่าเทียมกับฝ่ายตน
 2. การปรึกษาหารือร่วม ในประเทศตะวันตกนิยมใช้เป็นกลไกเสริม เพื่อเปิดโอกาสให้
 - ▶ พนักงานมีที่ระบายปัญหาความคับข้องใจออกมา ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายบริหารยอมรับฟังปัญหา ความคิดเห็น ความต้องการของพนักงานลูกจ้าง
 - ▶ การปรึกษาหารือเป็นเรื่องของคณะกรรมการลูกจ้าง ส่วนการยื่นข้อเรียกร้องเป็นอำนาจหน้าที่ของสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นนักสหภาพแรงงานมืออาชีพ มักถือศักดิ์ศรีเท่าฝ่ายบริหาร

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงานลูกจ้างในประเทศตะวันตก

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. มีการสร้างระบบความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการ กับสหภาพแรงงาน โดยทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีการกระจายผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างยุติธรรม การบริหารแบบเปิดโล่ง การตัดสินใจแบบ Bottom-up การเน้นกิจกรรม Q.C.

ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบญี่ปุ่น



3. สภาพแรงงานในสถานประกอบการนิยมจัดตั้งขึ้นมาในองค์การเกือบทุกแห่ง (93%) และให้ลูกจ้างทุกคน ทุกระดับไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร (Blue Collar + White Collar workers) สามารถเป็นสมาชิกสภาพแรงงานเดียวกันได้ โดยไม่ต้องมีการแบ่งแยก
4. ผู้บริหารให้การยอมรับในสิทธิของคณะกรรมการลูกจ้าง และ สภาพแรงงานอย่างมาก

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร



- การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับฝ่ายบริหารจะทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้มากขึ้น เพราะ ฝ่ายบริหารต้องวางแผนต่างๆด้วยความระมัดระวังมากขึ้น และทำให้การจัดการงานมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (ระบบแรงงานสัมพันธ์ของประเทศเยอรมันเป็นระบบที่ดีที่ประชาคมยุโรปพยายามที่จะให้ประเทศสมาชิกถือเป็นแบบอย่าง)
- ฝ่ายบริหารไม่ต้องเผชิญกับปัญหาความไม่สงบในองค์กร เกิดความปรองดองระหว่างสองฝ่าย และเป็นหลักประกันของฝ่ายพนักงานว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบ

รูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน



1. การบริหารแบบเอกภาคี
2. การบริหารแบบทวิภาคี
3. การบริหารแบบไตรภาคี

แนวคิดเกี่ยวกับระบบไตรภาคี (Tri partism)



ระบบไตรภาคี เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นที่สากลเป็นที่ยอมรับทั่วโลก

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

หลักการของระบบไตรภาคี



- หลักการของระบบไตรภาคี ถือว่า ในการใช้แรงงานให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ควรหันมาร่วมปรึกษาหารือ ร่วมกันคิด ตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของทั้งสามฝ่าย ทั้งนี้เพื่อช่วยทำให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและนำมาซึ่งความเป็นธรรมในสังคม
- ILO ได้นำระบบไตรภาคีมาใช้ในการบริหารและดำเนินกิจกรรมต่างๆใน ทุกด้าน เช่น การประชุมใหญ่ การให้การรับรองอนุสัญญาและข้อแนะ การพิจารณาเรื่องสำคัญๆ

รากฐานทางอุดมการณ์ของระบบไตรภาคี



1. การประสานผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของ3ฝ่าย คือรัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้าง ซึ่งต่างมีความคิดและผลประโยชน์ที่ต่างกัน ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมรัฐได้อย่างเป็นธรรม
2. ประชาธิปไตยแบบตัวแทน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย
 - โดยแต่ละฝ่ายต้องเลือกตัวแทนของตนมาทำหน้าที่แทนกลุ่มของตนในคณะกรรมการ 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 ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลปรึกษาหารือ เปรียบเทียบ และตัดสินใจชี้ขาดในเรื่องต่างๆเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตนได้อย่างแท้จริง

