

ฝ่าประเด็น บริหาร คน ชุกฉิด กฎหมายแรงงาน



เลิกจ้าง เพราะปรับโครงสร้าง แบบไหนที่ทำได้ ?

อาจารย์กฤษฎ์ อุทัยรัตน์

เมื่อพูดถึงการเลิกจ้าง จากกรณีปรับโครงสร้างยุบตำแหน่งงานก็ให้คิดถึงข้อกฎหมายที่นำมาปรับใช้ คือพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 (ผย่อว่า “พศร.”) มาตรา 49 ที่ว่าเป็นการเลิกจ้างเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรมหรือไม่ประการใดนั้นอยู่ร่ำไป เอาละลองมาพิจารณาโดยนำ คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1808/2557 มาเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันในแวดวงการบริหาร “คน” ซึ่งศาลท่านได้ตัดสินออกมาแล้วว่าการจัดโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร การวางระบบการบริหาร และบริหารธุรกิจ การวางกลยุทธ์ในการประกอบการ หรือการตลาด **ย่อมเป็นเอกสิทธิ์ของบริษัทหรือนายจ้างผู้เป็นเจ้าของกิจการและผู้ลงทุน** ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มกำไร หรือเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดทุนก็ตาม ผมเรียกว่า “สิทธิของฝ่ายจัดการ” (Management Rights) ครับ

แต่เมื่อใดก็ตามที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือการปรับเปลี่ยนการบริหารงาน จะมีผลกระทบต่อลูกจ้าง ทำให้ต้องเลิกจ้างลูกจ้าง **นายจ้างก็ต้องมีเหตุผลอันสมควรและจำเป็นจึงจะทำให้การเลิกจ้างนั้นไม่เข้ากรณีเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรม** จากคำพิพากษาศาลฎีกานี้ แม้กิจการของจำเลย (นายจ้าง) จะขาดทุนสะสมต่อเนื่องมา แต่หลังจากมีการปรับโครงสร้างองค์กร และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน และกลยุทธ์ทางการตลาดมาแล้วในปีที่ผ่านมา ก่อนมีการเลิกจ้างโจทก์ กิจการของจำเลยเริ่มมีกำไร แม้จะไม่มากนัก และยังมีการจ่ายเงินโบนัสเพื่อเป็นรางวัลประจำปีอันแสดงว่ากิจการของจำเลยมีแนวโน้มดีขึ้น เมื่อกิจการของจำเลยมีแนวโน้มดีขึ้น หากจำเลยต้องการแก้ไขปัญหาการดำเนินกิจการต่อไปให้มี

ฝ่าประเด็น บริหาร คน

ชี้ถูกผิด กฎหมายแรงงาน



ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการเลิกจ้างโจทก์ แม้จำเลยจะยุบตำแหน่งของโจทก์แล้ว ก็ยังคงเนื้อหาที่อยู่ในความรับผิดชอบของโจทก์ไว้ แต่กระจายแบ่งให้แก่หัวหน้างานคนอื่น ๆ และเลื่อนระดับหัวหน้างานที่ได้รับงานส่วนของโจทก์ มีการเพิ่มตำแหน่งงานและรับพนักงานเพิ่มในแผนกที่ได้รับงานส่วนของโจทก์ด้วย **แสดงว่าลักษณะงานของโจทก์ยังมีความจำเป็นในการประกอบกิจการของโจทก์ต่อไป** และแม้จะดูเหมือนว่าจำเลยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของโจทก์ แต่จำเลยก็ต้องจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาลักษณะงานที่โจทก์เคยรับผิดชอบให้แก่พนักงานระดับสูงอื่นและการจ้างพนักงานเพิ่ม **ทำให้เห็นว่าการเลิกจ้างโจทก์มิได้ช่วยให้จำเลยประหยัดค่าใช้จ่ายจนมีนัยสำคัญที่จะทำให้จำเลยลดค่าใช้จ่ายได้มาก** ส่วนที่จำเลยอ้างว่าการยุบตำแหน่งและเลิกจ้างโจทก์ โดยส่งมอบงานของโจทก์ให้พนักงานอื่นที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดูแลงานในเชิงลึก จะทำให้ระบบงานของจำเลยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะโจทก์มีความรู้ความสามารถกว้าง ๆ ก็เป็นความเห็นของจำเลย ซึ่งดูจะไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการทำงานของโจทก์ในอดีตหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งโจทก์ได้รับการประเมินที่น่าพอใจและได้รับการชมเชยจากจำเลย ได้เลื่อนตำแหน่งเพิ่มค่าตอบแทน ได้รับโบนัสและหุ้นตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ข้ออ้างดังกล่าวจึงยังไม่มีเหตุผลเพียงพอ อย่างไรก็ตาม หากจำเลยยังคงเห็นว่านโยบายและแนวทางในการจัดองค์กรและการบริหารงานใหม่ด้วยการยุบตำแหน่งของโจทก์เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมสำหรับจำเลย ย่อมเป็นสิทธิของจำเลย แต่จำเลยย่อมมีหน้าที่ต้องดูแลและปฏิบัติต่อโจทก์ตามสัญญาจ้างแรงงานด้วยความเป็นธรรมควบคู่ไปด้วย **ในสถานการณ์เช่นนั้นจำเลยยังไม่มีเหตุผลสมควรถึงขนาดจะต้องเลิกจ้างโจทก์** จำเลยจึงมีหน้าที่ต้องจัดหางานในตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมให้โจทก์มีโอกาสดำเนินงานกับจำเลยต่อไป หรืออย่างน้อยให้โจทก์ได้มีโอกาสเลือกหรือตัดสินใจว่าจะทำงานกับจำเลยต่อไปหรือไม่ **การที่จำเลยไม่จัดหางานที่เหมาะสมในตำแหน่งอื่นให้แก่โจทก์ และไม่ให้ออกโอกาสโจทก์แม้แต่ที่จะสมัครงานตามระบบ global tracking job posting ที่ประกาศแก่พนักงานโดยอ้างว่าโจทก์ไม่ผ่านการประเมินในเรื่องภาวะผู้นำนั้น การประเมินครั้งหลังสุดที่จำเลยอ้างนอกจากขัดกับผลการประเมินในปีก่อน ๆ ดังกล่าวแล้ว พฤติการณ์ที่จำเลยกำหนดเป้าหมายปรับโครงสร้างองค์กรโดยยกเลิกตำแหน่งของโจทก์ในขณะที่ยังรักษาเนื้อหาของงานของโจทก์ไว้ แล้วนำไปมอบให้พนักงานคนอื่น ทำให้เห็นว่าการประเมินครั้งหลังสุดของจำเลยอาจเป็นการกระทำเพื่อให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (คือตั้งธงเอาไว้ก่อนแล้ว) และเมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงที่ตัวแทนของจำเลยมีการเจรจา**

ฝ่าประเด็น บริหาร คน

ชุกฉิด กฎหมายแรงงาน



ต่อรองกับโจทก์ให้โจทก์เป็นฝ่ายลาออกแทนการเลิกจ้างโดยจำเลยนำผลประโยชน์ในเรื่องโบนัส โบนัสประจำปีมาต่อรองโดยไม่กระทำโดยตรงไปตรงตามนโยบายที่อ้าง ยิ่งทำให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยการยุบตำแหน่งโจทก์ เป็นความตั้งใจของจำเลยที่จะกระทำต่อตัวโจทก์ไม่น้อยกว่าความต้องการที่จะปรับองค์กร การเลิกจ้างโจทก์ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้โดยไม่จัดหาตำแหน่งงานอื่นที่เหมาะสมและไม่ให้โอกาสโจทก์ที่จะสมัครงานในตำแหน่งอื่นตามประกาศที่ใช้แก่พนักงานจึงไม่มีเหตุอันสมควร ที่ศาลแรงงานเห็นว่าการเลิกจ้างโจทก์ไม่เป็นธรรมจึงชอบแล้ว

