

พลิกฟื้นจิตวิญญาณพนักงาน....

สรรสร้างความสำเร็จแก่องค์กร

* โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

มรสุมทางเศรษฐกิจที่กำลังพัดโหมกระหน่ำเข้าเต็มระลอกแล้วระลอกเล่าอยู่ในขณะนี้ ทำให้สภาพเศรษฐกิจขององค์กรที่อยู่ในสภาวะถดถอย องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม บริษัท ห้างร้านต่างๆ พากันลดขนาดการผลิต รวมทั้งปิดกิจการหลายๆ แห่ง ที่ยังไม่ปิดตัวเอง ก็พยายามดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของตัวเอง โดยทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นรูป Restructuring, Reinventing, Refocus, Downsizing, Dumbsizing, Rightsizing, Downscoping และอื่นๆ

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นที่องค์กรธุรกิจหลายแห่งกำลังดำเนินการกันอยู่ในขณะนี้เห็นจะได้แก่การ Downsizing หรือการปรับลดขนาดขององค์กร ซึ่งก็คือการดำเนินการใดๆ ที่จะทำให้ปริมาณงานกับปริมาณคนเกิดความสมดุลกัน โดยใช้วิธีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ซึ่งองค์กรเลือกใช้เพื่อทำให้การลดจำนวนบุคลากรใน

องค์กรเกิดข้อจำกัดหรือสภาวะที่เป็นปัญหาต่อองค์กรน้อยมากที่สุด อันมีผลให้ขนาดขององค์กรเล็กลงแต่ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ทั้งที่ทำได้หลากหลายทางเลือกตั้งแต่มาตรการเบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด ได้แก่การงดจ้างพนักงานใหม่ (Restricted Hiring) การลดเวลาการทำงาน (Reduced Work Hours) การลดการทำงานล่วงเวลา (Cut Overtime Pay) การให้ลาิจโดยไม่จ่ายเงินชดเชย (Leaves of Absence Without Pay) การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน (Loaning) การแบ่งงานกันทำ (Work Sharing) การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อม (Changes in Compensation Policy) ในลักษณะการลดผลประโยชน์ที่องค์กรเคยให้แก่พนักงานของตน การไม่เพิ่มเงินเดือน (Pay Freeze) การจ่ายเป็นเงินเดือนส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งขึ้นกับผลกำไร (Profit Sharing) การลดเงินเดือน

(Pay Cut) หรือการใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนส่วนหนึ่ง และที่เหลืออีกส่วนหนึ่งเป็นการจ่ายให้โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก (Variable Pay) รวมทั้งการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดเวลา (Early Retirement)

Employment Policies	Changes in Job Design	Pay and Benefits Policies	Training
◆ Reduction Through attrition	◆ Transfers	◆ Pay freeze	◆ Retraining
◆ Hiring freeze	◆ Relocations	◆ Cut overtime pay	
◆ Cut part-time employees	◆ Job sharing	◆ Pay cuts	
◆ Cut internships or co-ops	◆ Reduces work hours	◆ Use vacation and leave days	
◆ Give subcontracted work to in-house employees	◆ Demotions	◆ Profit sharing or variable pay	
◆ Voluntary time off			
◆ Leaves of absence			
◆ Reduced Work hours			

ภาพที่ ๑ แสดงถึงมาตรการต่างๆ ในการปรับลดขนาดขององค์กร
ที่มา : Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1995 : 240

ทางเลือกที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่เป็นการดำเนินมาตรการใน ๒ ลักษณะคือ มาตรการการลดค่าใช้จ่ายโดยการปรับปรุงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม (Pay and Benefits Policies) และ มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดการทำงานหรือลดจำนวนพนักงาน (Employment Policies) (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1995 : 239-241)

จนถึงมาตรการขั้นสุดท้ายที่รุนแรงที่สุด ซึ่งผู้บริหารองค์กรมักจะตัดสินใจเลือก

ปฏิบัติต่อเมื่อองค์กรของตนตกอยู่ในสภาวะวิกฤตจริงๆ คือทางเลือกการให้พนักงานออกจากงานหรือ Lay off โดยปกติทั่วไปผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามหาทางลดต้นทุนทางด้านแรงงาน โดยใช้มาตรการที่นุ่มนวลที่สุด เช่น Early Retirement หรือการลดจำนวนพนักงาน การลดการทำงานโดยความสมัครใจของบุคลากรในลักษณะ "ร่วมด้วยช่วยกัน" (Voluntary Work Force Reductions)

ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถเลือกทางเลือกใดๆ ที่กล่าวข้างต้นก็จะวกมาคิดถึงทางออกสุดท้าย ซึ่งเป็นมาตรการที่รุนแรงที่สุดในความรู้สึกของบุคลากรทุกๆ คนในองค์กร ได้แก่การ Lay off หรือการปลดพนักงานออกจากงานนั่นเอง

