



องค์ความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่

เรื่อง การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน

สำนักแรงงานสัมพันธ์

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

การจัดการความรู้

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑

คำนำ

เอกสารความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่ ในการเรียนรู้ เรื่อง การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์ แบบหุ้นส่วนนี้ ได้จัดทำขึ้นจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ในการนำไปปฏิบัติงานในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน จำนวน ๓ รูปแบบ คือ รูปแบบแรงงานสัมพันธ์สันติสุข รูปแบบแรงงานสัมพันธ์สร้างสรรค์ และรูปแบบแรงงานสัมพันธ์สมานมิตร

สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ต่อไป

สำนักแรงงานสัมพันธ์
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน | |
| ๑. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน | ๑ |
| ๒. ปัจจัยความสำเร็จของแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน | ๓ |
| ๓. แรงงานสัมพันธ์สันติสุข | ๔ |
| ๔. แรงงานสัมพันธ์สร้างสรรค์ | ๕ |
| ๕. แรงงานสัมพันธ์สมานมิตร | ๖ |
| ๖. ตัวชี้วัดร่วมเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ | ๗ |

การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน

@ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน

เพื่อให้ นายจ้างกับลูกจ้างเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนตรงกัน ทั้งสองฝ่ายจึงควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเรื่องนี้ตั้งแต่ก้าวแรก ดังนี้

(๑) เจ้าหน้าที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด หรือสำนักงาน หรือสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ เป็นผู้คัดเลือกสถานประกอบกิจการที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดหรือเคยมีปัญหาข้อขัดแย้ง หรือข้อพิพาทแรงงาน ตามลำดับ เจ้าหน้าที่อาจแยกกลุ่มเป็นสีแดง (เฝ้าระวังพิเศษ) สีเหลือง (เฝ้าระวัง) และเข้าไปดำเนินการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ โดยให้คำแนะนำ เรื่อง “การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน” กับนายจ้าง ผู้แทนนายจ้าง พร้อมกับ ผู้แทนลูกจ้าง ได้แก่ คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ คณะกรรมการลูกจ้าง หรือ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน

(๒) นายจ้างประชุมหารือกับผู้แทนลูกจ้าง

■ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ทำความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน โดยคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด หรือสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่

(๓) นายจ้างจัดทำและดำเนินการตาม Action Plan ร่วมกับผู้แทนลูกจ้าง

■ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันแก้ไขปัญหาตามแนวทาง Model ต่างๆ ของแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน

ขั้นตอนที่ ๑ การจัดทำแผน โดยนายจ้างประชุมหารือร่วมกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ หรือคณะกรรมการลูกจ้าง หรือคณะกรรมการสหภาพแรงงาน (Plan)

ขั้นตอนที่ ๒ การดำเนินการตามแผน (Do)

ขั้นตอนที่ ๓ การติดตามผลการดำเนินการ การประเมินความก้าวหน้า

ปัญหาและอุปสรรค (Check)

ขั้นตอนที่ ๔ การปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น (Action)

หมายเหตุ

กลุ่มสีแดง (เฝ้าระวังพิเศษ)

- ๑) สถานประกอบการที่ในอดีตเคยเกิดปัญหาข้อพิพาทแรงงานหรือข้อขัดแย้ง และคาดว่าจะเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้นอีก
- ๒) ประเภทกิจการของนายจ้างที่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ หรือการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความรุนแรงมากน้อยแตกต่างกัน
- ๓) สถานประกอบการที่มีสัญชาติของนายจ้าง หรือผู้ร่วมลงทุนเป็นชาวต่างชาติ ซึ่งมีนโยบายในการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป และอาจก่อให้เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์
- ๔) สถานประกอบการที่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานใหม่

กลุ่มสีเหลือง (เฝ้าระวัง)

- ๑) สถานประกอบการที่มีการจัดตั้งองค์กรลูกจ้าง เช่น สหภาพแรงงาน
- ๒) สถานประกอบการที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างใกล้หมดอายุ
- ๓) สถานประกอบการที่มีการใช้แรงงานต่างด้าวเป็นจำนวนมาก
- ๔) สถานประกอบการที่ไม่เคยผ่านการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ ภายใน ๓ ปี จากฐานข้อมูลของกรมฯ

❖ ปัจจัยความสำเร็จของแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน

ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น หากนายจ้างลูกจ้างมีความมุ่งมั่นตั้งใจร่วมกัน ดังนี้

(๑) นายจ้างและลูกจ้างจะต้องมีทัศนคติ (Attitude) และท่าที (Behavior) ที่ดีต่อกัน

(๒) ทั้งสองฝ่ายจะต้องพยายามทำความเข้าใจ (Comprehension) กับแนวคิดแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน และ Model ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(๓) สุดท้ายทั้งสองฝ่ายจะต้องใช้ปัญญาความรู้ความสามารถพัฒนาแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการประกอบกิจการร่วมกันในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง (Develop)