การคัดเลือกตัวแทนเพื่อเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ



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

กิจกรรมของไตรภาคี เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ

1. การมีส่วนร่วมในข่าวสารข้อมูล คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน และอาจนำมาซึ่งความร่วมมือแบบอื่นๆตามมา
2. ปรีกษาหารือสามฝ่าย อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น คณะกรรมการค่าจ้างแห่งชาติ ทำหน้าที่ส่งเสริมให้มีการปรีกษาหารือกันในเรื่องค่าจ้างระหว่าง3ฝ่าย

กิจกรรมของไตรภาคี เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ

3. การต่อรองสามฝ่าย โดยการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อภิปรายปรึกษาหารือกัน และเจรจาต่อรองกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการกระทำที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
4. การตัดสินใจร่วมกัน ปกติจะทำผ่านคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมา ตามกฎหมายส่วนใหญ่จะเป็นกรมการที่มีอำนาจชี้ขาด เช่น ศาลแรงงาน คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

รัฐบาลไทยกับองค์การไตรภาคี



- ประเทศไทยได้นำระบบไตรภาคีมาใช้เมื่อปี 2499
- ปัจจุบัน มีคณะกรรมการระดับชาติ 17 ชุด

องค์การไตรภาคี



องค์กรไตรภาคี	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 และทั่วถึง เพราะรัฐเข้าไปเกี่ยวข้องโดยเป็นตัวกลางทำหน้าที่ในการ โกล่เกลี่ยหาทางยุติ ปัญหาความขัดแย้งให้
3. ระบบไตรภาคี ช่วยทำให้ฝ่ายแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระดับชาติ ได้มากขึ้น

จุดอ่อนของระบบไตรภาคีของไทย



1. ไตรภาคีตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ทำให้ระบบราชการได้ประโยชน์ เพราะรัฐต้องการใช้ ไตรภาคีเป็นเครื่องมือในการควบคุมผู้ใช้แรงงาน แทนที่จะเป็นเวทีการเจรจาต่อรองของ 3 ฝ่าย
2. ขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่กำหนดขึ้นมาใช้ในไตรภาคีมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน อิงระบบราชการมากเกินไป
3. การคัดเลือกตัวแทนของภาคีต่างๆ ไม่ว่าจะมาจากการ แต่งตั้ง หรือ การเลือกตั้ง ผู้ที่ไปเป็นคณะกรรมการไตรภาคีมักไม่ใช่ผู้แทนที่แท้จริงของฝ่ายลูกจ้างส่วนใหญ่ มักมีการแต่งตั้งคนของผู้มีอำนาจเข้าไป เป็นคณะกรรมการ

จุดอ่อนของระบบไตรภาคีของไทย



4. องค์กรไตรภาคี ที่มีการเลือกตั้งตัวแทน ของฝ่ายลูกจ้างมากจากการเลือกตั้งของผู้แทน สหภาพต่าง ๆ โดยตรง มีข้อ บกพร่องที่ว่า สหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่มี 1คะแนนเสียงเท่ากัน ทำให้เป็นช่องทางหากินของผู้นำแรงงาน
5. องค์กรไตรภาคีหลายชุด มีสัดส่วนไม่สมดุล ส่วนใหญ่จำนวนกรรมกร ฝ่ายรัฐบาลจะมากกว่าอีก 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 และความปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมรณรงค์ความปลอดภัยได้แก่ คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการพัฒนาความปลอดภัยในการทำงาน และคณะกรรมการจัดงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงาน
5. บทบาทในการกำหนดนโยบายบริหารงานประกันสังคม ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน คณะกรรมการประกันสังคม และคณะกรรมการอุทธรณ์ (ในกองทุนประกันสังคม)
6. บทบาทกำหนดนโยบายพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพ



สถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์และการ
ใช้ระบบทวิภาคีในประเทศไทย

สถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ และการใช้ระบบทวิภาคีในประเทศไทย

- ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในสถานประกอบการต่างๆ ในประเทศไทยมีมาโดยตลอด โดยเฉพาะในอดีตจำนวนข้อเรียกร้อง ข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงาน การปิดงาน มีจำนวนมากและนำความสูญเสียจากการนัดหยุดงานและปิดกิจการเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างสถานการณ์ทางด้านแรงงานสัมพันธ์

ตั้งแต่ปี 2519-2536

- ชุมนุม ประท้วง นัดหยุดงาน ผลงาน ปิดงาน
- ต้องสูญเสียวันทำงานเฉลี่ยปีละ 167,000 วัน

พ.ศ. 2538-2539

การชุมนุมประท้วงนัดหยุดงานของพนักงาน MMC สิทธิผลมอเตอร์ เนื่องจาก การย้ายสถานที่ทำงานไปยังจังหวัดระยอง

พ.ศ. 2540 การประท้วงของพนักงานบริษัท ชันโย จำกัด เรื่องการปรับลดโบนัส

ไม่สามารถตกลงกันได้ จนเกิดการเผาโรงงาน

จำนวนองค์การแรงงานตั้งแต่ พ.ศ. 2546 -พ.ศ. 2559

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

รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงานในสถานประกอบการที่ผ่านมา



- การรักษาหรือตามกฎหมาย หรือระเบียบราชการ
- การใกล้เคียง การเจรจาต่อรอง การรักษาหรือ
- กลไกการมีส่วนร่วมอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. QCC TQM
- มีคณะกรรมการไตรภาคีที่มีตัวแทนฝ่ายลูกจ้างเข้าไปร่วมด้วยทุกชุด

ทำไม ระบบแรงงาน
สัมพันธ์ในองค์การ
ทั้งในภาคเอกชน และ
รัฐวิสาหกิจยังคงมี
ความขัดแย้ง ไม่มี
ความเข้าใจหรือ
ไว้วางใจกัน และไม่
สามารถยุติลงได้
ด้วยดี

สะท้อนให้เห็นถึงขีด
ความสามารถของ
สถาบันต่างๆ
สหภาพแรงงาน
คณะกรรมการลูกจ้าง
คณะกรรมการทวิ
ภาคีและไตรภาคี ไม่
สามารถทำหน้าที่ได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้
การทำหน้าที่ของ
องค์กรต่างๆไม่มี
ประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล

ปรัชญา กรอบคิดทางการบริหารและการใช้อำนาจ
ของฝ่ายบริหารไม่ถูกต้องเหมาะสม

ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการด้านบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ยึดถือปรัชญา
และกรอบความคิดทางการบริหารแบบเอกภาคิที่ว่า “ฝ่ายบริหารเท่านั้นที่
มีอำนาจสิทธิขาดในการจัดการงาน เงิน คน” พนักงาน ลูกจ้างมีหน้าที่รับ
ฟังคำสั่งไปปฏิบัติ ไม่ควรเข้ามายุ่งเกี่ยว

จนกลายเป็น
วัฒนธรรมการทำงานของไทย



- วิธีการบริหารจัดการที่ผูกขาดอำนาจไว้ที่ฝ่ายบริหารหรือนายจ้าง
- ในอดีต วิธีการบริหารจัดการแบบนี้ไม่มีปัญหา
- แต่ปัจจุบันสังคมเปลี่ยนไป คนมีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูล มีความคิดเป็นของตนเองมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ไม่ยอมถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือทนต่อความไม่เป็นธรรมที่รับได้
- จึงเกิดการโต้แย้ง คัดค้าน เรียกร้อง และนำไปสู่ความขัดแย้ง ขาดความไว้วางใจ และการเผชิญหน้า

องค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถ เพื่อความอยู่รอด และแข่งขันได้