ภาพชัดเจนที่สุดในสภาวะการณ์ปัจจุบันก็คงจะกล่าวกันว่า สั้นๆ ที่สุดได้ว่าองค์กรธุรกิจหลายๆ แห่งเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือมีปัญหาด้าน Cash Flow นั่นเอง การ Lay off ก็คือ Downsizing หรือการที่บริษัท องค์กรธุรกิจเอกชนพยายามใช้นโยบายการปรับลดขนาดขององค์กรให้มีความเล็กกระทัดรัดลงมาไม่อันอ้วนอวย พร้อมกับหาทางเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง

การดำเนินการดังกล่าวสามารถมองได้ในแง่ "อกเขา อกเรา" "อกเขา" คือฝ่ายนายจ้างก็คงจะอยู่ในสภาพกลืนไม่เข้าคายไม่ออกกับการตัดสินใจใช้ทางเลือกที่เด็ดขาดเช่นนี้ แต่ก็ให้เหตุผลออกมาในลักษณะว่าเป็นการทำตามข้อตกลงที่ติดต่อกันมาบางส่วนเพื่อให้ร่างกายของตนมีชีวิตรอดต่อไป ส่วน "อก-เรา" คือฝ่ายลูกจ้างก็คงจะเป็นมิติของความขมขื่นที่เกิดขึ้นภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน (Working Atmosphere) หดหู่สลัว เศร้าซึม พนักงานที่ออกไปแล้วกับพนักงานที่อยู่ในองค์กรก็ยังคงมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอยู่ มีการติดต่อกันระหว่างกัน บุคลากรที่นั่งทำงานในองค์กรต่างก็มีจิตใจที่อับเฉา ห่อเหี่ยว (หวาดผวบ้างในบางครั้งว่าจะถึงคิวของตน) เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในสวัสดิภาพ รู้สึกขาดความมั่นคงในการทำงาน (Insecured) ประสิทธิภาพการทำงานลดลงอันเนื่องมาจาก

สภาพขวัญ กำลังใจตกต่ำ โดยเฉพาะพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร (Low Morale)

การดำเนินการดังกล่าวของผู้บริหารองค์กรก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัด เจ็บปวดรวดร้าวใจทุกคนในองค์กรต่างตกอยู่ในสภาพที่หนึ่งเดียวกัน คือ เป็นสภาวะจำยอมที่จะช่วยให้บริษัท หรือองค์กรอันเป็นที่รักของตนอยู่รอดได้ในอนาคต สามารถฟันฝ่าวิกฤตนี้และเจริญก้าวหน้าสืบไป

ย้อนดูบริษัทยักษ์ใหญ่ชื่อดังในต่างประเทศที่เมื่อเอ่ยชื่อเราก็จะรู้จักกันดี โดยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ไม่ว่าจะเป็น AT&T, General Motors, Procter & Gamble, Kodak, American Express, Sears Roebuck, Westinghouse, IBM ฯ ต่างก็เคยประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเช่นนี้มาแล้วทั้งสิ้น จนกระทั่งได้จัดเอามาตรการ Downsizing หรือปรับลดขนาดขององค์กรในลักษณะการใช้วิธี Lay off บุคลากรของบริษัท โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิธีการคัดเลือก หรือเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่ถูกเลิกจ้าง (Developing Lay off Criteria) มีการดำเนินการทำ Redundancy Analysis หรือการสำรวจเบื้องต้นว่าในองค์กรของตนมีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่มีปริมาณมากเกินความจำเป็นหรือเกินความต้องการ ทั้งนี้ก็หาได้จากการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การพิจารณาให้ใครออกก็จะทำการพิจารณาจาก ๒ เกณฑ์โดยเปรียบเทียบคุณสมบัติของบุคลากร (Qualifications) มีการทำ Test Management เพื่อประเมินศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะมาตรฐาน (Profile) ที่เป็นเกณฑ์ความต้องการขององค์กรในภาวะเช่นนี้ ทั้งนี้การดำ

เนในการในลักษณะดังกล่าวจะมีผลให้องค์กรไม่ดำเนินการจนเกิดข้อผิดพลาดในการปลดคน คือดำเนินการปลดคนที่มีความสามารถออกไป คนที่ไร้ศักยภาพกลับได้นั่งทำงานเหมือนเดิม