◆ การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน

แนวคิด “แรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน” ประกอบด้วย รูปแบบแรงงานสัมพันธ์ ๓ รูปแบบ ได้แก่

๑. แรงงานสัมพันธ์สันติสุข
๒. รูปแบบแรงงานสัมพันธ์สร้างสรรค์
๓. รูปแบบแรงงานสัมพันธ์สมานมิตร

ซึ่งจะนำไปใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ

๑. แร่งงานสัมพันธ์สันติสุข (Peace Model)

๑.๑ สถานประกอบกิจการเป้าหมาย คือ สถานประกอบกิจการขนาดเล็ก ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ ๕๐ - ๙๙ คน

๑.๒ ส่งเสริมให้สถานประกอบกิจการมีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตัวแบบ “แร่งงานสัมพันธ์สันติสุข” เน้นให้นายจ้างกับลูกจ้างได้มีโอกาสประชุมหารือร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้าง การสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเรื่องทั่วไป ซึ่งเป็นการหารือกันในระดับต่างๆ เช่น

(๑) ระดับการหารืออย่างเป็นกันเอง เป็นการประชุมหารือกันในเรื่องทั่วไป เปิดกว้างทุกประเด็น เป็นการขอความเห็น ขอคำแนะนำ และอาจถกประเด็นกันบ้าง

(๒) ระดับการหารืออย่างเป็นทางการ เป็นการประชุมหารือของนายจ้างกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ นายจ้างกับคณะกรรมการลูกจ้าง หรือนายจ้างกับคณะกรรมการสหภาพแรงงานก็ได้

(๓) ระดับการปรับความเข้าใจกัน เป็นการประชุมหารือกันในเรื่อง ที่อาจเป็นเรื่องธรรมดาในวันก่อน และกลายเป็นเรื่องที่ไม่ธรรมดาในวันนี้ จนต้องปรับความเข้าใจกัน ทั้งสองฝ่ายต้องใช้ความใกล้ชิด แสดงความเป็นมิตร “เปิดอกคุยกัน” หรือ “จับเข่าคุยกัน” เพื่อให้สถานการณ์ต่างๆ ดีขึ้น

๑.๓ ตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนายจ้างและผู้แทนลูกจ้าง ในคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ/คณะกรรมการลูกจ้าง/คณะกรรมการสหภาพแรงงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจาก Peace Model ดังนี้

(๑) **Partnership** ความเป็นหุ้นส่วน เช่น นายจ้างลูกจ้างยอมรับความเป็นหุ้นส่วนกัน “นายจ้างลงทุน ลูกจ้างลงแรง” มิใช่ลูกจ้างมาทำงานเพื่อรับค่าตอบแทนจากนายจ้าง

(๒) **Empathy** ความเห็นใจผู้อื่น เช่น นายจ้างลูกจ้างเห็นใจซึ่งกันและกัน ทั้งสองฝ่ายพึงพาอาศัยกันและช่วยเหลือกัน ไม่มีฝ่ายใดอยู่ได้โดยลำพัง

(๓) **Accountability** ความรับผิดชอบ เช่น นายจ้างลูกจ้างมีความรับผิดชอบต่อกัน ต่างฝ่ายต่างมีหน้าที่อันพึงปฏิบัติต่อกัน หากทำไรหรือขาดทุนต้องรับผิดชอบร่วมกัน

(๔) **Compromise** การประนีประนอม เช่น นายจ้างลูกจ้างใช้การประนีประนอมเป็นแนวทางยับยั้งความขัดแย้ง ไม่ขาดสติในการตัดสินใจ แต่ใช้ปัญญาในการหาทางออกของปัญหา

(๕) **Enjoyment** ความพึงพอใจ เช่น นายจ้างลูกจ้างพึงพอใจในผลประกอบการที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำได้ตามเป้าหมาย ลูกจ้างมีความมั่นคงในการทำงาน นายจ้าง มีความมั่นใจในการบริหารธุรกิจ

๒. แรงแงานสัมพันธ์สร้างสรรค์ (Create Model)

๒.๑ สถานประกอบกิจการเป้าหมาย คือ สถานประกอบกิจการขนาดกลาง ที่มีลูกจ้าง ตั้งแต่ ๑๐๐ - ๔๙๙ คน

๒.๒ ส่งเสริมให้สถานประกอบกิจการมีการบริหารแรงงานสัมพันธ์**ชั้นกลาง** โดยใช้ตัวแบบ “**แรงแงานสัมพันธ์สร้างสรรค์**” เน้นให้นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจกัน ทั้งสองฝ่ายตกลงใจร่วมกันกำหนด**กฎกติกา**มารยาท เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขและช่วยกันฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนด**แนวทางการบริหารความร่วมมือ การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความขัดแย้ง**

