

บทที่ 8 การร้องทุกข์ (Grievance)

เค้าโครงเรื่อง

ความหมายของการร้องเรียน การร้องทุกข์ การอุทธรณ์

สาเหตุของการร้องทุกข์

ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับการร้องทุกข์ได้อย่างไร

กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์

การนัดหยุดงานและการปิดงาน

ข้อพิพาทแรงงาน

การจัดการข้อร้องทุกข์

บทสรุป

สาระสำคัญ

1. การร้องเรียน การร้องทุกข์ เกิดจากความไม่พอใจหรือต้องการให้ปรับปรุง หรือแก้ไขการดำเนินงาน โดยนายค่าง ๆ

2. สาเหตุของการร้องทุกข์ เกิดจากองค์กรกระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎหมาย เกี่ยวกับแรงงาน ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่เจรจาไว้ กฎระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานสุขภาพและความปลอดภัย การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น

3. ผู้บริหารทราบปัญหาข้อร้องทุกข์ โดยวิธีการสังเกต บัตรสนเทห์ คำแนะนำ การวิจัย หน่วยรับเรื่องราวร้องทุกข์และอื่น ๆ เป็นต้น

4. กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์ มีดังนี้ การเสนอข้อร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนกว่าจะสามารถแก้ปัญหาข้อร้องทุกข์ได้ แต่บางกรณีอาจมีการตั้งอนุญาโตตุลาการเพื่อชี้ขาด

5. การจัดการข้อร้องทุกข์ มีดังนี้ รับทราบปัญหา กันหาสาเหตุ วิเคราะห์ และตัดสินใจให้คำตอบ และการประเมินผลเพื่อดูว่าปัญหาข้อร้องทุกข์หมดไปหรือไม่

อุดประสดักการเรียนรู้

เมื่อศึกษาจนบทนี้แล้ว นักศึกษามาสามารถ

1. อธิบายความหมายของการร้องเรียน การร้องทุกข์
2. ระบุสาเหตุของการร้องทุกข์ของหน้าที่งาน
3. ผู้บริหารทราบมีส่วนบางส่วนในการมีปัญหาร้องทุกข์
4. อธิบายกระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์
5. การันต์เหตุจังหวัตการปฏิริยาและพฤติกรรมกันอย่างไร
6. อธิบายวิธีการจัดการกับข้อร้องทุกข์ของสถานีงาน

บทที่ 8

การร้องทุกข์ (Grievance)

แต่เดิมสังคมไทย การร้องเรียนไม่เป็นที่ปฏิบัติกัน เมื่อมีปัญหาหรือความไม่พอใจ ก็มักจะไม่แสดงออก พยายามรักขยาน้ำใจ และยอมรับตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แต่ในปัจจุบันการปักครองในระบอบประชาธิปไตย การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้ปรากฏการณ์ความไม่พอใจความไม่เห็นด้วยในนโยบายและข้อปฏิบัติต่างๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งมีการร้องเรียนให้รับรู้กันอย่างกว้างขวางและเพิ่มมากขึ้น

การดำเนินงานในหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผู้บริหารพยาบาลดำเนินการ เพื่อให้คนในองค์การที่อยู่ในฝ่ายต่างๆ ทำงานด้วยความรับรื่น ไม่มีปัญหาและข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม และระหว่างองค์การกับบุคคลหรือกลุ่ม ความพยาบาลประสานประโภชน์ของฝ่ายต่างๆ การสื่อข้อความที่ถูกต้องชัดเจนแล้วก็ตาม แต่ปัญหาความไม่พอใจของพนักงานย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ความไม่พอใจผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความไม่เห็นด้วยกับนโยบายขององค์การเกี่ยวกับระเบียบข้อนักบัณฑิต เงินเดือน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น การร้องเรียน ร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น อาจมีการต่อต้านและทำลายทรัพย์สิน ขององค์การให้เกิดความเสียหาย หรือกรณีเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขามิได้รับความยุติธรรม จากกระบวนการพิจารณาโทษขององค์การ เขาอาจใช้การอุทธรณ์ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา รับทราบปัญหาของพนักงาน ควรเร่งหาหนทางในการแก้ไข โดยการปรึกษาหารือกัน การพิจารณาเรื่องราวต่างๆ ให้กระจາง หาสาเหตุที่เกิดขึ้นก่อนที่เหตุการณ์ต่างๆ จะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์การต่างๆ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกที่ไม่พอใจ ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือข้อความโดยการเขียนลงบน ทั้งนี้เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา เพราะปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนอกจากผลต่อพนักงานยังแล้ว ประสิทธิภาพหรือผลผลิตขององค์การก็ถูกผลกระทบไปด้วย

ความหมาย

การร้องเรียน (Voice) หมายถึง การบอกแจ้งอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นความไม่พอใจ

หรือข้อซ้องใจเล็กน้อย เช่น ในที่ทำงานมีสภาพอากาศร้อนอบอ้าว ความไม่สะดวกในการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ ความไม่ร่วมมือของบุคคลที่จะห้องทำงานด้วยกัน การแบ่งภาระงานไม่เท่าเทียมกัน ความไม่พอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่สนใจ ความไม่พอใจเล็กๆ น้อยๆ จะสะสมเป็นเรื่องใหญ่ เมื่อมีเรื่องไม่ดูดีธรรมเกิดขึ้น ทำให้เกิดภาระหนักความอดทน ที่จะมีการร้องทุกข์ขึ้น

การร้องทุกข์⁽¹⁾ (Grievance) หมายถึง การแสดงความไม่พอใจของคนงานหรือความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับการทำงาน และความไม่พอใจในนั้นถูกนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร

การร้องทุกข์⁽²⁾ (Grievance) หมายถึง ข้อกรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของภาระว่าใช้งานได้หรือไม่

การร้องทุกข์ (Grievance) หมายถึง การแสดงความไม่พอใจ ซึ่งอาจเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นการกระทำก็ได้ เกิดจาก การไม่ได้รับความยุติธรรม อาจเป็นเรื่องที่สมเหตุสมผล มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการหรือนโยบายขององค์กร อาจเป็นเรื่องที่ศึกษาหรือการใช้ข้อกำหนดตามสัญญาจ้างก็ได้ และเมื่อพนักงานเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจปฏิบัติไม่ถูกต้อง ก็จะนำข้อร้องทุกข์เสนอผู้บุริหารต่อไป

การอุทธรณ์ (Appeal) เป็นมาตรการหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมในกระบวนการลงโทษ ผู้ที่ถูกลงโทษสามารถอุทธรณ์ได้ การอุทธรณ์ต้องทำเป็นหนังสือ หรือลายลักษณ์อักษร ลงชื่อผู้อุทธรณ์จะให้ผู้อื่นทำการแทนไม่ได้ คณะกรรมการสอบสวนต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งผู้ถูกลงโทษสามารถตรวจสอบได้

สาเหตุของการร้องทุกข์

โดยปกติการร้องเรียน การร้องทุกข์ มักเกิดจากความไม่พึงพอใจ การไม่ได้รับความเป็นธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง รูปแบบการบริหารงาน เพื่อนใหม่ในสัญญาจ้าง การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ที่องค์การกำหนดไว้ เป็นต้น หรือเกิดจากความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการใหม่ๆ ซึ่งองค์การซึ่งไม่เคยมีมาก่อนและต้องการให้องค์การจัดทำขึ้น ดังนั้นสาเหตุใหญ่ๆ ที่ทำให้เกิดการร้องทุกข์ของพนักงาน⁽³⁾ ได้แก่

1. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน

การดำเนินงานขององค์การ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้กฎหมายของบ้านเมือง กฎหมายที่เกี่ยว

ข้องกับแรงงาน ได้แก่ กฎหมายแรงงานสัมพันธ์, กฎหมายคุ้มครองแรงงาน, ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งกฎหมายต่างๆ เหล่านี้ จะกล่าวถึง สภาพการทำงาน ข้อตกลงการทำงาน ลักษณะการทำงาน วันและเวลาทำงาน การเลิกงาน เป็นต้น บางครั้งองค์กรวางแผนร่วมกับผู้ประกอบการ ไม่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานซึ่งทำให้เกิดปัญหาข้อร้องทุกข์

2. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนโดยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้เจรจาตันไว้

เมื่อพนักงานมีความไม่พึงพอใจ ไม่ได้รับความยุติธรรม หรือแสดงความต้องการต่อผู้บริหารหรือองค์การ โดยการร้องเรียนหรือแจ้งให้ทราบด้วยวาจา และผู้บริหารได้เจราเพื่อหาหนทางแก้ไขข้อตกลงร่วมกันแล้ว แต่ผู้บริหารหรือองค์การ ไม่ปฏิบัติหรือกระทำการนั้น ทำให้พนักงานไม่พอใจและนำปัญหาเป็นข้อร้องทุกข์ขึ้น

3. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับขององค์การ

กรณีนี้เกิดจาก ผู้บริหารหรือองค์การ ไม่ดำเนินงานหรือบริหารงานตามนโยบาย หรือกฎหมาย ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานหรือลูกค้าผู้ใช้บริการเกิดความไม่พอใจ มีการเลือกปฏิบัติ ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม ซึ่งมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงานหรือแนวปฏิบัติงานในอดีต

การพัฒนาองค์การให้มีความเจริญเติบโต แข่งขันกับคู่แข่ง บางครั้งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการและแนวปฏิบัติงานที่เดิมปฏิบัติตามอยู่ ให้เกิดความทันสมัย รวดเร็วขึ้น อาจมีการนำเทคโนโลยีทดแทนแรงงาน จำเป็นต้องลดกำลังคนลงไป ซึ่งอาจสร้างความไม่พอใจแก่พนักงาน หรือสภาพแรงงาน นอกจากนั้นยังมีข้อปฏิบัติอื่นๆ อีก เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน การบังคับให้แต่งเครื่องแบบ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงาน โบนัส สวัสดิการและผลประโยชน์ที่พนักงานเคยได้รับ ซึ่งพนักงานอาจต่อต้าน ไม่เห็นด้วย จนนำไปสู่ข้อร้องทุกข์

5. การฝ่าฝืนมาตรฐานเกี่ยวกับดุษจาพและความปลอดภัย

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่จะให้ความสำคัญกับมนุษย์ที่เปรียบเสมือนทรัพย์ต้องมีการดูแลและบำรุงรักษาให้มีความสุขทั้งกายและใจ ดังนั้นการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน จึงต้องจัดให้มีขึ้นในทุกองค์การ เป็นการลดและป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ ขณะเดียวกันก็ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงานให้กับพนักงานด้วย ดังนั้นการลงทะเบียนหรือฝ่าฝืนข้อกำหนดหรือมาตรฐานเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยที่รัฐบาลกำหนดไว้ เช่น การป้องกันไฟ อุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากเครื่องจักร สารพิษ ผุ่นละออง

เสียง เป็นต้น การปฏิบัติงานซึ่งต้องมีหมวดนิรภัย แวนตากันเศษ โลหะ เครื่องครองทุก เครื่องดับเพลิง จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ดังนี้ถ้าองค์การไม่จัดทำหรือจัดทำเกี่ยวกับโครงการ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานหรือสหภาพแรงงาน อาจเสนอเป็นข้อร้องทุกข์ ไปยังผู้บริหารหรือองค์การก็ได้

6. ตามมาตรฐานฯ เช่น การเรียกร้องสิทธิต่างๆ ของพนักงาน ปัญหาความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับการร้องทุกข์ได้อย่างไร

การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะได้รับทราบเกี่ยวกับความไม่พอใจ ไม่เห็นด้วย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ การไม่ได้รับความยุติธรรม การแสดงออกต่างๆ ของพนักงานนั้น มีด้วยกันหลายวิธี อาจได้จากการสังเกตของผู้บังคับบัญชา หรือการได้รับเรื่องราวร้องทุกข์โดยตรง ดังนี้ หนทางเกี่ยวกับการร้องเรียน/ร้องทุกข์ มีหลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การสังเกต การแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ ความคับข้องใจ ความขัดแย้งที่พนักงาน มีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือองค์การ บางครั้งอาจไม่เปิดเผย หรือร้องทุกข์ขึ้นมา ผู้บังคับบัญชาที่ดี ควรใช้วิธีการสังเกต ซึ่งอาจพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน พฤติกรรมและการปฏิบัติ เช่น การพิดหวังจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับพิจารณาความคิดความชอบ ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติงานเพื่อบาลัง หรือกรณีที่มีความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีมจะขาดความร่วมมือ มีการปฏิเสธคำสั่ง เป็นต้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีการสังเกตก็จะทราบว่ามีความไม่พอใจ หรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ

2. บัตรสนเทห์ เป็นหนทางหนึ่งที่พนักงาน หรือบุคคลทั่วไป มากใช้สื่อขอความให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารขององค์การ ได้รับทราบความไม่พอใจในการบริหาร หรือการให้บริการ โดยผู้ที่แสดงข้อร้องทุกข์จะไม่ลงชื่อสกุลที่แท้จริง ซึ่งผู้บริหารก็จะทราบได้ว่ามีความไม่พอใจเรื่องอะไรเกิดขึ้น แต่เนื้อหาในบัตรสนเทห์อาจเขียนอีกไม่ได้ทั้งหมด เพราะบางครั้งอาจเป็นการกลั่นแกล้งกันก็ได้

3. บอร์ดร้องทุกข์ ผู้บริหารบางองค์การ ต้องการทราบข้อมูลความคิดเห็นของพนักงาน ว่ามีความต้องการอะไรจากองค์การ และมีสิ่งใดที่ไม่พอใจ ไม่เห็นด้วย โดยจัดทำบอร์ดหรือกระบวนการร้องทุกข์ขึ้นติดไว้ที่บริเวณสถานที่ทำงาน โดยศ้านหนึ่งให้เป็นของฝ่ายพนักงานใช้เขียนข้อ-

ความ ข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ คำแนะนำต่างๆ ส่วนอีกด้านเป็นของฝ่ายบริหารที่ใช้เขียนชี้แจงหรือตอบข้อคำถาม แต่ข้อควรระวังก็คือ การเขียนข้อความที่ไว้สาระและไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

4. **ข้อแนะนำ องค์การต่างๆ** มีความต้องการข้อมูลจากลูกค้า พนักงาน หรือ ผู้ใช้บริการ เพื่อสำรวจว่าการให้บริการหรือสินค้าขององค์การ ดีหรือไม่ย่างไร ส่วนได้ควรได้รับการแก้ไข ปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและเป็นผลดีต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการแข่งขันกันทางด้านธุรกิจ องค์กรบางแห่งจะจัดทำเป็นแบบฟอร์มเพื่อให้ลูกค้ากรอกความคิดเห็น แต่บางแห่งจัดทำเป็นกล่องรับความคิดเห็น ผู้เสนอแนะสามารถเขียนข้อความได้โดยมีต้องระบุชื่อของตน บางองค์กรจัดของขวัญและรางวัลให้กับผู้แนะนำ ที่ขอเสนอต่างๆ นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

5. **การศึกษาวิจัย** เมื่อองค์กรต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันต่างๆ เช่น ดำเนินการบริหาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การให้บริการ การถอดอกของพนักงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น วิธีการหนึ่งก็คือการทำการศึกษาขั้นโดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน ลูกค้า หรือ ผู้ใช้บริการ พนักงานที่ลาออก หรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความขัดแย้ง และข้อคิดเห็นต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงต่อไป แต่สำหรับพนักงานที่ลาออกนั้น การสัมภาษณ์จะกระทำได้ยาก และไม่ค่อยได้ข้อมูลเท่าไหร่นักเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้ไม่ทราบสาเหตุการลาออกที่แท้จริง วิธีการศึกษาวิจัยกรณี อาจกระทำภายหลังจากที่พนักงานลาออกไปแล้ว และไปทำงานที่อื่นจนประสบความสำเร็จ จะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงมากขึ้น

6. **นโยบายประชุมฉีด ผู้บุริหารหรือผู้บังคับบัญชาของคน อาช ให้ความสำคัญกับการรับทราบข้อมูลของผู้บังคับบัญชา โดยประกาศเป็นนโยบายว่าตนพร้อมเปิดประชุมให้ทุกคนมาพบได้เสมอ แต่การเข้าพบผู้บุริหารเพื่อแจ้งข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ต่างๆ เป็นการข้ามขั้นตอนหัวหน้าโศบตร ซึ่งอาจทำให้หัวหน้าเกิดความไม่พอใจได้ ดังนั้นแนวทางการร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยวิธีนี้ นักไม่ประสบความสำเร็จ**

7. **ที่ปรึกษา องค์กรขนาดใหญ่ มักจัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบก็ได้ ในกรณีที่พนักงานหรือผู้ให้บังคับบัญชาไม่ปัจจุบันแล้ว ไม่ต้องการแจ้งให้หัวหน้าทราบโดยตรง อาช ไปพบบุคคลอื่นที่อยู่นอกเหนือสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจและกล้าที่จะเสนอปัญหา ข้อข้องใจต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย ขณะเดียวกัน**

กันที่ปรึกษาเกี่ยวกับความไม่พอใจ ความต้องการ การไม่เห็นด้วย ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาอาจได้รับผลกระทบจากการร้องเรียนในที่ประชุม โดยนำข้อเสนอต่างๆ เข้าแจ้งในห้องประชุมอย่างเปิดเผย เพื่อหาเสียงสนับสนุน หรือหนทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันคิด แต่ในสังคมไทย เวลาประชุมมักไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น หรือ มีการนัดแนะกันก่อนเข้าประชุมเพื่อหาเสียงส่วนใหญ่ ทำให้วิธีการประชุม บางครั้งไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเท่าที่ควร แต่ประชุมกันตามระเบียบวาระที่ปฏิบัติตามปกติมากกว่า

9. **การรับเรื่องราวร้องทุกข์** บางองค์กรจะจัดให้มีหน่วยงานทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ โดยเฉพาะ โดยมีกระบวนการร้องทุกข์ ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการร้องทุกข์ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ก็จะได้รับทราบปัญหาความไม่พอใจ ความขัดแย้งต่างๆ หน่วยงานที่รับเรื่องราวร้องทุกข์อาจ เป็นฝ่ายนิติกร ซึ่งจะพิจารณาว่าจะรับหรือไม่รับเรื่องก์ได้ มีการสอบถามหาข้อเท็จจริง การไกล่-เกลี่ย หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะส่งไปยังผู้บริหารระดับสูง หรือประธานขององค์กรต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์

(Grievance Procedure)

กระบวนการและขั้นตอนในการร้องทุกข์ โดยลดหรือแก้ปัญหาความไม่พอใจซึ่งเกิดจากสาเหตุต่างๆ มากmany เป็นการแสดงถึงความไม่พอใจ หรือไม่ได้รับความยุติธรรมจากผู้บริหาร หรือ องค์กร สำหรับกระบวนการและขั้นตอนในการร้องทุกข์นี้ บางองค์กรอาจจะไม่มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กที่ใช้วิธีการร้องทุกข์กับหัวหน้าท่านนั้น แล้วหัวหน้าก็เป็นผู้พิจารณาแก้ไขปัญหาโดยอาจส่งให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ เช่น สถาบันแห่งชาติ กระบวนการและขั้นตอนในการร้องทุกข์จะ กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรก่อนหลังตามลำดับ

ดังนั้นกระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์ของพนักงานในองค์กร อาจแยกได้เป็น 2 กรณี ดังนี้

1. กรณีพนักงานเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน
2. กรณีพนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์

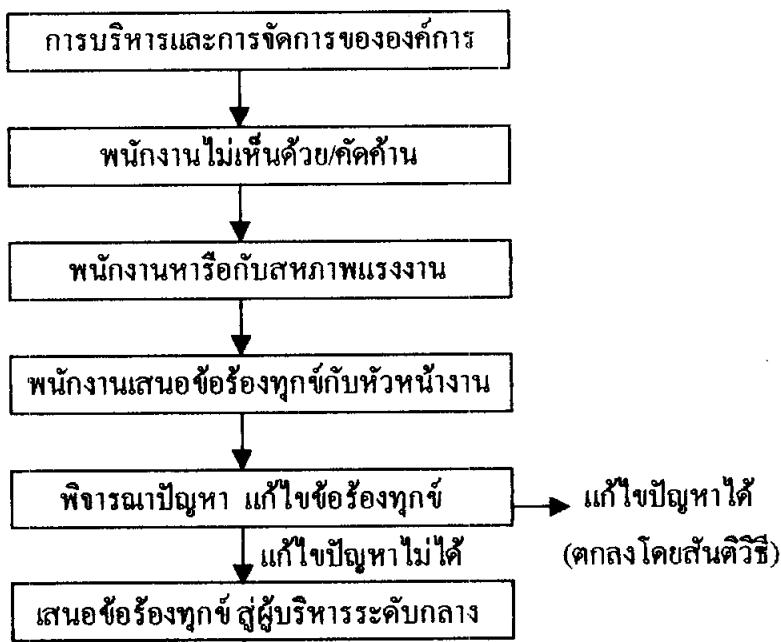
กรณีพนักงานเป็น威名ของสภาพแวดล้อม

องค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ มักมีการรวมตัวของพนักงานแล้วจัดตั้งเป็นสภาพแวดล้อม เพื่อคุณภาพและรักษาผลประโยชน์ของ威名 โดยการสร้างอำนาจต่อรองให้กับนายข้างเอียง รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายข้างกับลูกจ้าง ดังนั้นกระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์ จึงมีลำดับดังนี้

กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์

(General Process Followed in Grievance Procedure)

ขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 4

(Lloyd and Leslie, Human Resource Management, 1997 : 475)

ขั้นตอนที่ 1 กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการภายใต้การบริหารหรือการจัดการตามนโยบายขององค์การ เช่น นโยบายค่าใช้จ่าย สวัสดิการ ชั่วโมงการทำงาน ระเบียบและข้อปฏิบัติต่างๆ เป็นต้น เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม แต่เมื่อใดที่พนักงานรู้สึกไม่เห็นด้วย ไม่ยอมรับ ในนโยบาย หรือ เงื่อนไขสัญญาต่างๆ เนื่องจากเห็นว่าไม่เป็นธรรม หรือถูกเอาไว้ข่ม พนักงานอาจนำปัญหาเข้าร้องเรียน หรือร้องทุกข์ กับหัวหน้าระดับดัน (First-Line Superior) หรือผู้แทนสหภาพแรงงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหา ในขั้นตอนนี้ถ้าหัวหน้า หรือผู้แทนสหภาพที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเบื้องต้นมาปั้น จะช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยคำนึงถึงความเสมอภาคและประโยชน์เป็นสำคัญ หัวหน้างานอาจช่วยแนะนำความไม่เหมาะสมของคำสั่งหรือนโยบายให้ผู้บริหารทราบเพื่อบรรบปรับเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งช่วยให้การร้องทุกข์นำไปสู่การตกลงโดยสันติวิธี

ขั้นตอนที่ 2 ถ้าหากแนวการดำเนินการร้องทุกข์ในขั้นตอนที่ 1 ไม่ประสบความสำเร็จ คำสั่งหรือนโยบายขององค์การบังคับประการให้ทั้งที่พนักงานขององค์การไม่เห็นด้วย ปัญหาจึงกล่าวจะนำสู่การร้องทุกข์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือเรียกว่า ข้อพิพาทก็จะเกิดขึ้น โดยที่ร้องทุกข์จะถูกนำไปบังคับบริหารระดับดังไปคือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการโรงงาน ปัญหาและข้อร้องทุกข์จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อแก้ไข ถ้าหากสามารถแก้ไขปัญหาได้ ข้อร้องทุกข์ หรือ ข้อพิพาทก็จะถูกลง แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ กระบวนการร้องทุกข์จะดำเนินการต่อในขั้นตอนไป

ขั้นตอนที่ 3 การเสนอข้อร้องทุกข์สู่ผู้บริหารระดับสูง หรือ ประธานบริษัท ซึ่งพนักงานหรือผู้แทนจากสหภาพแรงงาน จะนำข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาท มาอภิปรายเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีการเจรจาต่อรอง พิจารณาปัญหาร่วมกัน ถ้าสามารถแก้ไขปัญหาได้จะเป็นที่พอใจของพนักงาน ข้อร้องทุกข์ก็จะถูกลง แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือตกลงกันได้ พนักงานอาจทำการหยุดงาน (Strike) หรือ นายข้างทำการปิดงาน (Lock out) โดยทั้งนายข้างและลูกข้างจะใช้มาตรการดังกล่าว เพื่อให้เกิดการยอมรับในข้อเสนอของตนเอง การแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้อาจมีการไก่ล่าเกลี้ย โดยหากคนกลางเป็นผู้ไก่ล่าเกลี้ย น่าช่วยพูดทำให้เกิดความเรียบร้อย ป้องคงกัน หรือให้คำแนะนำ เสนอแนะ เพื่อให้เจรจากันใหม่ หรือทำความตกลงด้วยการนัดหยุดงาน หรือ การปิดงาน แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจขาด ในกรณีที่ข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาทที่เกิดขึ้นไม่สามารถหาข้อตกลงได้ในขั้นตอนนี้ กระบวนการร้องทุกข์ก็จะนำไปสู่ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 หากข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาทไม่สามารถตกลงกันได้ ระหว่างพนักงานหรือผู้แทนสหภาพ กับนายข้างหรือบนริชัพ ในขั้นตอนที่ 3 แล้ว อนุญาโตตุลาการ (arbitration) จะถูกตั้ง

ขั้นจากบุคคลภายนอกเพื่อเข้ามาชี้อ้อร้องทุกษ์ หรือขอพิพาท มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยจะเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ทางกฎหมายด้านแรงงาน ด้านอุตสาหกรรม เป็นอย่างดี บริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ กระบวนการร้องทุกษ์อาจดำเนินการมาถึงขั้นตอนนี้

การพิจารณาปัญหาข้อพิพาทโดยการทึ่งอนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการที่มีคำใช้จ่าขสูง และใช้เวลามาก คำใช้จ่าขก็บกับนักกฎหมาย ผู้จัดบันทึก พยาน คำธรรมเนียม เวลาที่ใช้ในการพิจารณาได้ส่วนและตัดสินเรื่องข้าด บางกรณีอาจต้องแยกประเด็นปัญหาโดยพิจารณาตามข้อเท็จจริง เพื่อให้การได้ส่วนลดเรื่องและตัดสินได้จ่าข ดังนั้นมีอนุญาโตตุลาการตัดสินเรื่องข้าดแล้ว ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างจะต้องยอมรับและปฏิบัติตาม มีนั้นเมื่ออนุญาโตตุลาการตัดสินเรื่องข้าดแล้ว ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างจะต้องยอมรับและปฏิบัติตาม มีนั้นเมื่อผิดสัญญา การตัดสินถือเป็นที่สุดไม่มีการอุทธรณ์ต่อไปอีก อนุญาโตตุลาการเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดความตัดสินปัญหาค่าลักษณะพิพาทฯ การตัดสินเป็นไปตามหลักฐานที่ปรากฏเท่านั้น

กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกษ์

กรณีพนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกสภาพแรงงาน

กรณีพนักงานที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสภาพแรงงาน เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่มีการรวมตัวของพนักงาน กระบวนการและขั้นตอนในการร้องทุกษ์ จึงไม่มีข้อซุ่มขากมานัก พนักงานสามารถพบและนำปัญหาข้อร้องทุกษ์เสนอต่อหัวหน้างานหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ เพื่อพิจารณา และแก้ไขได้โดยตรง แต่กระบวนการและวิธีการร้องทุกษ์ที่นำมาใช้ มีดังต่อไปนี้