จากคำพิพากษาศาลฎีกาข้างต้น เราได้อะไรบ้างครับ ต่อไปนี้ผมจะสรุปพร้อมคำแนะนำเล็กๆ ก็แล้วกันนะครับ แนนอนสไตน์อาจารย์กฤษฎ์ อุทัยรัตน์นั้น ไม่เหมือนใครแต่ใช้ได้ผลดีมาโดยตลอด คือแนะนำว่าต้องนำมาปรับใช้แบบบูรณาการ (Integrated Labour Laws with Business) กับการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM : Human Resource Management) การพัฒนาคน (HRD : Human Resource Development) การบริหารธุรกิจ (BM : Business Management) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (SM : Strategic Management) และระบบบริหารจัดการ (MS : Management System) ดังนี้

- (1) นายจ้างมีอำนาจโดยชอบธรรมในการจัดโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร การวางระบบการบริหาร (ทรัพยากรบุคคล (HRM+HRD) และบริหารธุรกิจ (BM) การวางกลยุทธ์ (SM) ในการประกอบการ หรือการตลาด และการนำระบบคุณภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อม กิจกรรมเพิ่มผลผลิต KAIZEN (MS) มาใช้ **ย่อมเป็น “สิทธิของฝ่ายจัดการ” (Management Rights)** ทำไปเลยครึ่งถ้ามี 3 หลักนี้ครบถ้วนรับรองปลอดภัยแน่ๆ ได้แก่ **หลักถูกต้อง หลักเป็นธรรม หลักสุจริต** ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลอะไรก็ช่างเถอะ ไม่มีปัญหาตามมาจนใจแน่นอน
- (2) เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร (ก็คือ HRM) และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานแล้ว (เป็น SM) จะมาเลิกจ้างภายหลังโดยที่กิจการนายจ้างเริ่มดีมีกำไรบ้างนิดหน่อย แถมยังมีการจ่ายเงินโบนัสเสียด้วย แบบนี้พฤติกรรมมันชัดเจนเกินไปว่า**ผิดหลักเป็นธรรมและผิดหลักสุจริต** แล้ว เป็นการกระทำที่สวนทางกัน กิจการเริ่มดีแต่ยังคิดจะเลิกจ้างก็กลายเป็น “เลิกจ้างไม่เป็นธรรม” อย่างแน่นอน

ฝ่าประเด็น บริหาร คน

ชุกฉิด กฎหมายแรงงาน



- (3) การแก้ไขปัญหา โดยหาทางออกให้กับการดำเนินกิจการของนายจ้างด้วยการเลิกจ้างลูกจ้างนั้น แต่คิดก็ผิดแล้ว (สิ้นคิดไปหน่อย) อันนี้ห้ามทำเด็ดขาด เพราะเป็นทางออกที่สิ้นเชิงเกินไป สะท้อนทัศนคติว่านายจ้างคิดไม่ซื่อ (ผิดหลักสุจริต) มีที่ไหนดำตำแหน่งของลูกจ้างแล้ว แต่ยังไม่จ้างงานเต็มตาม JD/JA (Job Description/Job Assignment) ที่ลูกจ้าง (คนที่นายจ้างหมายหัวจะให้ออก) อยู่อีก คำพิพากษาศาลฎีกาเรียกว่า “เนื้องาน” แบบนี้อันตรายมันดูเสแสร้ง ไม่จริงใจไปเลย เมื่อได้ยุบตำแหน่งงานแล้ว จำไว้เลยครั้นที่ต้องให้ตำแหน่งงานนั้นสูญหาย หรือตายไปจากบัญชีตำแหน่งงานหลัก (PML : Position Master List) ขององค์กร อย่านำไปปรากฏในผังบริหารองค์กร (Organization Chart/Structure) และกรณำทำลาย JD/JA ที่ทิ้งไปด้วย
- (4) กรณีที่ JD/JA ยังมีอยู่ (ไม่ยอมทำลายทิ้ง เพราะเสียดายหรือจริงๆ แล้วเนื้องานนั้นยังมีอยู่จริง แต่ไม่อยากให้ลูกจ้างคนที่นายจ้างหมายหัวจะเลิกจ้างทำอีกต่อไป ก็แล้วแต่จะคิด) แล้วยังมีพฤติกรรมสวนทางจนเป็นการกระทำที่ไม่เป็นธรรม ไม่สุจริต เช่น ได้มีการกระจายงาน แบ่งงานให้หัวหน้าคนอื่นๆ รับไปทำต่อ หรือมีการเลื่อนระดับตำแหน่งงานให้คนที่ทำงานตาม JD/JA นั้น หรือ มีการเพิ่มตำแหน่งงานและรับพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น การกระทำที่ไม่เป็นธรรม ไม่สุจริตแบบนี้ **แสดงว่าลักษณะงานเดิมยังมีความจำเป็นในการดำเนินกิจการในธุรกิจนายจ้างอยู่ดี** จึงเป็น “การเลิกจ้างไม่เป็นธรรม” อย่างแน่นอน
- (5) การที่นายจ้างชอบอ้างว่า เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของลูกจ้าง แต่แอบหรือทำซึ่งหน้าให้รู้กันไปว่านายจ้างมีการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จากการเอางานตาม JD/JA นั้นไปให้พนักงานระดับสูงอื่นและการจ้างพนักงานเพิ่มอีก มันยังไม่โปรงใส (ไม่แฟร์ ไม่สุจริต) ทำให้การเลิกจ้างไม่ได้ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายจริงๆ จังๆเลย แบบนี้ดูกันออกว่ามี **ลับลมคมในแอบแฝง**
- (6) การส่งมอบงานของลูกจ้างคนที่นายจ้างหมายหัวจะเลิกจ้าง แต่กลับเอาไปให้พนักงานคนอื่นทำ โดยอ้างข้างๆ คูๆ ว่าเพราะคนอื่นที่ว่านั้นมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดูผลงานในเชิงลึกได้ ต่างจากลูกจ้างคนที่นายจ้างหมายหัวจะเลิกจ้างไม่มีความหมายครับ ถูกมองเป็นข้ออ้างและ