การปรับระบบการทำงาน นำเครื่องจักรเทคโนโลยีใหม่มาใช้ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากร

อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานลูกจ้าง

ฝ่ายบริหารต้องมีมาตรการในการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

รับฟังและสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น การต่อต้าน เรียกร้อง ขาดงาน หยุดงาน ฯลฯ

ฝ่ายบริหารต้องพยายามเข้าใจและปรับวิธีคิดใหม่

- ต้องยอมรับว่า การเรียกร้อง เสนอแนะของพนักงาน ไม่ใช่เป็นการก่อกวน ลูกจ้างไม่ใช่ศัตรู แต่เป็นการแสดงความต้องการให้นายจ้างทราบ
- ต้องพยายามหาวิธีการสร้างความเข้าใจ เช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลขององค์กรให้มากขึ้น รับฟังความคิดเห็น พุดคุยชี้แจงด้วยเหตุผล ยอมที่จะให้ค่าทดแทนความสูญเสียบ้าง ฯลฯ

พยายามสร้างความเข้าใจและปรับวิธีคิดใหม่

- ต้องยอมรับว่า การเรียกร้อง เสนอแนะของพนักงาน ไม่ใช่เป็นการก่อกวน ลูกจ้างไม่ใช่ศัตรู แต่เป็นการแสดงความต้องการให้นายจ้างทราบ
- ต้องพยายามหาวิธีการสร้างความเข้าใจ เช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ ข่าวสารข้อมูลขององค์กรให้มากขึ้น รับฟังความคิดเห็น พุดคุยชี้แจงด้วย เหตุผล ยอมรับที่จะให้ค่าทดแทนความสูญเสียบ้าง ฯลฯ

บทบาทฝ่ายบริหาร(นายจ้าง)

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

หลัก 3 ประการในการสร้างอำนาจชักจูงเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับและให้ความร่วมมือ

1. ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนผู้อื่น เช่น ฝ่ายบริหารจัดการสิ่ง
อำนวยความสะดวก สถานที่ที่เป็นสำนักงาน ให้การยอมรับ
ช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรม
2. ต้องแบ่งอำนาจให้ผู้อื่นบ้าง เช่น ยอมให้สหภาพแรงงาน
คณะกรรมการลูกจ้าง เข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นพิจารณา
ปัญหาบางเรื่อง ฯลฯ
3. ต้องสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันโดยการให้
ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญให้พนักงานทราบเพื่อแสดงความจริง

บทบาทฝ่ายพนักงาน(ลูกจ้าง)

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

หัวใจสำคัญ 2 ประการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นใน องค์กร

1. ไม่มีใครทำงานสำเร็จด้วยตนเอง ได้โดยปราศจากความร่วมมือ หรือ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น นั่นคือ องค์กรจะมีผลงานต้องอาศัย พนักงาน พนักงานก็ต้องพึ่งผลประโยชน์ จากองค์กรเช่นกัน
2. ความสัมพันธ์อันดีและยั่งยืนจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการ “ให้” และ “รับ” โดยฝ่ายบริหารต้องแบ่งปันผลประโยชน์ให้พนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ฝ่ายพนักงาน ต้องหยิบยื่นงานที่มีคุณภาพ เป็นการตอบแทนด้วย

บทบาทฝ่ายรัฐบาล

- ปรับเปลี่ยนทัศนคติแบบเก่า ที่ยังฝังลึกอยู่กับระบบเจ้าขุนมูลนาย ต่อต้านผู้ที่แข็งกร้าวใส่หรือมีความคิดเห็นที่แตกต่าง
- มองการเรียกร้อง การเข้ามามีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ การเจรจา ต่อรองของฝ่ายพนักงาน สหภาพแรงงาน ในแง่บวก
- รัฐควรออกกฎหมาย กำหนดนโยบายต่าง ๆ ไปในทางที่จะเอื้ออำนวยต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงาน ลูกจ้างทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน