

การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ



บทความโดย : อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

เป็นที่ทราบกันดีว่าในระยะกลางปี 2550 ที่ผ่านมา ประเทศไทยของเรากำลังประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ อีกครั้ง อันเนื่องมาจากวิกฤติการณ์ค่าเงินบาทแข็งค่ามากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการส่งออก บางองค์การธุรกิจถูกยกเลิกคำสั่งซื้อสินค้า อย่างกระทันหัน การที่ธุรกิจมีรายได้ลดน้อยลง ขาดทุนและทำให้มีการเลิกจ้างพนักงานทั้งหมด หรือบางส่วนออกไป และ อาจจะมีแนวโน้มที่ความรุนแรงมากขึ้นก็ได้ ซึ่งหลายธุรกิจได้มีการเลิกจ้างพนักงานไปจำนวนมาก ในขณะที่หลายธุรกิจก็ใช้ มาตรการต่างๆ เพื่อการลดค่าใช้จ่ายและมีให้กระทบต่อการเลิกจ้างพนักงาน

หลายองค์การดำเนินการเลิกจ้างพนักงานไปท่ามกลางการต่อต้านของพนักงานหรือทำให้พนักงานเสียขวัญ กำลังใจ เกิดมุงอาฆาตมาดร้ายต่อนายจ้างที่ไม่มีทางเลือกหรือบอกให้ลูกจ้างได้ทราบได้เตรียมตัวก่อน การถูกเลิกจ้างส่งผลต่อ ชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานมีหน้าที่บางองค์การมีการเลิกจ้างพนักงานไปโดยจ่ายค่าจ้างหรือค่าชดเชยที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ ยอมจ่าย ยิ่งกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างให้มากขึ้น แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีอีกหลายองค์การได้ ดำเนินการหลากหลายวิธีการที่จะไม่เลิกจ้างพนักงานหรือหากจะเลิกจ้างก็จะเป็นวิธีสุดท้าย แต่ได้มีมาตรการที่หลากหลายที่ทำให้ ลูกจ้างได้เข้าใจ ยอมรับและร่วมมือกันที่จะลดค่าใช้จ่ายหรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจให้พลิกฟื้นจากสถานการณ์วิกฤติได้ ปัจจัย แห่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ก็คือว่า การบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) มีบทบาทค่อนข้างมากทีเดียว

การบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทค่อนข้างมากในการ ดำเนินนโยบาย หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อการลดขนาดทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเป้าหมายของการบริหาร แรงงานสัมพันธ์ได้แก่การสร้าง ความเข้าใจที่ดีระหว่างนายจ้าง กับลูกจ้าง หรือลูกจ้างด้วยกัน ซึ่งความเข้าใจที่ดีต่อกันนั้น ต้อง มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การยอมรับไว้ใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การสร้างความเข้าใจ จะต้องใช้ “การสื่อสาร” เป็นเครื่องมือที่ สำคัญ กิจกรรมการสื่อสาร จะต้องมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ดังนั้น การ ลดขนาดขององค์การ เช่น การลดกำลังคน ยุบเลิกหน่วยงาน ฯลฯ หรือการลดขนาดทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่ง หมายถึง การปรับลดค่าตอบแทน สิทธิผลประโยชน์ การชะลอหรือระงับการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร หรือกิจกรรมพนักงาน ฯลฯ เป็นการลดค่าใช้จ่ายทาง การบริหาร เป็นการดำเนินการที่สวนทางกับกระแสความรู้สึกของพนักงาน ที่ต้องการความ เจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน มีรายได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น ได้รับสิ่งที่อำนวยความสะดวก หรือความสุขเพิ่มขึ้น แต่ การลดขนาดขององค์การหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแนวคิดของการดำเนินการในทางตรงกันข้าม อาจจะทำให้

พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานช้าลง ความมั่นคงในการทำงาน หรือรายได้ในการทำงานลดลง รวมทั้งความมีเกียรติ มีหน้ามีตา หรือความสุขในการทำงาน อาจจะน้อยลงไปด้วย

อย่างไรก็ดี การลดขนาดขององค์กร หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนต่อไปได้ หรือทำให้ธุรกิจฟื้นตัวขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้พนักงาน เกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย จึงเป็นประเด็นภารกิจทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่จะต้องมีการบริหารจัดการ ให้เป้าหมายการลดขนาดองค์กรหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถขับเคลื่อนไปได้

ลักษณะแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

การที่นายจ้าง ฝ่ายจัดการและลูกจ้างมีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดีเข้าใจเหตุผลและการดำเนินการของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกัน หากมีข้อขัดแย้งหรือการแสดงข้อเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้างเพื่อให้นายจ้างหรือฝ่ายจัดการสนองความต้องการ ก็มีกระบวนการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งหรือความต้องการให้สามารถคลี่คลายหรือยุติลงได้ด้วยความเข้าใจหรือเป็นที่ยอมรับกันได้

ลักษณะแรงงานสัมพันธ์ที่ไม่ดี

คือลักษณะในเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างมีทัศนคติในทางลบต่อกันและไม่มีวิธีการที่จะคลี่คลายแก้ไขปัญหา การไม่สนองตอบต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง กลายเป็นความขัดแย้ง ความไม่ร่วมมือ และเกิดการรังเกียจต่อกัน นอกจากนี้ปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ อาจจะมีที่มาจาก การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม การมีอคติ ลำเอียง การให้ข้อมูลเท็จหรือปิดบังข้อมูล การกลั่นแกล้งหรือ การบีบบังคับทางด้านจิตใจหรือทางกาย จนทำให้อีกฝ่ายไม่อาจจะทนทำงานต่อไปได้ การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้กลายเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายจัดการกับพนักงาน การแสดงออกที่สื่อถึงปัญหา ดังกล่าวได้แก่

1. พนักงานไม่พอใจผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน มีทัศนคติที่ไม่ดี เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยในนโยบาย ซึ่งจะเป็นที่มาของความไม่ร่วมมือ
2. การตำหนิ ตำว่า วิจารณ์บริษัท ผู้บริหารให้เกิดความเสียหาย
3. การใช้มาตรการบีบบังคับ เมื่อได้ยื่นข้อเรียกร้องให้ฝ่ายนายจ้างดำเนินการ แต่นายจ้างไม่ดำเนินการตามที่ต้องการ จึงเกิดการประท้วง ทำให้งานเสียหาย
4. ปัญหาข่าวลือ ข่าวที่ไม่เป็นความจริง ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจผิด หวาดระแวง หวาดกลัว

สถานการณ์ที่อาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์

1. การย้ายสถานที่ทำงานของลูกจ้าง ทำให้ได้รับความเดือดร้อน
2. การออกคำสั่งยุบหน่วยงาน
3. การขึ้นเงินเดือนที่ พนักงานรู้สึกว่าเป็นธรรม
4. การกระทำที่พนักงานมีความคิดว่าเป็นการเลือกปฏิบัติหรือไม่เสมอภาค
5. การดำเนินการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ
6. การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสภาพการจ้าง โดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้าให้ลูกจ้างทราบ
7. การบีบบังคับให้ลูกจ้างทำงานไม่ได้
8. ข่าวลือต่าง ๆ เช่น บริษัทกำลังจะปลดพนักงาน การนำเครื่องจักรมาทำงานแทนกำลังคน การเปลี่ยนระบบการจ้างงานจากพนักงานประจำ เป็นพนักงานจ้างเหมาแรงงาน

ลักษณะโดยทั่วไป ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งหรือปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