1. **ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (personal counseling)** โดยทั่วไปองค์การ หรือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะจัดให้มีเข้าหน้าที่จำนวนหนึ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกษ์ และให้คำปรึกษาแนะนำกับพนักงาน กรณีพนักงานมีปัญหาไม่สบายใจ ไม่พอใจ ค้นห้องใจ หรือปัญหาอื่นๆ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ จะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น สอบถามข้อร้องทุกษ์เพื่อช่วยเหลือ และหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาต้องรู้ในเรื่องของเทคนิคการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาว่าเทคนิคการให้คำปรึกษา เพื่อกันหายปัญหาความไม่พึงพอใจของพนักงาน และข้อร้องทุกษ์ต่างๆ เพื่อให้การแก้ปัญหาลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ว่าจะเป็นการฟังหรือการพูด ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จะเป็นทางเลือกที่ดีและเหมาะสมกับพนักงานที่มีปัญหาต่อไป แต่การช่วยเหลือในกระบวนการร้องทุกษ์ของพนักงานผ่านผู้ให้คำปรึกษา บางครั้งอาจไม่สามารถช่วยเหลือได้ ที่พึงพอใจของพนักงานได้ การดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกษ์จะถูกนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาแก้ไขและตัดสินใจต่อไป

2. ผู้บริหารระดับสูง (president)

กระบวนการร้องทุกข์ของพนักงานในบางองค์กรจะเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีปัญหาสามารถเสนอข้อร้องทุกข์ความไม่พึงพอใจได้โดยตรงกับผู้บริหารระดับสูง เมื่อันนโยบายประเทศเปิด (open-door policy) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่จำกัดว่าพนักงานที่เข้าพบจะอยู่ในตำแหน่ง หรือระดับใด สามารถนำปัญหาต่างๆ เสนอผู้บริหารระดับสูงได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะเป็นผู้สอบสวนและแก้ไขให้ทันที แต่ก็มักเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เนื่องจาก การนำเสนอปัญหาข้อร้องทุกข์เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง อาจทำให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาตามลูกงานไม่พอใจ เป็นการข้ามขั้นตอน ทั้งที่บัญหานางเรื่อง หัวหน้างานอาจช่วยเหลือหรือแก้ไขได้ไม่จำเป็นต้องเสนอผู้บริหารระดับสูง ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงอาจไม่เข้าใจปัญหาในระดับพนักงาน เกิดซึ่งกันและกัน ในการทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเองก็ไม่ค่อยเมื่อเวลาเนื่องจากต้องมีกิจกรรมอื่นๆ ต้องทำหลาຍอย่าง ไม่มีเวลา mann ฟังปัญหา หรือ ทำการสอนสวนข้อเท็จจริง บางครั้งก็ไม่สนใจปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน สำหรับด้านพนักงานบางครั้ง การเข้าพบเพื่อเสนอข้อร้องทุกข์กับผู้บริหารระดับสูงมักเกิดความกลัว ไม่กล้าพูดความจริง เป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้นแม้ว่าการแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ของพนักงานโดยวิธีนี้ จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานว่ามีปัญหาอะไรบ้างเกิดขึ้นในหน่วยงาน แต่ก็มีผลเสียที่จะเกิดขึ้นหลายประการอันจะทำให้การจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องทุกข์ อาจไม่ได้รับผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3. ผู้ตรวจสอบ (The inspector general)

การคุ้มครองพนักงานเพื่อให้เกิดความสุขทั้งกายและใจก็เป็นนโยบายหนึ่งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องการบำรุงรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรนานๆ ดังนั้นบางองค์กรอาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดูแลทั่วไป ซึ่งเราเรียกว่า “ผู้ตรวจสอบ” เป็นการนำแนวคิดและวิธีการทางราชการ หรือ การทหารูปใช้ ผู้ตรวจสอบจะทำหน้าที่เฝ้าระวังด้วยตนเองของผู้บริหารที่ไปเยี่ยมเยียนตามไถ่ทุกที่สูตรตามหน่วยงานต่างๆ อาจจะกระทำการทุกเดือน 3 เดือนต่อครึ่ง หรือปีละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อย รับฟังปัญหาข้อร้องทุกข์ของพนักงาน สอบถามข้อร้องทุกข์ต่างๆ เพื่อหาแนวทางช่วยเหลือและแก้ไขต่อไป ในวงการธุรกิจของภาคเอกชน ไม่นิยมใช้กระบวนการร้องทุกข์ผ่านผู้ตรวจสอบ แต่มักนำมาใช้ในระบบราชการมากกว่า

4. ผู้แทนเรื่องราวร้องทุกข์ (ombudsman)

กระบวนการร้องทุกข์หรือแก้ปัญหาให้กับพนักงานอิกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งถูกนำมาใช้ก็คือการแต่ง

ตั้งเข้าหน้าที่ หรือ บุคคลมาทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ พนักงานที่มีปัญหาหรือต้องการเรียกร้องข้อความเป็นธรรม ผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์จะพิจารณารับหรือไม่รับเรื่องก็ได้ แต่ถ้ารับเรื่องราวร้องทุกข์ก็มีสิทธิในการสอบถามสวนหาข้อเท็จจริงจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ เพื่อหาทางช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่อไป ถ้าเบรียบกับหน่วยราชการก็ค้ำประกันพนักงานอีกครั้งที่คอบรับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน หรือในภาคชนตรึ่งเรื่องเปาบูนจื้น ท่านเปาเกี๊ยเป็นผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์สอบถามสวนหาข้อเท็จจริงมาดำเนินการต่อผู้กระทำผิดต่อไป เป็นต้น

การนัดหยุดงาน (Strike) และการปิดงาน (Lock out)

กระบวนการร้องทุกข์ของพนักงานที่เกิดจากความไม่พึงพอใจหรือการไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายขององค์การ สัญญาจ้าง เงินเดือน สังคมิการ และอื่นๆ ย่อมส่งผลให้นำไปสู่ข้อร้องทุกข์ หรือข้อพิพาทที่เกิดขึ้น กระบวนการในการแก้ปัญหาข้อร้องทุกข์นั้น มีลำดับขั้นตอน ซึ่งอาจคลี่คลายและแก้ปัญหาโดยการตกลงกันโดยสันติวิธี หรืออาจนำไปสู่การนัดหยุดงาน (Strike) หรือการปิดงาน (Lock out) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในศัพท์ดังกล่าว จึงขอชี้บายความหมาย ดังนี้

การนัดหยุดงาน (Strike) หมายถึง การรวมตัวของพนักงานที่ไม่เข้าทำงานชั่วคราวเนื่องจากปัญหาข้อร้องทุกข์ หรือ การแก้ปัญหาขององค์การไม่เป็นที่พอใจ พนักงานจะใช้วิธีหยุดการทำงานเป็นการบังคับให้นำเข้าห้องนอนรับข้อเสนอของพนักงาน เช่น พนักงานต้องการให้บริษัทเบิกจ่ายโบนัสประจำปี จำนวน 3 เท่าของเงินเดือน แต่บริษัทจะจ่ายเพียง 1 เท่าของเงินเดือนเท่านั้น

การปิดงาน (Lock out) หมายถึง มาตรการ หรือวิธีการที่นำเข้ามาใช้กับพนักงานเนื่องจากปัญหาข้อพิพาทโดยไม่ยอมให้พนักงานเข้าทำงานในบริษัทหรือโรงงานชั่วคราว โดยการหยุดค่าเนินกิจการ หรือ ปิดโรงงาน การกระทำการของนาข้างเพื่อบังคับให้ลูกข้างนอนรับข้อเสนอของบริษัท เช่น การข่ำขบวนสປรีเพียง 1 เท่าของเงินเดือนเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการนัดหยุดงาน (Strike) และการปิดงาน (Lock out) ของนายข้างเป็นมาตรการที่รุนแรง และมักใช้เป็นวิธีสุดท้าย กรณีข้อพิพาทแรงงานไม่สามารถตกลงกันได้ แต่วิธีการดังกล่าวก็เกิดผลเสียหายทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายนาข้างก็ต้องหยุดการทำงาน ฝ่ายลูกข้างก็ได้รับผลกระทบโดยตรงคือไม่ได้รับค่าจ้างทำให้ขาดรายได้ นอกจากนั้นประเทศไทย และ

สังคม โดยรวมก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน คือผลต่อเศรษฐกิจส่วนรวม ประเทศชาติด้วยรายได้ ภาคลักษณะของประเทศไทยเดียวกัน ต่างชาติมองว่าไม่มีความมั่นคง ไม่กล้ามาลงทุนในประเทศไทย เพราะกลัวปัญหาการนัดหยุดงาน เป็นต้น

ข้อพิพาทแรงงาน

พนักงานเมื่อเกิดความไม่พอใจ หรือไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ จะเกิดปัญหาเรื่องทุกข์ที่น้ำไปสู่ข้อพิพาทด้วยไป ข้อพิพาทแรงงานตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ หมายถึงข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ซึ่งหากพิจารณาจะเห็นว่าขอบเขตกว้างขวางมาก ดังนั้นข้อสรุปของข้อพิพาทที่เป็นจำนวนมากนั้น เกี่ยวกับสาเหตุดังต่อไปนี้⁽⁴⁾

1. เกิดจากนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลไม่เหมาะสม นโยบายเกี่ยวกับงานบุคคลมักจะกล่าวถึงเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการทำงาน การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสของความก้าวหน้าในงาน การให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคลและกลุ่มและบรรษัทกาคการสื่อสารในองค์การ ในองค์การที่สภาพการทำงานไม่ดีมักจะก่อให้เกิดปัญหาการขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพราะพนักงานจะเรียกร้องให้มีการปรับปรุงสภาพการทำงาน

2. เกิดจากผลประโยชน์ทางด้านค่าตอบแทน ข้อพิพาททางด้านค่าตอบแทนเกิดขึ้นมากกว่าอย่างอื่น เพราะค่าตอบแทนมีทั้งทางตรงและทางอ้อมมีการจ่ายในหลายรูปแบบ ที่สำคัญมีผลผลกระทบต่อการครองชีพของฝ่ายแรงงาน ลักษณะของข้อขัดแย้งในเรื่องค่าตอบแทนนี้ก็คือ การขอให้ปรับค่าครองชีพให้เหมาะสมกับภาวะความเป็นไปทางเศรษฐกิจ การขอปรับเพศานค่าจ้างและเงินเดือนของเด็กขึ้น การขอให้ปรับอัตราค่าจ้างทุกครั้งที่มีการปรับอัตราค่าจ้างขึ้นต่อ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ่ายเงินใบนัด การปรับปรุงหลักเกณฑ์การจ่ายเพิ่บขึ้น การขอให้มีการรับส่งหรือการขอค่าพาหนะ การขอให้จ่ายเงินภาษีแทนลูกจ้าง การขอค่ารักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น การขอเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าจ้างของพนักงานรายวันเป็นเงินเดือน และการขอค่าเบี้ยเลี้ยงหรือเงินรางวัล

3. เกิดจากการเรียกร้องสิทธิ ข้อขัดแย้งเรื่องสิทธินี้มักจะเกิดจาก การศึกษาความต้องการของผู้คน แรงงานหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง สิทธิความธรรมเนียมปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานและสิทธิเกี่ยวกับระบบข้อมูลในการทำงาน เช่น ขอสิทธิการลาภิจ ลาป่วยเพิ่มขึ้นโดยได้รับค่าจ้างเต็ม ขอ

สิทธิใช้เวลาทำงานให้กับสหภาพโดยไม่ถือว่าเป็นวันลา ขอสิทธิเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านแรงงาน
หรือกิจกรรมของสหภาพแรงงานโดยได้รับค่าใช้จ่ายและไม่ถือเป็นวันลา

4. เกิดจากขั้นตอนการร้องทุกข์ เมื่อเกิดปัญหาที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจหรือรู้สึก
ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม พนักงานจะแสดงความรู้สึกนี้ให้องค์การหรือผู้บังคับบัญชาารับรู้โดย
หวังว่าจะได้รับการแก้ไข เมื่อนำเรื่องไปยังผู้บังคับบัญชาจะระดับสูงแล้วไม่ได้รับการแก้ไขหรือแก้ไข^{ไม่ได้} ไม่ทั้งหมดก็อาจนำไปสู่ข้อพิพาททางด้านแรงงานขึ้นได้ ตามปกติองค์กรทุกแห่งมักจะมีขั้น
ตอนในการร้องทุกข์อยู่แล้วพนักงานที่เกิดความไม่พอใจในเรื่องใดๆ ก็อาจร้องทุกข์ได้ เช่น ไม่พอใจ
ในกระบวนการอบรมหมายงานของหัวหน้า ไม่พอใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือไม่พอใจเกี่ยวกับ
สภาพการทำงาน หากการร้องทุกข์ไม่ได้รับการแก้ไขตามขั้นตอนที่กำหนดหรือได้รับปฏิบัติจาก
นายจ้างที่ไม่เหมาะสมก็อาจร้องเรียนไปยังสหภาพแรงงานและทำให้เกิดข้อพิพาททางด้านแรงงาน
ได้

5. เกิดจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารขององค์กรที่ขาดความสนใจพนักงาน ไม่เอาใจใส่แก่
ปัญหาการร้องทุกข์ของพนักงาน มีแนวคิดและพฤติกรรมที่ไม่ส่งใจฝ่ายแรงงานหรือเห็นว่าสห-
ภาพแรงงานเป็นอันตรายต่อการบริหารงาน ฝ่ายบริหารไม่สนใจงานบุคคลและแรงงานสัมพันธ์
ตลอดจนการขาดความชุมชนสัมพันธ์และไม่มีเทคนิคในการบังคับบัญชาและจูงใจพนักงาน

6. องค์กรวางแผนข้อบังคับทางด้านแรงงานไม่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน การ
มอบหมายผู้บริหารทางด้านแรงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพข้ามมาทำงานทางด้านแรงงานอันจะทำให้มี
การวางแผนข้อบังคับที่หละหลวมและล้าสมัย ทั้งนี้เพราะขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมายแรง
งานซึ่งทำให้การกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติไม่ถูกต้องชัดเจน

7. เกิดจากสหภาพแรงงานและพนักงาน บางกรณีสหภาพแรงงานเพียงเริ่มก่อตั้งขึ้นใหม่ยัง
ไม่มีความเข้าใจในระบบแรงงานและกฎหมายจึงใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่เหมาะสม หรือเกิด^{ไม่}
พยายามมีผลงานเพื่อเรียกร้องความสนใจจากสมาชิกของสหภาพแรงงาน นอกจากนั้นพนักงาน
บางคนทำพิດกัลว่าจะต้องถูกลงโทษจึงใช้สหภาพแรงงานหรือใช้การขัดแย้งทางด้านแรงงานเป็น^{ไม่}
อำนาจต่อรอง หรือต้องการสร้างฐานอำนาจให้กับตนเองหรือสร้างสถานการณ์ทางด้านแรงงานขึ้น

การจัดการข้อร้องทุกข์

ในองค์กรใดก็ตามเมื่อมีการจัดการข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น หากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร
ระดับสูงสามารถช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ให้ตกลงกันได้โดยสันติวิธี บ่อนจะเป็น

ประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับต่อๆ ไป รวมทั้งองค์การด้วย ดังนี้นหลาของคุณภาพเชิงขั้น ให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะ เทคนิคในการให้คำปรึกษาและนำ รวมทั้งการจัดการกับข้อร้องทุกข์ หรือร้องเรียนของบุคลากร เป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการข้อร้องทุกข์ของแต่ละองค์การ อาจแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้าง ขนาดขององค์การ ลักษณะการบริหารและการจัดการ รวมทั้งนโยบายขององค์การที่กำหนดขึ้น เกี่ยวกับการจัดการข้อร้องทุกข์ โดยทั่วไปแล้วลักษณะการจัดการข้อร้องทุกข์ มีดังนี้

1. ข้อร้องทุกข์ควรได้รับการแก้ไขโดยทันทีทันใด
2. ขั้นตอนและรูปแบบที่ใช้ในการร้องทุกข์ควรเปิดเผย ง่ายต่อการปฏิบัติ เป็นประโยชน์ และเข้าใจเป็นอย่างดีสำหรับพนักงานและหัวหน้างาน
3. ควรกำหนดระยะเวลาและแนวทางในการอุทธรณ์ไว้ด้วย

ต่อไปนี้เป็นวิธีการจัดการข้อร้องทุกข์ที่ผู้บังคับบัญชาควรนำมาใช้ในการณ์ที่พนักงานมี ปัญหาข้อร้องทุกข์ ดังรายละเอียดและขั้นตอนต่อไปนี้

1. **รับทราบและทำความเข้าใจปัญหา** ความไม่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้าต้อง แสดงท่าทีและให้ความสำคัญต่อข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์นั้นๆ การถือว่าเป็นเรื่องของสิทธิ ของผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้าึงควรให้เวลาไว้เพียง ให้ทราบปัญหาและหาทางลดการร้องเรียน หรือการร้องทุกข์ การศึกษาสาเหตุเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป
2. **การค้นหาข้อเท็จจริง** การนำปัญหาข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ที่ได้จากข้อมูลโดย การบันทึกไว้ แยกประเภทของประเด็นปัญหาว่าเกิดจากสาเหตุอะไร เช่น เงินเดือน/ค่าใช้สอย/ค่าเช่า ข้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง วันเวลาทำงาน สวัสดิการอื่นๆ ที่ต้องการให้องค์การจัดทำเพิ่มเติม เมื่อต้น โดยนำปัญหาต่างๆ มาพิจารณาว่าเกิดจากสาเหตุอะไร เพราะเมื่อมีการสัมภาษณ์ หรือสอบถาม สาเหตุที่เข้าใจว่าทำได้ง่ายและตรงประเด็น อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ถูกต้องยิ่งขึ้น
3. **การวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ** เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับทราบปัญหาและรวบรวม ข้อมูล ข้อเท็จจริงเพียงพอแล้ว ก็ถึงขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางช่วยเหลือหรือแก้ไข ต่อไป การแก้ปัญหาอาจมีวิถีทางหลากหลาย ดังนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา
4. **การให้คำตอบกับพนักงาน** หลังจากผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ที่สุดแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้พนักงานที่มีปัญหาหรือข้อร้องทุกข์ให้ทราบถึงวิธีการหรือหน ทางในการแก้ปัญหาจะทำอย่างไร บางครั้งคำตอบของผู้บังคับบัญชาอาจเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ

ไขของพนักงานก็ได้ ถ้าพนักงานไม่พอใจ อาจใช้สิทธิในการอุทธรณ์ต่อไปก็ได้ตามกำหนดระยะเวลาและวิธีการที่กำหนดไว้

5. การติดตามผล การจัดการกับข้อร้องทุกข์ของผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม ล้วงที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบก็คือปัญหาหรือข้อร้องทุกข์ของพนักงานได้หมดไปหรือไม่ และมีปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกใหม่ ขั้นตอนและกระบวนการในการจัดการข้อร้องทุกข์ขั้นตอนได้ยังคงพร่องดังปัจจุบันแก้ไข เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำแบบเดิมขึ้นมาอีก

จุดอ่อนของการจัดการข้อร้องทุกข์คือ บางครั้งการดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ การรวมรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงน้อยเกินไปจนหาข้อสรุปไม่ได้ การจดบันทึกไม่ถูกต้อง การแก้ปัญหาข้อร้องทุกข์ล่าช้า ข้อมูลอาจสูญหาย ทำให้การพิจารณาข้อร้องทุกข์ผิดพลาด เกิดการร้องทุกข์ขึ้นมาใหม่ กระบวนการและขั้นตอนยุ่งยาก พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการร้องทุกข์ บางองค์กรไม่มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องทุกข์ ผู้บังคับบัญชาเองไม่ค่อยให้ความสนใจกับการแก้ไขปัญหา ทำให้ในปัจจุบัน ปัญหาข้อร้องทุกข์ของพนักงานขาดการแก้ไขตั้งแต่แรก จนก่อให้เกิดปัญหาอุบัติเหตุ ถึงขั้นดับชุดงาน ประหง ทำลายทรัพย์สิน ผ้าโรงจาน ในที่สุด

กิจกรรมและค่าอ่าน

1. ให้ระบุสาเหตุสำคัญ ๆ ที่ทำให้พนักงานร้องทุกข์ค้องค์การ
2. จงอธิบายวิธีการจัดการกับข้อร้องทุกข์
3. สมมติว่าบริษัทแห่งหนึ่งประสบปัญหาด้านราษฎร์เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้อาชญากรรมลดลงไม่สามารถจ่ายเงินในตัวประจำปีให้แก่พนักงานได้ ดังนั้น ให้นักศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม
 - ก กลุ่มที่ 1 เป็นพนักงาน ซึ่งไม่พอใจในนโยบายดังกล่าว ให้ท่านหาวิธีการในการร้องทุกข์
 - ก กลุ่มที่ 2 เป็นนายจ้าง ให้ศึกษาปัญหาและหาวิธีการจัดการกับข้อร้องทุกข์จากนั้นให้อภิปรายหน้าชั้นเรียน

บทสรุป

การร้องเรียน (Voice) การร้องทุกข์ (Grievance) เกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก เมื่อพนักงานเกิดความไม่พอใจ หรือต้องการให้องค์กรปรับปรุงหรือแก้ไขการดำเนินงาน นโยบายต่างๆ เช่น นโยบายการซื้อ เงินเดือน การไม่ได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับการทำงาน สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น พนักงานเมื่อเกิดความไม่พอใจแล้วก็ น้อบฯ ก็จะร้องเรียนด้วยว่าจากกับหัวหน้างาน แต่ถ้าความไม่พอใจสะสมมากขึ้นก็จะเป็นการร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษร เป็น ข้อพิพาททางแรงงานขึ้นมา สาเหตุของการร้องทุกข์มักเกิดจากองค์กรกระทำผิดหรือผิดพลาด กฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน การกระทำผิดหรือผิดพลาดไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้เจรจา กันไว้ การกระทำผิดหรือผิดพลาดกฎหมายเป็น ข้อบังคับขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงานหรือแนวปฏิบัติงานในอดีต และการผิดฝืนมาตรฐานเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย เป็นต้น

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถทราบเกี่ยวกับความไม่พอใจ ไม่เห็นด้วยของพนักงาน ได้หลายวิธี อาจใช้การสังเกต บัตรสนับ嚏ห์ที่ถูกส่งเข้ามายังองค์กร การเขียนข้อร้องทุกข์ในบอร์ด หรือกระดานร้องทุกข์ การใช้แบบฟอร์มการແນະนำหรือกล่องรับความคิดเห็น การศึกษาวิจัย สภาพปัญหา นโยบายประชุม เปิด การใช้ที่ปรึกษา การประชุม และหน่วยรับเรื่องราวร้องทุกข์ สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์ อาจพิจารณาเป็น 2 กรณีคือ กรณีที่พนักงานเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน และพนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

กระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์ กรณีพนักงานเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การร้องทุกข์โดยพนักงานหรือผู้แทนสหภาพนำข้อร้องทุกข์เสนอหัวหน้างานเพื่อปรึกษาหาทางแก้ไข ถ้าแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ได้ ก็ทำการตกลงโดยสันติวิธี แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อบุคคลได้ก็จะนำสู่ขั้นตอนต่อไปคือ นำข้อพิพาทสู่ ผู้บริหารระดับกลุ่ม ระดับสูง จนถึงการแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการเพื่อตัดสินชี้ขาดต่อไป ซึ่งในกระบวนการร้องทุกข์นี้ มีมาตรการที่สำคัญ 2 ประการที่ลูกจ้างและนายจ้างจะนำมาใช้เพื่อให้แต่ละฝ่ายยอมรับข้อเสนอของตนคือ การนัดหยุดงาน (Strike) และการปิดงาน (Lock out) สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์กรณีพนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน หรือไม่มีการรวมตัวกันเนื่องจากบริษัทขนาดเล็ก ก็มีกระบวนการร้องทุกข์กับบุคคลต่อไป นี้คือ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (personnel counseling) ผู้บริหารระดับสูง (president) และผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์ (ombudsman)

การร้องทุกข์ของพนักงานจะนำไปสู่ข้อพิพาทเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่ของข้อพิพาท

จะเกี่ยวกับ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลประโยชน์ค่าตอบแทน การเรียกร้องสิทธิ ขั้นตอนการร้องทุกข์ ฝ่ายบริหาร องค์กรวางแผนเบี่ยงบังคับทางด้านแรงงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย สภาพแวดล้อมงาน เป็นต้น ดังนั้นการจัดการข้อร้องทุกข์จึงเป็นภารกิจผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารที่ต้องรับทราบและดำเนินการแก้ไขโดยทันที ศักดิ์ษาเหตุ วิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้คำตอบเกี่ยวกับทางเลือกที่ใช้ในการแก้ปัญหา และติดตามผลลัพธ์ว่าปัญหาข้อร้องทุกข์ได้หมดสิ้นไป ไม่เป็นภาระ ไม่มีปัญหาและอยู่ในสภาพเดิม

การท่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานได้บอกถึงความไม่พึงพอใจ หรือความต้องการต่างๆ เป็นผลดีอย่างยิ่งต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ที่จะสร้างความเข้าใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน ที่จะลุกลามให้ใหญ่โตขึ้นไม่สามารถแก้ไขได้ โดยการให้คำปรึกษา ร่วมกันคิดเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

การประเมินผลท้ายบท

1. จงอธิบายกระบวนการและขั้นตอนการร้องทุกข์ของพนักงานในองค์การ
2. ผู้บริหารในองค์การทราบได้อย่างไรว่าพนักงานมีปัญหาข้อร้องทุกข์หรือไม่พ่อใจ

เชิงอรรถ

1. เสนาฯ ตีyeaw, ภารนบริหารงานบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม., 2539, หน้า 334.
2. ทรงชัย สันติวงศ์, ภารนบริหารงานบุคคล, สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิช กทม., 2540, หน้า 382.
3. Mondy, R. and Noe Robert, M., **Human Resource Management**, 6th ed., Boston : Prentice-Hall, 1996, pp. 568-569.
4. เสนาฯ ตีyeaw, อ้างเพิ่ม, หน้า 350-352.
5. Mondy, R. and Noe Robert, M., **Op. cit.**, p. 569.

บรรณานุกรม

- เพ็ญศรี วาบวนนนท์. **การจัดการทรัพยากรบุคคล**, โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบัน-
ปัฒนาพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2539.
- ทรงชัย สันติวงศ์. **การบริหารงานบุคคล**, สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช กทม., 2540.
- สมศักดิ์ คำเรือง. **การบริหารทรัพยากรบุคคล**, เอกสารประกอบการบรรยาย สถาบันบัญชี-
พัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2537.
- เสนาะ ดิยะร์. **การบริหารงานบุคคล**, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม., 2539.
- Mondy, R. and Noe Rovert, M. **Human Resource Management**, 6th ed., Boston : Prentice-Hall,
1996.
- Lloyd L. and Leslie W. **Human Resource Management**, 5th ed., New Jersey : McGraw-Hill,
1997.
- Sherman and Bohlander. **Managing Human Resource**, 11th ed., South-Western College
Publishing, 1998.