๒.๓ ตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนายจ้างและผู้แทนลูกจ้าง ในคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ/คณะกรรมการลูกจ้าง/คณะกรรมการสหภาพแรงงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจาก Create Model ดังนี้

(การบริหารความร่วมมือ ประกอบด้วย Comprehension, และ Together การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย Rules, Equilibrium และ Accept การบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย Erase)

(๑) การสร้าง**ความเข้าใจ**ต่อกัน (Comprehension) เช่น การอาศัย “คนกลาง” ที่ทั้งสองฝ่ายให้การยอมรับนับถือ ช่วยเหลือให้นายจ้างกับลูกจ้างเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เชื่อมความสัมพันธ์นายจ้างลูกจ้างให้เกิดความร่วมมือในยามปกติ ช่วยแยกทั้งสองฝ่ายออกจากความขัดแย้ง และประสานความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือภายหลังจากความขัดแย้งยุติ

(๒) การสร้าง**กฎกติกา**มารยาทเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกัน (Rules) เพื่อนำไปใช้เป็นทางออกร่วมกันในส่วนที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้ เช่น บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาล

(๓) การสร้าง**ความสมดุล**ระหว่างการปรึกษาหารือร่วมกับการเจรจาต่อรองร่วม (Equilibrium) เช่น การใช้วิธีการปรึกษาหารือร่วมกันอย่างเต็มที่ ก่อนการตัดสินใจใช้วิธีการเจรจาต่อรอง

(๔) การสร้าง**แนวทางการยอมรับ**ความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย (Accept) เช่น การสร้างหลักบรรษัทภิบาลหรือหลักธรรมาภิบาลเป็นกฎกติกามารยาทเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกัน และการฝึกซ้อมในสถานการณ์สมมุติที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

(๕) การสร้าง**หนทางเดินไปด้วยกัน** (Together) เช่น ทั้งสองฝ่ายควรเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และสร้างหนทางเดินไปข้างหน้าด้วยกัน

(๖) การ**ลบทิ้ง**ความทรงจำที่ไม่ดีต่อกัน (Erase) เช่น หยุด “การเผชิญหน้า” หรือ “การหันหลังให้กัน” เสียก่อน เพื่อให้คู่กรณีได้มีโอกาสนั่งโต๊ะเจรจา “เปิดใจ” และนำไปสู่ “การพบกันครึ่งทาง” โดยการลดความแตกต่างระหว่างความต้องการกับความเป็นจริง



๓. แรงงานสัมพันธ์สมานมิตร (Friendship Model)

๓.๑ สถานประกอบกิจการเป้าหมาย คือ สถานประกอบกิจการขนาดใหญ่ ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ ๕๐๐ คนขึ้นไป

๓.๒ ส่งเสริมให้สถานประกอบกิจการมีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ขั้นก้าวหน้า โดยใช้ตัวแบบ “แรงงานสัมพันธ์สมานมิตร” หรือเรียกว่า Friendship Model เน้นให้นายจ้างลูกจ้างร่วมกันสร้างนวัตกรรมการบริหารแรงงานสัมพันธ์

(๑) นวัตกรรมเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์ (Policy & Strategy Innovation) โดยการจัดทำนโยบายและ Action Plan ด้านแรงงานสัมพันธ์

(๒) นวัตกรรมเชิงการบริหารองค์กร (Organization Administration Innovation) โดยการจัดตั้งหน่วยงานบริหารแรงงานสัมพันธ์โดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาความสัมพันธ์อันดี การมีส่วนร่วม และการสื่อสารองค์กร

(๓) นวัตกรรมเชิงกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Process Interaction Innovation) โดยการสร้างแนวทางการปรับปรุงสภาพการจ้าง ต้องผ่านการใช่วิธีการปรึกษาหารือร่วมกันอย่างเต็มที่เสียก่อน หากไม่ได้ผลจึงใช่วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างความสมดุลในระบบทวิภาคี

๓.๓ ตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนายจ้างและผู้แทนลูกจ้าง ในคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ/คณะกรรมการลูกจ้าง/คณะกรรมการสหภาพแรงงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจาก Friendship Model ดังนี้

(๑) **Family** ครอบครัวยุคใหม่ เช่น การอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวของนายจ้างลูกจ้างแบบ Partnership ทั้งสองเข้าใจเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน รู้จักการแบ่งปัน ประนีประนอม และให้อภัยต่อกัน

(๒) **Responsibility** ความรับผิดชอบ เช่น การร่วมทุกข์ ร่วมสุข และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

(๓) **Information** ข้อมูลข่าวสาร เช่น นายจ้างลูกจ้างสื่อสารข้อมูลถึงกันแบบสองทาง

(๔) **Equilibrium** ความสมดุล เช่น การสร้างแนวทางการปรับปรุงสภาพการจ้างอย่างสมดุลให้เกิดขึ้นในระบบทวิภาคี ระหว่างการปรึกษาหารือกับการเจรจาต่อรอง

(๕) **Negotiation** การเจรจาต่อรอง เช่น การต่อรองเป็นทางออกสุดท้าย ควรใช้การปรึกษาหารือก่อน

(๖) **Direction** ทิศทาง เช่น การกำหนดทิศทางการบริหารแรงงานสัมพันธ์จากนโยบายและ Action Plan ด้านแรงงานสัมพันธ์

(๗) **Set-up** การจัดโครงสร้างองค์กร เช่น การจัดตั้งแผนกแรงงานสัมพันธ์ โดยเฉพาะ

(๘) **Harmony** ความปรองดอง เช่น ความสามัคคีปรองดองของนายจ้างลูกจ้าง รู้สึกเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

(๙) **Innovation** นวัตกรรม เช่น การสร้างนวัตกรรมการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบกิจการ

(๑๐) **Participation** การมีส่วนร่วม เช่น นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหา

➤ **ตัวชี้วัดร่วม** เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของ “การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน”

๑. ความร่วมมือที่เกิดขึ้น (Output)

ตัวอย่างความร่วมมือ

(๑) การทำงานในกระบวนการต่างๆ เกิดความต่อเนื่อง ได้แก่ กระบวนการบริหารงานบุคคล กระบวนการบริหารแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และกระบวนการขนส่ง

(๒) ความก้าวหน้าของงานต่างๆ เป็นไปตามแผน สินค้าและบริการมีคุณภาพ

(๓) ลักษณะอื่นๆ ที่แสดงว่า “เป็นเรื่องดีที่เกิดขึ้น” จากความร่วมมือ



๒. ความขัดแย้งที่มีอยู่ลดลง (Outcome)

ตัวอย่างความขัดแย้ง

(๑) ความไม่พอใจกันในระหว่างการหารือและแสดงความเห็นไม่สอดคล้องกัน

(๒) ความไม่พอใจกันในระหว่างการเจรจาข้อเรียกร้อง

(๓) ลักษณะอื่นๆ ที่แสดงว่า “เป็นเรื่องที่เกิดขึ้น” จากความขัดแย้ง
เนื่องจาก

(๑) ลูกจ้างไม่สูญเสียชั่วโมงทำงานไปกับการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง จึงใช้เวลาในการทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และรู้สึกมีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

(๒) นายจ้างไม่สูญเสียเวลาในการแสวงหาโอกาสทางการตลาด จึงมีเวลาในการบริหารธุรกิจ บริษัทได้กำไรจากการทุ่มเทแรงกายแรงใจของทุกฝ่าย นายจ้างจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้แก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม และเกิดความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจ

(๓) ลักษณะอื่นๆ ที่แสดงว่า “เป็นเรื่องดีที่เกิดขึ้น” จากความขัดแย้งลดลง

๓. โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้อีกเป็นไปได้ยาก (Outcome)

ตัวอย่างโอกาสที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

(๑) การทะเลาะไม่ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง จนเกิดการสะสมความไม่พอใจต่อกัน

(๒) การไม่ลดหย่อนผ่อนปรน การไม่ประนีประนอม การยึดมั่นในอำนาจทางการบริหาร หรือการเข้าใจว่าฝ่ายตนมีพลังต่อรองที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

(๓) ลักษณะอื่นๆ ที่แสดงว่า “เป็นโอกาส” ที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้อีกเป็นไปได้ยาก

เพราะว่า

(๑) นายจ้างลูกจ้างไม่สูญเสียความรู้สึกที่ดีต่อกัน และทั้งสองฝ่ายไม่สูญเสียความตั้งใจในการทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(๒) บริษัทเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการบริหารงานบุคคลและการบริหารแรงงานสัมพันธ์ซึ่งนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าและบริการ มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น กำไรเพิ่มขึ้น เกิดความเชื่อมั่นในการนำบริษัทเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนการร่วมทุกข์ร่วมสุขในยามที่บริษัทประสบภาวะวิกฤต ทั้งสองฝ่ายจะช่วยเหลือกัน เห็นใจกัน และร่วมกันประคับประคองบริษัทให้ผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้ด้วยดี

(๓) ลักษณะอื่นๆ ที่แสดงว่า “เป็นเรื่องดีที่เกิดขึ้น” เมื่อไม่เกิดความขัดแย้ง