การ Lay off พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม professional หรือพวก white collar นั้นต้องดำเนินการโดยใช้วิจารณญาณอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานกับองค์กรมาตั้งแต่ ๕ ปี ขึ้นไป องค์กรเองก็มี การลงทุนและทุ่มทุน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ในทุกวิถีทางรวมทั้งตัวพนักงานเองก็มีการลงทุนและทุ่มเทสติปัญญา แรงกาย แรงใจของเขาลงไปกับงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน (The greatest investment in the company of the most senior employees) ตรงนี้นับได้ว่าเป็น **มูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่ม** (Value added Assets) ในสินทรัพย์หรือในตัวทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง ดังจะเห็นได้จากการเรียนรู้งาน การสั่งสมประสบการณ์การทำงาน ภาวะความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับหมู่คณะ การให้และรับทั้งความรัก ความเมตตาเอื้ออาทรต่อกันของ ผู้ปฏิบัติงาน ที่ทำงานติดต่อกันมาเป็นเวลาอันยาวนาน ตรงนี้คือ **คุณค่าเพิ่มที่สะสมไว้ในตัวคนทำงาน**

ฉะนั้น บริษัทหรือองค์กรก็ควรที่จะตระหนักและเชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ของตนให้มาก จากนั้นเมื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้ที่ถูกเลิกจ้างได้แล้วก็ต้องดำเนินการแจ้งให้พนักงานทราบ (Notifying Employees) ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลของหลักจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Ethics) อีกทั้งยังทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ และยังคงทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปเกิดความรู้สึกเข้าใจ เกิดความรู้สึกที่ดี (Goodwill) ต่อองค์กร โดยเฉพาะแนวทางการ

ปฏิบัติที่องค์กรได้ดำเนินการกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทั้งนี้ก็ต้องดำเนินการสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (Communicating to Laid-off Employees)

ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในสภาวะการณ์เช่นนี้ ก็คือการสื่อสารที่ชัดเจนกระชับ เปิดเผยตรงไปตรงมา (Trust and Candor Communication) เป็นการพูดคุยเจรจาในทางสร้างสรรค์ พูดให้ตรงจุด ชัดถึงที่มาที่ไป ว่าทำไมจึงต้องดำเนินมาตรการนี้ สื่อสารกันเพื่อให้ทั้ง ๒ ฝ่าย คือทั้งผู้บริหาร และพนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เห็นอกเห็นใจกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความศรัทธาไว้นับถือใจซึ่งกันและกันต่อไป (Trust and Belief)

มาตรการ lay off พนักงานที่เกิดขึ้นจะมีผลให้ Value added ที่ทั้งองค์กรและตัวบุคคลได้ทุ่มทุนและทุ่มเทมาตลอดระยะเวลาอันยาวนานมีอันต้องล่มสลายไปในพริบตา

แนวทางหรือยุทธศิลป์ที่องค์กรควรต้องดำเนินการเมื่อตกอยู่ในสภาวะการณ์เช่นนี้ก็คือการมองเห็นและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เคยทำงานร่วมกันมา ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้บริหารขององค์กรควรมีจิตใจที่มีทั้งความเมตตา กรุณา มีคุณธรรมน้ำมิตร เอื้ออาทรต่อพนักงานที่ถูก lay off

ทั้งผู้บริหารและพนักงานควรเริ่มต้นด้วยการยอมรับและการมีเหตุผลของกันและกัน จนพนักงานยอมรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารควรต้องแสดง spirit ในลักษณะที่เป็นการแสดงออกถึงความมีมนุษยธรรม เข้าใจถึงแก่นแท้จิตวิญญาณความรู้สึกของพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (The Core Spirit of Laid of Employees)

อีกทั้งผู้ที่จะเป็นผู้สื่อความถึงการเลิกจ้างแก่พนักงาน ก็ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา (Immediate Boss) โดยการกล่าวชี้แจงสภาพการณ์ เหตุผลต่างๆ นานา รวมทั้งการแจ้งให้ทราบถึงเงินชดเชยต่างๆ ที่ตัวพนักงานต้องได้รับ ภายหลังจากที่ถูกปลดออกจากงานซึ่งก็จะนำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น จนเกิดความรู้สึกร่วมในทางที่ดี เห็นใจซึ่งกันและกัน (Sympathetic) พลิกผันเป็นความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันกับองค์กรได้ในท้ายสุด (Synergy)

ที่สุดพนักงานก็สามารถปรับสภาพจิตใจของเขา แปรเปลี่ยนจากสภาวะหดหู่ ท้อถอย มาเป็นความรู้สึกที่เข้าใจถึงแก่นแท้ของสภาพการณ์ ค้นพบได้ถึงแก่นแท้ศักยภาพหลัก (Core Competencies) ที่มีอยู่ในตัวของตนเอง แล้วดึงมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับงานใหม่ให้ได้ ซึ่งอาจจะเป็นการมองหาโอกาสใหม่ๆ สร้างงานใหม่ ไม่เลือกงาน ไม่ยึดติดกับตำแหน่งให้มากนัก ก็น่าจะเป็นทางออกที่ดีได้