ฝ่าประเด็น บริหาร คน

ชุกฉิด กฎหมายแรงงาน



เป็นความเห็นของนายจ้างที่ไม่น่ารับฟังของศาล ยิ่งศาลก็ไม่เชื่อหรือครับ ถ้าข้ออ้างที่ว่านั้น ไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการทำงานของในอดีตหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งลูกจ้างคนที่นายจ้าง หมายหัวจะเลิกจ้างได้รับการประเมินผลงานที่น่าพอใจและได้รับการชมเชยจากนายจ้างด้วย แกรมได้เลื่อนตำแหน่งเพิ่มค่าตอบแทน ได้รับโบนัสและหุ้นตอบแทน เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ ข้ออ้างแบบนี้ไร้เหตุผล อย่าได้ทำครับ ไม่เป็นธรรม ไม่สุจริตซักๆ

- (7) สิ่งที่ต้องทำคือก่อนจะเลิกปฏิบัติภารกิจเลิกจ้าง นายจ้างมีหน้าที่ต้องจัดหางานในตำแหน่งอื่นที่ เหมาะสมให้ลูกจ้างคนที่นายจ้างหมายหัวจะเลิกจ้าง ให้ได้มีโอกาสทำงานกับนายจ้างก่อน หรือ อย่างน้อยให้ได้มีโอกาสเลือกหรือตัดสินใจว่าจะทำงานกับนายจ้างต่อไปหรือไม่ การที่ไม่จัดหา งานที่เหมาะสมในตำแหน่งอื่นให้ และไม่ให้ออกโอกาสเสียเลย มองยังไงๆ ก็เป็นการเลิกจ้างไม่ เป็นธรรมอยู่ดี
- (8) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องชัดเจน มีหลักเกณฑ์ พิสูจน์ให้ชัดว่าเป็นธรรม สุจริตอย่าไป ใช้อารมณ์ ความรู้สึกในการประเมินเด็ดขาด (ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง ไม่น่าพอใจ คืออะไร ตรงไหน scale ไหนของแต่ละหัวข้อการประเมินที่บ่งบอกว่าไม่ได้มาตรฐาน ภาพรวมการ ประเมินที่บอกว่าทำงานไม่ได้มาตรฐานสัมพันธ์กับหัวข้อแต่ละข้อหรือไม่ มีความเห็นข้อเสนอ การประเมินในข้อที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ เคยแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์และผลการประเมินหรือไม่ เป็นต้น) และต้องให้ออกโอกาสปรับปรุงผลงานด้วย ตามแนวอาจารย์กฤษฎ์ประเมินไป 3 ครั้ง ถ้าวาง ให้โอกาส ครั้งที่ 1 แย่ ครั้งที่ 2 ก็ไม่ดีขึ้น ครั้งที่ 3 อีกรอบเดี๋ยวก็ก่อเลิกจ้างไปเลยเป็นธรรมแน่นอน
- (9) อย่าได้มีพฤติกรรมแปลกๆ เหมือนว่าจะไม่เอาพนักงานคนนั้นคนนี้อยู่ใจให้ปรากฏในที่ลับ และที่แจ้ง เช่น กดดันให้ทนไม่ไหว เรียกมาคุยยื่นข้อเสนอให้ลาออกแต่โดยดี (ระวังถูกอัดคลิป ภาพพร้อมเสียงเป็นหลักฐานมาฟ้องจะพูดไม่ออก) ช่มชู้ ล่อด้วยผลประโยชน์ ประเมินไม่ให้ โอกาส ไม่มีเกณฑ์การประเมินชัดเจน ใช้ความรู้สึกประเมิน เพิ่ม KPIs เพิ่มเกณฑ์มาตรฐานการ ประเมินให้เข้มข้นหรือเพิ่มหัวข้อการประเมินมากกว่าเดิมให้ผ่านยากขึ้น กลั่นแกล้ง เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้สุ่มเสี่ยงและทำให้มองเห็นว่าเป็นการเลิกจ้างไม่เป็นธรรม

ฝ่าประเด็น บริหาร คน ชุกฉืด กฎหมายแรงงาน



- (10) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานและลดอัตรากำลังลูกจ้างลง ทำให้ต้องยุบและลดขนาดหน่วยงานบางหน่วย โดยปรับลดหน่วยงานทั้งบริษัทจากระดับแผนกหรือฝ่ายเหลือเพียงระดับงาน ให้งานมีขนาดเล็ก แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ง่ายต่อการควบคุมดูแลทางด้านการบริหารงานและลดการทุจริตเป็นอำนาจและสิทธิของฝ่ายจัดการ ถ้าไม่มีการเลือกปฏิบัติผ่านแน่นอน เช่น ในฝ่ายจัดซื้อที่ลูกจ้างดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ถูกปรับเปลี่ยนโครงสร้างเหลือเพียงระดับงานจัดซื้อไม่ได้ขึ้นกับฝ่ายบริหาร พนักงานจัดซื้อที่ไม่มีอำนาจตัดสินใจในการจัดซื้อ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนไปตามภาวะกระแสการแข่งขันทางธุรกิจของโลกปัจจุบันที่ทวีการแข่งขันสูงขึ้น ทั้งเป็นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิตลง โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติให้เลิกจ้างเฉพาะบางคน (อ้างอิง คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2124/2555) ถือว่าเลิกจ้างเป็นธรรม ทำได้ สมเหตุสมผล
- (11) การเลิกจ้างด้วยเหตุปรับโครงสร้างการทำงาน ปรับลดพนักงาน แต่ไม่ปรากฏว่าบริษัทนายจ้างประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจถือว่า เลิกจ้างนั้นไม่เป็นธรรม (อ้างอิง คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 6099/2556)

ครับ เมื่อรู้แล้วก็ปฏิบัติตามที่บอกไปด้วยนะครับ หากไปฝ่าฝืน ไปแถม จนผิดไปจากหลัก 3 หลักจำและจับให้มันไว้ คือ ถูกต้อง เป็นธรรม และสุจริต แล้วผลออกมาคือการเลิกจ้าง แนวของศาลแรงงานมองว่า **ในสถานการณ์เช่นนั้นนายจ้างยังไม่มีเหตุสมควรถึงขนาดจะต้องเลิกจ้างลูกจ้าง และนายจ้างยังมีพฤติกรรมที่ไม่กระทำอย่างตรงไปตรงมาตามนโยบายที่อ้าง** ยิ่งทำให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือการปรับเปลี่ยนการบริหารงานนั้น เป็นการเลิกจ้างไม่เป็นธรรมได้ในที่สุดครับผม.

=====