

# บทบาทนักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการรับมือและแก้ไขปัญหาสถานการณ์วิกฤติ



บทความโดย : อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

นักบริหารทรัพยากรบุคคลใด ที่ทำงานในองค์กรที่ประสบปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่อยู่ในระดับขั้นรุนแรง คือต้องเลิกจ้างพนักงานจำนวนมากหรือกำลังจะปิดกิจการ คงจะไม่มีความสุขในการทำงานมากนัก เป็นการทำงานที่อยู่ในสภาวะที่มีข้อจำกัด เช่น วิกฤติหรือสิ่งที่เราสร้างกันมาเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร กลับต้องหยุดชะงัก ต้องเผชิญกับการตั้งคำถามข้อสงสัยของพนักงาน และการตอบคำถามต่างๆ ถึงมาตรการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆที่จะออกมา สายตาทุกคู่ของพนักงานต่างจับตามองที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลว่าจะหาทางออกอย่างไร นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทำงานในสภาวะความกดดันที่กระทบต่อความรู้สึกหดหูหรือสะเทือนใจอาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างคำถามที่มาจากพนักงาน เช่น

- บริษัทจะมีมาตรการการเลิกจ้างพนักงานจริงหรือไม่
- ใครจะเป็นผู้ที่ถูกออกจากงาน หากมีการเลิกจ้างจะมีการจ่ายค่าชดเชยอย่างไร
- มีเงินหรือไม่
- เมื่อไหร่โครงการชะลอการบรรเทาการเลิกจ้าง จะยุติ หรือมีเวลาสิ้นสุดเมื่อไหร่

ฯลฯ

เป็นปัญหาที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นที่พึงเล็งว่าจะต้องตอบคำถามหรือคลี่คลายความทุกข์ของพนักงาน นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับที่จะต้องตอบสนองในความต้องการหรือการตอบคำถามของผู้ที่เกี่ยวข้องอีกหลายส่วนเช่น

## 1. ความต้องการของนายจ้าง

บางองค์กร นายจ้างหรือผู้บริหารระดับสูง ไม่ฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำของนักบริหารทรัพยากรบุคคล แม้จะรู้ว่า การใช้มาตรการทางการบริหาร หรือการบรรเทาการเลิกจ้าง นายจ้างอาจจะยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่นายจ้างไม่พร้อมที่จะทำเพราะอาจจะมีความเกรงกลัวปัญหารุนแรงที่อาจจะตามมา หากให้พนักงานล่วงรู้รับทราบสถานการณ์ของธุรกิจหรือภาวะความถดถอยของธุรกิจ แต่ถ้าหากเลิกจ้างพนักงานไปก็จะหมดสิ้นจบเรื่องราวความยุ่งยากที่จะตามมาให้รับผิดชอบ หรือหนีปัญหาได้ ไม่ต้องตอบปัญหาให้แก่พนักงาน นักบริหารทรัพยากรบุคคลก็ไม่ได้มีบทบาท ในการที่จะให้คำแนะนำ เพราะผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ ไม่ขอคำปรึกษาหรือไม่ฟังความเห็นการตัดสินใจจะให้ปฏิบัติตามกฎหมาย

นักบริหารทรัพยากรบุคคลบางแห่ง ต้องถูกบีบบังคับหรือให้ยอมกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้อง การบีบบังคับหรือเกลี้ยกล่อมให้ลูกจ้างลาออกจากการงาน หรือหาเหตุที่จะเลิกจ้างพนักงานบางคนโดยหาเหตุความผิดให้เพื่อหลีกเลี่ยงที่จะจ่ายค่าชดเชย หรือผู้ที่ไม่ยึดถือจรรยาบรรณทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หากแต่ต้องการที่จะเอาใจนายจ้างให้สมความประสงค์หรือเจตนาที่จะกระทำสิ่งเหล่านั้นเพื่อเป็นผลงานหรือความอยู่รอดของตนเอง หรือการแก้ต่างแทนนายจ้างหรือผู้บริหาร ที่อาจจะกระทำที่ผิดกฎหมาย การเลี่ยงกฎหมาย

## 2. ความต้องการของหน่วยงานราชการ

หากลูกจ้างนำปัญหาไปร้องเรียนต่อหน่วยงานทางราชการ ที่ต้องการที่จะทราบข้อเท็จจริงและมีมาตรการที่จะให้องค์การดำเนินการตามกฎหมาย ต้องมีการชี้แจงหรือเปิดเผยแนวทางการดำเนินการ

## 3. การตอบคำถามของสื่อมวลชน

ที่ให้ความสนใจที่จะทราบข้อเท็จจริง แนวทางที่องค์การจะดำเนินการ

4. การตอบคำถามของเครือข่ายนักบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องการทราบวิธีการหรือติดตามสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความห่วงใย

5. การตอบคำถามของบุคคลในครอบครัว ที่ต้องการทราบถึงความเป็นไป อนาคตและทิศทางการทำงาน

6. การคำนึงถึงอนาคตตนเอง จะทำอย่างไร ต่อไปหากมีการเลิกจ้างพนักงานและตนเองจะต้องถูกเลิกจ้างด้วย

หากมีการประท้วงนัดหยุดงานของพนักงาน ก็จะต้องมีหน้าที่ในการทำให้การนัดหยุดงานประท้วงยุติลงโดยเร็วหรือให้มีการสร้างข้อตกลง เพื่อป้องกันปัญหาที่จะก่อให้เกิดความรุนแรงที่จะตามมา ปัญหาเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องรับภาระหรือแบกเอาโลกไว้ทั้งโลก เป็นภาวะความเครียด หากผู้ใดไม่ได้เผชิญกับสภาวะการณ์ดังกล่าว ย่อมไม่ทราบถึงภาวะความกดดัน ความตึงเครียดหรือความยากลำบากในการบริหารจัดการ

## การแสวงหากลยุทธ์แนวทางที่จะทำให้เกิดความราบรื่น

นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้อง

1. เป็นนักวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
1. 2. พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละวิธีการที่ใช้เป็นมาตรการบรรเทาการเลิกจ้างหรือการเลิกจ้าง
2. 3. ศึกษาข้อกำหนดกฎหมายว่าการดำเนินการต่างๆ ชัดกับหลักการกับกฎหมายหรือไม่
3. แสวงหาทางออกให้ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง
4. 5. ทำความเข้าใจกับพนักงานกลุ่มต่างๆ
5. 6. มีระบบและเทคนิคการสื่อสารที่ดี
6. มีที่ปรึกษาหรือผู้รู้ที่จะให้คำแนะนำ หาทางออกเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ต่างๆ ได้

ผู้เขียนเชื่อว่านักบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 80 แสดงบทบาทเพียงการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานการณ์ปกติเพื่อรักษาสถานภาพดั้งเดิม และการสร้างพัฒนาองค์กร แต่คงมีจำนวนน้อย ที่เผชิญกับปัญหาที่การลดขนาดองค์กร การแสวงหากลยุทธ์แนวทางในการที่จะทำให้การบริหารลดขนาดองค์กร ดำเนินไปได้ ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีทั้งบทบาทในการบริหารเพื่อขยายกิจการขององค์กรและการลดขนาดขององค์กรด้วย จึงจะได้ชื่อว่าเป็นมืออาชีพและมีความสามารถในการบริหารจัดการการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างแท้จริง