ในขั้นต่อไปผู้บริหารขององค์กรควรจะดำเนินการประสานงานกับสื่อมวลชน (Coordinating Media Relations) เพราะสภาวะข่าวลือที่มีการ Lay off พนักงานขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่เสียหายต่อองค์กรอย่างยิ่ง นอกจากจะกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร หรือกลุ่มลูกค้าภายใน (Internal Customers) แล้ว ยังก่อให้เกิดความเสื่อมถอยต่อศรัทธาแก่บรรดาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายภายนอก (External Customers) รวมทั้งบริษัทคู่แข่งอื่นๆ อีกด้วย

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดย

เฉพาะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรต่างๆ เป็นที่ครองใจผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Mind Share) ในรูปที่เป็น Goodwill เกิดเป็นความเชื่อถือศรัทธา ในสายตาและกันบึงหัวใจของคนภายนอก ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการบ่งบอกถึงเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) มีผลต่อองค์กรในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่วัฒนธรรม ภาษา การปฏิบัติต่อกัน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน การอยู่ร่วมกันของคนทุกคนในองค์กร เอกลักษณ์ในการบริหารงาน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็เพื่อก่อให้เกิดภาพสะท้อนภายใต้แนวคิดหลักของแก่นแท้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรได้ในระยะยาว

ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO ขององค์กร ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและฉับพลันในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงตรงไปตรงมาไม่บิดเบือนกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกต่างๆ ผ่านสื่อมวลชน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในประเด็นนี้ ที่ผู้บริหารในบริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งจะพิจารณาถึงผลได้ในระยะยาว โดยเฉพาะชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาและความรู้สึกของคนภายในรวมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานกลุ่มที่ถูกปลดนี้ เช่นบริษัทอาจส่งคนเหล่านี้ไปทำงานกับบริษัทเครือข่ายของบริษัทได้อีก ซึ่งวิธีนี้ก็จะทำให้พนักงานรับรู้และตระหนักได้ถึงควมมีเมตตา เอื้ออาทรของผู้บริหารที่มีต่อพวกเขาไม่ทอดทิ้งเขาเหล่านั้น

ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะละเลยหรือมิอาจมองข้ามไปได้เลยก็เห็นจะอยู่ที่ขั้นตอนนี้คือ....การพลิกฟื้นแก่นแท้จิตวิญญาณความรู้สึกของพนักงานที่ยังอยู่กับองค์กร หรือพนักงานผู้

รอดพ้นจากการถูก lay off (Reassuring Survivors of the Lay off)

ที่แน่ๆ ก็คือผู้ยังอยู่รอดไม่ถูกปลด ยังทำงานอยู่กับองค์กรมักจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ตกต่ำ หรืออยู่ในลักษณะ "ขวัญหนีดีฝ่อ" ว่าตนอาจจะถูกปลดออกในอนาคตอีกหรือไม่ ที่ควรทำเป็นอย่างยิ่งก็คือ CEO ควรใช้ความพยายามสรรค์สร้าง ส่งเสริมบรรยากาศความอบอุ่นมั่นใจ มีความจริงใจต่อกัน ชี้ชัดให้พนักงานที่เหลืออยู่ได้เข้าใจ มองเห็นโอกาสใหม่ๆ มองเห็นอนาคต พร้อมทั้ง

จะก้าวย่างไปพร้อมกันด้วยความเชื่อมั่นกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปแล้วทั้งในขณะนี้และอนาคต ผู้บริหารต้องเร่งฟื้นฟูจิตวิญญาณ ความรู้สึกของพนักงานจากสภาวะซึมเศร้า อับเฉา ทวาดผวา ให้ไปสู่ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธาและเชื่อมั่นต่อองค์กร (Trust and Belief Atmosphere) ตลอดจนมีความสุข สนุกกับการทำงาน พร้อมแล้วที่จะฟันฝ่าอุปสรรคขวากหนามนานา พานาวาล้ำนี้ให้แล่นลื่นไปได้ท่ามกลางพายุที่พัดกระหน่ำอยู่ □□

บรรณานุกรม

- Carrell, Michael R., Elbert, Norbert F. and Hatfield, Robert D. **Human Resource Management**: 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, Inc., 1995.
- De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. **Human Resource Management**. 5th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1997.
- Gomez - Mejia, Luis R., Balkin, David B. and Cardy, Robert L. **Managing Human Resources**. Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc., 1995.
- Rory Parisi. "Employee Terminations." in **Handbook of Human Resources Administration**. 2nd ed. New York : Mc Graw - Hill, Inc., 1987.