• ความต้องการของนายจ้าง

1. ให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด
2. มุ่งให้เกิดความสงบเรียบร้อย ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาความรุนแรงหรือปัญหาอื่น ๆ ที่จะตามมา
3. รักษาพนักงานที่มีผลงาน มีความเชี่ยวชาญเอาไว้ เพื่อรอโอกาสในการฟื้นตัวของธุรกิจ
4. เจตนาที่แอบแฝงของนายจ้างบางราย เช่น
 - เลิกจ้างลูกจ้างที่ไม่มีผลงาน
 - เลิกจ้างที่อายุงานมาก
 - เลิกจ้างลูกจ้างที่มีเงินเดือนค่าตอบแทนสูง
 - เลิกจ้างลูกจ้างที่สร้างปัญหาให้ผู้อื่น
 - เลิกจ้างสมาชิกสหภาพแรงงานเพราะเหตุของการเรียกร้อง
 - การเลี้ยงที่จะจ่ายค่าชดเชย
 - การย้ายฐานการผลิต ฯลฯ

ความต้องการของลูกจ้าง

1. ไม่ต้องการถูกเลิกจ้างงาน กลัวการตกงาน ต้องการทำงานต่อ
 2. ต้องการให้มีการคุ้มครองแรงงาน ดูแลพนักงาน
 3. ต้องการให้มีการจ่ายค่าชดเชย
 4. ต้องการให้นายจ้างดูแลรักษาผลประโยชน์ให้มากที่สุด และถูกต้องตามกฎหมาย
- บางส่วนต้องการให้นายจ้างเลิกกิจการ เพราะหวังว่าจะรับค่าชดเชย ตนเองจะได้หางานใหม่ เตรียมการหางานใหม่

5. เจตนาอื่นๆ ที่อาจจะไม่พอใจนายจ้าง

เครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

เมื่อสถานการณ์ของธุรกิจเผชิญกับปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ การดำเนินการ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการใช้วิธีการลดกำลังคน จะต้องมีการจัดเตรียมการโดยเครื่องมือ กลไกเหล่านี้

1. แผนงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์

จะต้องมีแผนงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแผนที่เน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานให้เห็นว่า องค์กรมีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร มีขั้นตอนที่จะสื่อสารอย่างไร มีแผนงานการป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีแผนงานที่จะให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างความเข้าใจ หรือกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

2. บทบาทของนายจ้าง

นายจ้างเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่สำคัญทุกคน รอการตัดสินใจของผู้บริหารที่เป็นนายจ้าง นายจ้างควรจะได้รับ การให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับมาตรการหรือวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม ถูกต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย

3. บทบาทของผู้บริหารในสายงาน และหัวหน้างาน

จะต้องมีบทบาทในการควบคุมดูแลพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม การสื่อสารทำความเข้าใจ ให้กำลังใจ การจัดสรรกำลังคนในหน่วยงาน การเคลื่อนย้ายกำลังคนทดแทน การสอนงานพัฒนาความรู้แก่พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานใหม่ การประเมินผลงาน หรือกำหนดพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะให้เลิกจ้างงาน

4. บทบาทของคณะกรรมการตัวแทนพนักงาน

จะต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบข้อมูล สถานการณ์ข้อเท็จจริงต่าง ๆ มีหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังพนักงาน การสอบถามประเด็นปัญหาข้อสงสัยจากผู้บริหาร มีบทบาทในการสนับสนุนบริษัทในการสื่อสาร และพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร

5. โครงการกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์

หน่วยงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ จะต้องมีการดำเนินโครงการกิจกรรมต่าง ๆ เช่น

- การจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อรับทราบสถานการณ์ต่าง ๆ
- การจัดประชุมคณะกรรมการตัวแทนพนักงาน
- การจัดประชุมพนักงานทั้งหมด ในกรณีที่องค์กรมีพนักงานจำนวนไม่มาก

- การออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ
- การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน
- โครงการผู้รับความคิดเห็นของพนักงาน การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของพนักงาน ตอบคำถาม หรือชี้แจงข้อสงสัยแก่พนักงาน

เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทศนคติที่ไม่เข้าใจหรือไม่เป็นที่ยอมรับ จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจ การสร้างการยอมรับให้มีส่วนร่วมเมื่อ รวมทั้งการดำเนินการที่ให้เป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย ผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนนักบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องให้ความสำคัญมีขั้นตอนที่จะปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายการลดขนาดองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จและเป็นพลังที่จะพลิกฟื้นธุรกิจให้สามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด