

## สุพจน์ จารุวรรณบำรุง

### นักกลยุทธ์การเจรจา จากไทยคาร์บอนแบล็ค

สุพจน์ จารุวรรณบำรุง เดิมมีสกุลแซ่ตัน เกิดเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2499 ถิ่นกำเนิดอยู่ที่ อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี บิดามารดาประกอบอาชีพทำไร่ เขาเป็นบุตรคนสุดท้องในจำนวนพี่น้อง 3 คน เขาจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่อมาย้ายมาตั้งรกรากที่จังหวัดอ่างทอง



ตลอดเส้นทางชีวิตผู้นำแรงงาน เขาเป็นผู้นำสหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค เป็นเวลา 26 ปี ตั้งแต่ปี 2524-2550 เขาเป็นผู้ร่วมก่อตั้งและเป็นอดีตประธานสหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย (Petroleum and Chemicals Workers Federation of Thailand-PCFT) เขาเป็นคณะกรรมการร่างพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ฉบับบูรณาการแรงงาน คณะกรรมการสมานฉันท์แรงงานไทย พ.ศ. 2556 โดยมีผู้ลงลายมือชื่อร่วมเสนอกฎหมาย จำนวน 12,567 รายชื่อ ตามมาตรา 163 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 แต่รัฐสภาไม่มีการหยิบยกมาพิจารณา ทำให้กฎหมายตกไป เขาเข้าร่วมผลักดันให้รัฐบาลรับรองอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศ ฉบับที่ 87 และ ฉบับที่ 98 และมีส่วนร่วมในการเรียกร้องกฎหมายแรงงานหลายฉบับ

สุพจน์เป็นที่ปรึกษาสหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค, รองประธานผู้พิพากษาสมทบฝ่ายลูกจ้าง ศาลแรงงานภาค 1 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2554, กรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตจังหวัดอ่างทอง เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2556, ที่ปรึกษามูลนิธิพิพิธภัณฑ์แรงงานไทย ฯลฯ

### สุพจน์เจรจาต่อรองค่าแรงตั้งแต่วันสมัครเข้าทำงาน

ก่อนสุพจน์ทำงานกับบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เขาเคยทำงานในโรงงานผลิตน้ำตาล ในตำแหน่งช่าง (Mechanics) เมื่อทราบว่าโรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค เปิดรับพนักงานจึงมาสมัครเข้าทำงานในปี 2521 ขณะนั้นค่าแรงขั้นต่ำที่โรงงานจ่ายให้ลูกจ้างเป็นรายวัน อัตรารวันละ 25 บาท

“ช่วงสัมภาษณ์ไม่ได้คิดจะทำงานที่นี้หรอก เพราะยื่นสมัครที่อื่นด้วย เช่น บริษัทพีนิคส์ จ.ขอนแก่น เขาก็ตอบตกลงแล้ว แต่เมื่อค่าจ้างใกล้เคียงกันและโรงงานนี้อยู่ใกล้บ้านก็เลยเลือกที่นี่ อีกอย่างหนึ่งที่โน่น เขาคิดค่าจ้างเป็นรายวันแต่ผมอยากได้เป็นรายเดือน ผมเรียกค่าตอบแทนสูง เพราะผมมีประสบการณ์”

“ผมเจรจาท่องตั้งแต่วันรับสมัครเข้ามา เขาเสนอ 60 ผมขอ 100 แต่ก็ตกลงกันที่ 95 บาท ได้บ้านพัก ถ้าหากไม่ได้ผมก็ไม่ทำ ในที่สุดบริษัทก็ตกลง อาจเป็นเพราะผมเป็นช่างในสายงานที่ต้องการมากกว่าพนักงานอื่น การเจรจาท่องระหว่างผมกับนายจ้างในวันนั้น ทำให้ผมได้รับสิ่งที่ผมต้องการจนถึงวันนี้ ”

เมื่อมีโอกาสได้รับค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างรายวันที่รัฐกำหนด สุขใจและพอใจเมื่อพบว่าในโรงงานที่ตนเองทำงานอยู่นั้น มีหลายสิ่งหลายอย่างไม่เป็นธรรมต่อลูกจ้าง ทำให้สุขใจก้าวเข้ามาสู่ขบวนการแรงงาน

“ผมเริ่มเข้ามาทำงานด้านแรงงานช่วงปี 2522-2524 ในช่วงนั้นนายจ้างลงทุนสร้างโรงงานใหม่ มีการโยกย้าย มีการขึ้นค่าจ้างของพนักงานในโรงงาน แต่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากเรารู้ว่าคนที่ไม่ใช่ช่างแต่อยู่ใกล้ชิดกับนาย จะได้ค่าจ้างสูงกว่า บางคนได้เงินเดือนขึ้น 10 บาท บางคนได้ 20 บาท ไม่เท่ากัน การขึ้นค่าจ้างไม่ได้ดูที่เนื้อหา พนักงานจึงรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องจากนายจ้าง”

สุขใจกล่าวถึง เงื่อนไขและสภาพการจ้างในโรงงานในอดีต มักกำหนดขึ้นโดยนายจ้าง เมื่อลูกจ้างต้องการสิ่งใดจากนายจ้าง จะทำเองหรือทำโดยคนใดคนหนึ่งไม่ได้ กฎหมายเปิดช่องให้ลูกจ้างรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน และยื่นข้อเรียกร้องและเปิดการเจรจาอย่างเป็นทางการ ผลของการเจรจาจะถูกรับรองโดยกฎหมายและทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม สหภาพแรงงานจึงกลายเป็นยักษ์ใจดีผู้ดูแลลูกจ้าง ขณะเดียวกันก็เป็นภาพหลอนของฝ่ายนายจ้าง พาลมองว่านี่คือหัวโจกที่จะสร้างปัญหาให้แก่กิจการ ดังนั้นสหภาพแรงงานกับนายจ้างจึงเปรียบเหมือนไม้เบื่อไม้เมามาตลอด

กล่าวถึงบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลิตและจัดจำหน่ายคาร์บอนแบล็คใช้ในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ จัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ โรงงานผลิตคาร์บอนแบล็คได้ปีละ 44,064 ตัน ก่อตั้งเมื่อปี 2521 มีที่ตั้งถนนอยุธยา-อ่างทอง ตำบลโพสะ อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

### ก่อนการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

สุขใจกล่าวถึง การเผชิญหน้าการถูกเลิกจ้างจากการตั้งสหภาพแรงงาน “เรารู้ว่าการเรียกร้องต้องมีสหภาพเป็นตัวแทน ก่อนหน้านั้นมีคนคิดจะตั้งสหภาพแรงงานไปพูดให้นายจ้างได้ยิน วันรุ่งขึ้นเขาโดนเล่นงาน ถูกเลิกจ้างไปทั้ง 2 คน นายจ้างอ้างว่าคนมันเกิน จ่ายค่าชดเชยครบถ้วนตามกฎหมายแล้วก็ให้ออก แต่หลังจากคนทั้งสองออกไปแล้ว บริษัทก็จ้างคนเพิ่มมากกว่าที่ออกไปเสียอีก”

“การตั้งสหภาพแรงงาน ผมได้รับคำแนะนำจากเพื่อนว่า ให้หารือกับคุณศรีโพธิ์ วายุกัทร์ ประธานสหภาพแรงงานไทยเรยอน คุณศรีโพธิ์แนะนำว่า ควรจะยื่นข้อเรียกร้องให้นายจ้างก่อน ผมจึงกลับมารวบรวมรายชื่อทำแบบไต่ดินแบบหลายๆข้ออื่นๆ เพื่อไม่ให้นายจ้างรู้ความเคลื่อนไหว สามารถรวบรวมรายชื่อลูกจ้างได้ประมาณ 80% ของลูกจ้างทั้งหมด ภายใน 1 วัน จึงยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างเลย”

“เมื่อยื่นแล้ว นายจ้างไม่ยอม รองประธานบริษัทเชิญผมไปพบที่ห้อง หน้าตาขึงขังเลยนะ เขาขอให้ถอนข้อเรียกร้อง ไม่ต้องยื่นข้อเรียกร้องหรอก มาคุยกัน แต่ผมปฏิเสธ ขอตั้งโต๊ะเจรจาท่องภายใน 3 วัน”

“เขาเชิญเราคนเดียว เราเป็นช่างตัวเล็กๆ ไปพบรองประธานบริษัท ตอนนั้นถามว่ากลัวไหม? ก่อนยื่นข้อเรียกร้อง ทุกคนไม่กลัวว่าจะถูกเลิกจ้าง แลວ່างทองส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตร ถ้าเลิกจ้างก็กลับไปทำเกษตร เมื่อนายจ้างขอให้ถอน เราก็ก่อน เราเดินหน้าขอเจรจา”

“นายจ้างสมัยนั้นมีแนวคิดเกี่ยวกับสหภาพแรงงานว่า **ถ้าที่ได้ไม่มีสหภาพแรงงานก็อย่าให้มี ถ้ามีก็อย่าให้โต ถ้าโตก็ต้องทำให้แตก ต้องหาทางทำลายสหภาพทุกวิถีทาง** เรื่องนี้ถือเป็นยุทธศาสตร์ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายทุนตะวันตก เรียกว่าแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก (Non-defensive strategy) เริ่มใช้ตั้งแต่ทศวรรษ 2520”



แม้สุพจน์จะเข้าทำงานได้เพียงปีเดียว แต่ลูกจ้างทั่วไปอาจจะมองว่าเขากล้าพูดกล้าต่อรองนายจ้าง สิ่ง  
ที่สุพจน์กล่าวสะท้อนอย่างชัดเจนคือ เขารู้จักดีว่าตนเองมีอะไรเป็นต้นทุน มีอะไรเป็นที่พึ่งเพื่อให้หลังเย็น จึงไม่  
วิตกกังวลถ้าจะต้องถูกเลิกจ้าง เพราะยังมีบ้าน มีนา มีไร่ ทำให้สุพจน์กล้าทำในสิ่งที่ลูกจ้างทั่วไปไม่คาดคิด

“น้องๆ ขอให้ผมเป็นประธาน ทั้งที่ผมไม่ได้เป็นผู้นำหรือพูดเก่ง ผมก็ปฏิเสธ น้องๆ เห็นว่าผมเจรจา  
ต่อรองสิทธิประโยชน์หลายอย่าง และอาจเป็นเพราะผมมีเงินเดือนสูงมีความมั่นคงกว่า **ผมคิดว่าผมได้เปรียบ  
คนอื่น ๆ ผมมั่นคงกว่าคนอื่น** อยากช่วยเพื่อนพนักงานก็เลยตัดสินใจรับเป็นประธาน ตอนแรกที่รวบรวม  
รายชื่อ ผมไม่มีความรู้สหภาพแรงงานเลย แต่เมื่อมารับหน้าที่ประธานก็ต้องศึกษา ความรู้สำคัญมาก ผมหา  
ความรู้ทุกอย่าง ผมชอบอ่าน ผมไปร่วมประชุมกลุ่มในสหพันธ์ กลุ่มย่าน ปรีกษาคุณศรีโพธิ์ตลอด”

จากความต้องการช่วยเหลือเพื่อนพนักงานในโรงงาน เป็นแรงผลักดันให้สุพจน์รับหน้าที่ผู้นำสหภาพ  
แรงงาน สุพจน์กล้าเปลี่ยนแปลงตัวเองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกเหนือจากความรู้ตามหน้าที่ในโรงงาน ความรู้  
เกี่ยวกับสหภาพแรงงาน และขบวนการแรงงานไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เนื่องจากไม่มีโรงเรียนเปิดสอน

“ก่อนหน้านี้มีมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท FES จัดอบรมการบริหารงานสหภาพแรงงาน หน้าที่บทบาทในการ  
ทำงาน เช่น ประธาน เลขานุการ ทรัพย์สิน ทักษะการดำเนินงาน เช่น รายงานการประชุม จดหมายออก  
ประชาสัมพันธ์ การร่างหนังสือโต้ตอบ ตอนแรกพวกเราทำกันไม่เป็นเลย ผมต้องรับเกือบทุกหน้าที่ แต่สหภาพ  
แรงงานต้องทำงานเป็นทีม ความรู้เหล่านี้ส่วนหนึ่งได้ศึกษาจากคุณศรีโพธิ์ จากคำแนะนำและตัวอย่างที่ทำไว้

ผมชวนน้องๆ ออกไปอบรม ไปประชุมด้วยกัน ใหม่ๆ ก็ยากหน่อย เพราะต้องขาดงาน ไม่มีค่าชดเชย  
ไม่มีเบี้ยเลี้ยง ตอนนั้นสหภาพยังไม่มีงบเก็บค่าบำรุง เราเรียกรายได้จากสมาชิกตั้งเป็นกองกลาง กรรมการสหภาพ  
ต้องเสียสละ บริษัทไม่ได้อุดหนุน ไม่ได้สิทธิพิเศษ บางคนมีปัญหาครอบครัวไปได้ลำบาก”

แม้สุพจน์จะก่อตั้งสหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็คได้โดยไม่ยากนัก แต่การระคับระคองให้สหภาพแรงงานใหม่เดินหน้าต่อไปได้นั้น ไม่ง่ายเช่นเดิมอีกแล้ว การทำงานของนักสหภาพแรงงานพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่การงานของบริษัท เป็นโจทย์ยากที่ทุกคนต้องฝ่าฟันให้ลุล่วง

### การสร้างระบบการทำงานสหภาพแรงงาน

สุพจน์กล่าวถึงการสร้างระบบการทำงานในองค์กรสหภาพแรงงาน “ปัญหาใหญ่ของสหภาพแรงงาน คือ การเลี้ยงตัวเองไม่ได้ ไม่มีรายได้ โจทย์หลักคือทำอย่างไรให้สหภาพอยู่ได้ เริ่มจากการขอรับบริจาคสมาชิก เงินเดือนออก โบนัสออก เสียบบนจากสมาชิกก็มีบ้าง เราจึงทำวารสารจดหมายข่าวเพื่อแจ้งสมาชิกว่า เงินที่เรียไรมานั้นใช้จ่ายอย่างไร รับเท่าไรจ่ายอะไรบ้าง คนที่เคยต่อว่าสหภาพแรงงานด้วยความไม่เข้าใจก็น้อยลง

สุพจน์มีมุมมองว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหภาพแรงงานเป็นเรื่องสำคัญ ต้องมีบทบาทมากกว่าการบริจาคเงินและการรับสิทธิประโยชน์ สุพจน์พยายามเชื่อมสมาชิกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ด้วยการสื่อสารข่าวสารข้อมูล และสร้างกิจกรรมร่วม

“ผมยึดหลักการว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญ สมาชิกต้องมีส่วนร่วมทั้งกิจกรรมของสหภาพด้วย เช่น การจัดงานวันแรงงาน บริษัทไม่มึงบให้ เราขอหักเงินจากสมาชิกแต่จ่ายคืนเป็นคูปอง ใช้แลกอาหาร เครื่องดื่ม เล่นเกมสนุกสนานแล้วรับของรางวัล แต่หากใครไม่มากก็ถือว่าสละสิทธิ์ คูปองในส่วนนี้ก็จะคืนเข้าสหภาพเก็บเป็นกองทุนต่อไป การจัดงานวันแรงงานของสหภาพ สมาชิกได้ร่วมกิจกรรมกับสหภาพ และสหภาพยังได้เงินบำรุงเพิ่มเข้ากองทุน”

“กองทุนนัดหยุดงาน (Strike Fund) เก็บจากสมาชิกเดือนละ 3% ของเงินเดือนทุกเดือน โดยหัก ณ ที่จ่าย (check-off) มีเป้าหมายจะหักเพิ่มเป็น 5% ในอนาคต แต่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ เนื่องจากปัญหาการนัดหยุดงานที่ผ่านมา”

“การสื่อสารระหว่างสหภาพกับสมาชิก ต้องรวดเร็วและชัดเจน หลังการเจรจาผมจะแถลงให้สมาชิกทราบทันที จะก็ไม่ง้อก็ตามผมต้องแถลง เพราะทุกคนรอฟังข่าว ผมไม่นิยมทำเป็นแถลงการณ์นะ เพราะว่ามันผิดพลาดได้ง่าย แต่การชี้แจง ซักถามกันต่อหน้าเลยจะชัดเจนกว่า ”

“ในช่วงแรก สหภาพไม่มีเงิน ในขณะที่ทุกคนมีครอบครัวมีภาระค่าใช้จ่าย จึงตั้งหลักเกณฑ์ว่าสหภาพจะช่วยเหลือประมาณ 30% แทนที่จะต้องควักเองทั้งหมด ทำให้น้องๆ พอจะทำงานได้ ผมระมัดระวังเรื่องการใช้จ่ายมาก มีการจัดทำระบบบัญชีรายรับ-รายจ่ายทุกเดือน ครั้งหนึ่งฝ่ายบัญชีทำรายการผิดพลาดเงินหาย 6,000 บาท ผมต้องเอาเงินไปโปะ ซึ่งแม้จะแก้ปัญหาก็ได้แต่ไม่ใช่วิธีที่ถูกต้อง เมื่อตรวจสอบโดยละเอียดก็พบว่านำเงินไปฝากธนาคารแต่ไม่ได้ทำรายการจ่าย”



**“ความโปร่งใสทำให้สมาชิกเชื่อมั่นและเชื่อถือเรา เมื่อเรานั่งโต๊ะเจรจา นายจ้างก็จะนับถือไม่สามารถลดความเชื่อถือเรา** การเจรจาก็จะมีน้ำหนัก ผมจึงตั้งกติกาและระเบียบการใช้จ่ายเงินให้ชัดเจน การทำงานภายใน การประชุมจะมีอาหารหรือไม่ การทำงานภายนอกจะเบิกจ่ายอะไรได้บ้าง กติกาต้องชัด” .

#### **บทบาทและคุณลักษณะการนำในสหภาพแรงงาน**

สหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค มีการคัดเลือกกรรมการทุก 2 ปี แต่เขาก็มักได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก เลือกลงไปเป็นประธานเกือบทุกครั้ง สุพจน์มีประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงานหลากหลาย

“กรรมการสหภาพแรงงานชุดแรก 15 คน อาจมีคนไม่เห็นด้วยกับเราทั้งหมด เราต้องบริหารความขัดแย้งให้ได้ เขามีกลุ่มที่นิยมในตัวเขา หรืออาจเป็นทีมที่บริษัทส่งมา ผู้นำต้องอ่านหนังสือ ถ้าไม่อ่านเป็นผู้นำไม่ได้ ผมติดนิสัยชอบอ่านทุกอย่าง เช่น บทบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ต้องเปิดกว้างการเรียนรู้จากสหภาพอื่นๆ ผมเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายปิโตรเคมี คลุกคลีกับสหภาพที่เข้มแข็ง เช่น คุณตุลา (ปัจฉิมเวช), นักจัดตั้งสหภาพแรงงาน และนักยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนขบวนการแรงงาน เป็นแกนนำหลักกลุ่มย่านอ้อมน้อย-อ้อมใหญ่ เขาเสียชีวิตด้วยโรคมะเร็งเมื่อเดือนกันยายน 2555, ผมเข้าร่วมการประชุมกับกลุ่มย่าน กลุ่มศึกษากับต่างชาติ สมัยก่อนการให้ความรู้เป็นกลุ่ม เป็นประเด็น ๆ หรือเป็นเรื่องๆ

“ถ้าเราเป็นผู้นำ เราต้องเสียสละ ไม่มีวันลา ไม่มีเบี้ยเลี้ยง เสียสละเวลาและเงินของตัวเอง เมื่อเป็นประธานต้องทำให้ดีที่สุด ยึดมั่นความเป็นธรรม .เป็นแบบอย่าง ประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย ไม่ใช่เงินหมดเปลืองไปกับการพนันหรือเที่ยวเตร่ ไปเที่ยวดูงานได้ต้องไม่ลุ่มหลง ดูแลกรรมการสหภาพ 30% แต่ต้องให้น้องเสียสละด้วย น้องๆได้เบี้ยเลี้ยง แรกๆผมไม่เคยเบิกเบี้ยเลี้ยงเลย เพราะผมเป็นคนเขินง่าย จนกระทั่งมีน้องมาพูดว่าถ้าผมไม่เบิก กรรมการอื่นๆจะเกรงใจไม่กล้าเบิก

“เรื่องเงินต้องโปร่งใส ผมไม่เคยแตะต้องเงินของบริษัทเลย ไม่ว่าเขาจะหยิบยื่นผลประโยชน์อะไรมาผมไม่รับเลย ไปกินข้าวไปเลี้ยงก็ไปนะ แต่ก็พอประมาณ ผมระมัดระวังตัว ไม่ให้ข้อมูลสำคัญหลุดไป ไม่ขายข้อมูล บัญชีรับจ่ายนี้ ผมขอให้แสดงทุกเดือนอย่างชัดเจน .

“ผมมีอุปนิสัยส่วนตัวอีกอย่าง คือ ตรงเวลา ทุกคนที่ร่วมงานกันจะรู้ว่า ผมเป็นคนตรงเวลาถ้าไปร่วมประชุมที่ไหนแล้วมันคลาดเคลื่อนนี้ ผมจะต่อว่าเลย ผมอยู่ตั้งไกลยังมาได้ตรงเวลา ทำไมคนอื่น ๆ ไม่ตรงเวลา

“ผู้นำต้องใจกว้างนะ ผมดีใจเมื่อน้องที่เราช่วยเหลือประสบผลสำเร็จมากกว่าเรา หรือสหภาพแรงงานที่ผมไปช่วยสามารถเจรจาต่อรองได้ผลประโยชน์แก่สมาชิกสูงกว่าผม ดีกว่าของผม”

**“เป็นผู้นำต้องไม่คิดว่าตัวเองเก่ง ไม่ดูแคลนความคิดคนอื่นว่าเขาไม่รู้หรือรู้สู้เราไม่ได้** บางคนเขาพูดไม่เป็น แต่เขามีความรู้มีความคิดดีๆ ถ้าเราไปบลัฟ (Bluff) เขา เราต้องให้โอกาสเขา ให้เขาเดินหน้าด้วยตัวเอง อาจจะเดินคู่กับเราหรือเดินนำหน้าเรา



“การเป็นผู้นำต้องช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก เวลามีปัญหาเกี่ยวกับนายจ้าง ต้องคิดเผื่อไว้ก่อนว่าคนของเราไม่ผิด แล้วจึงยื่นเรื่องพูดคุยกัน ถ้าคนของเราผิดก็หาทางต่อสู้จากผิดมากให้เป็นน้อย จากน้อยให้ละเว้นผ่อนปรนได้ ผู้นำก็ต้องเจรจาหาทางที่ดีที่สุด มีกรณีหนึ่งที่สมาชิกทำผิดกฎ เมื่อผมไปช่วยเจรจา นายจ้างต้องการเพียงคำขอโทษเท่านั้น ผมก็ให้สมาชิกของเราไปขอโทษ ทุกอย่างก็จบได้”

“การประชุมอย่าไปใช้การโหวตอย่างเดียว เพราะโหวตมันจะมีผู้ชนะกับผู้แพ้ คนแพ้ไม่พอใจ มันจะขัดใจกัน ผมพยายามที่จะไม่ใช้การโหวต มติส่วนใหญ่จะออกมาในรูปเห็นพ้องต้องกันทั้งหมด วิธีการประนีประนอมได้ผลมากกว่า เราไปอบรมที่อยุธยา เป็นเคล็ดที่ใช้การเจรจาแบบประนีประนอม ผู้นำบางคนรับไม่ได้เครียดเลย แต่เรานำมาใช้ จนสามารถเก็บค่าบำรุงได้จาก 50 เป็น 100 บาท

“ต้องจับประเด็นก่อนว่า เขาต้องการอะไร ต้องแม่นยำข้อมูล แล้วต้องรู้ว่า เราแลกอะไรเสียอะไรได้อะไร เราเตรียมกันก่อน ระหว่างเจรจาเราขอเบรค พอเจรจา เราจะแจ้งทุกวัน เราจะไม่บอกล่วงหน้าหรือซ่อมล่วงหน้า เพราะเราไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น แต่อาจจะเตรียมว่าวันนี้เป็นเรื่องอะไร ถ้าเป็นโบนัสจะเอาไว้ทำย เพราะเดิมพันสูง แต่ถ้าบริษัทโยนเรื่องโบนัสสมาก่อน เราจบเลย ที่ถูกคือต่อรองเรื่องย่อยๆ ก่อน เก็บกำไรมาเรื่อยๆ แล้วค่อยปิดเรื่องโบนัส เราจำไม่ได้หรอกว่าจะพูดอะไร ถ้าเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าหลายๆ”

#### ศึกษาข้อมูล ผลประกอบการ เพื่อวางกลยุทธ์การเจรจา

สุพจน์กล่าวถึงบทเรียนและประสบการณ์การเจรจาของเขา การศึกษาข้อมูลผลประกอบการ เพื่อวางกลยุทธ์การเจรจา “การเจรจายากมาก เพราะบริษัทแจ้งว่าขาดทุน ในปี 2524 เราเห็นว่าในปีแรกที่เริ่มเปิดโรงงาน การไปเรียกร้องในภาวะที่เขาขาดทุนจึงเป็นเรื่องอ่อนไหว แต่ท้ายสุดก็ได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ได้วันลาวันหยุดเพิ่มและได้โบนัส เดิมเราขอโบนัส 30 วัน แต่เราได้มา 45 วัน ทุกคนดีใจ”

“จากตัวเลขฝ่ายบัญชี เรายอมรับว่าการผลิตในปีแรกบริษัทยังขายไม่ได้ แต่ขาดทุนหรือไม่นั้น เราก็ไม่แน่ใจ เราเข้าไปไม่ถึงข้อมูลทางการเงินหรอก เพราะเราอยู่ฝ่ายผลิต แต่ผมเดินดูทุกแผนกเหมือนเมื่อครั้งที่ผมอยู่โรงงานน้ำตาล ทำให้เห็นว่าสินค้าอาจจะยังขายไม่ได้ แต่กระบวนการผลิตมันตรงข้ามกัน เราก็นึกกลับไปคิดคำนวณ ถ้าผลิตเท่านี้ส่งออกไปเท่านี้ มูลค่าจะเป็นเท่าไร รายได้เท่าไร เราก็คิดตาม

เมื่อเราดูข้อมูลจากการส่งออก คิดเฉลี่ยต้นทุน เราก็ได้ตัวเลขและข้อมูลชุดหนึ่ง เอาไว้เจรจาท่องกับบริษัท ข้อมูลเหล่านี้ต้องเอามาจากเครือข่ายด้วย ข้อมูลสำคัญมากสำหรับการเจรจาท่อง เราขอเก็บข้อมูลเป็น Quote (Quotation ใบเสนอราคา) จาก warehouse (โกดังเก็บสินค้า) ซึ่งนำมาคำนวณได้ ในปีต่อไปก็ต้องไปใช้ข้อมูลตลาดโลก ในปีต่อมา บริษัทไม่ขาดทุนหรอก ที่บอกว่าขาดทุนเพื่อแจ้งต่อผู้ถือหุ้นว่าอาจจะขาดทุน ดังนั้น เราก็เลยใช้ประเด็นนี้เป็นข้อมูลในการเจรจา”



สุพจน์สนใจข้อมูลและข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการประกอบการของบริษัท ความสนใจด้านนี้ของเขา สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเวทีการเจรจาและต่อรองได้เป็นอย่างดี แม้ในอดีตการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจะเต็มไปด้วยทัศนคติตรงกันข้ามกัน ต้องชิงไหวชิงพริบเพื่อความได้เปรียบ แต่สุพจน์สามารถพลิกมันให้เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้าง สิ่งนี้คือบันไดที่ส่งเขาให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำ



**“ผมเชื่อว่าหลายคนไม่เข้าใจว่าการเจรจาคืออะไร ผมยึดหลักที่เราควรเจรจาเฉพาะเรื่องหลัก ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานซึ่งนายจ้างต้องร่วมด้วยอยู่แล้วไม่ต้องนำมาเจรจา เช่น พัดลมในที่ทำงาน ความปลอดภัย สามารถเจรจาในกลไกคณะกรรมการความปลอดภัย สภาพแวดล้อมและอาชีวอนามัยในการทำงาน หรือ คปอ. เพราะเมื่อเรานำมารวมกันหลายสิบข้อ นายจ้างก็ไม่อยากเจรจา ฝ่ายลูกจ้างก็เสียโอกาส ส่วนลำดับการเจรจา ผมจะเจรจาในเรื่องเล็กก่อน ยึดถือคิดว่าข้อเล็กน้อยปลาชิวปลาสร้อยเอาไว้ก่อน ซึ่งส่วนใหญ่ก็มักจะได้ผล เมื่อไปถึงเรื่องใหญ่ ๆ ก็ไม่ยากแล้ว”**

กล่าวถึง กลไกคณะกรรมการความปลอดภัย สภาพแวดล้อมและอาชีวอนามัยในการทำงาน หรือ คปอ. ที่สุพจน์กล่าวถึงนั้น โรงงานจะต้องจัดตั้งขึ้นตามประกาศกฎกระทรวงแรงงาน ปี พ.ศ.2549 คณะกรรมการประกอบด้วย เจ้าของหรือตัวแทน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารหรือตัวแทน และตัวแทนลูกจ้าง ในสัดส่วนมากน้อยต่างกัน ตามขนาดของโรงงาน เพื่อทำหน้าที่กำหนดวิธีการและมาตรฐานในการทำงานให้ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่ดี

“การเจรจาต่อรองต้องพลิกแพลงเป็น ผมเคยขอต่อรองเรื่องวันลาพิเศษ นายจ้างรับไม่ได้ ผมกับกรรมการจึงพลิกเป็นวันลาพักร้อน นายจ้างก็ตกลง การพลิกแพลงปรับเปลี่ยนโดยรักษาเป้าหมายเดิมไว้ กรรมการที่ร่วมเจรจาท้องเข้าใจจุดประสงค์และเป็นทีมเวิร์คกัน”

“การเจรจาต้องเป็นทีมเวิร์ค ต้องเข้าใจกัน บางครั้งเราเบรกระหว่างการเจรจา ส่วนใหญ่หากต่อรองไปเรื่อยๆ เรามักจะได้มากกว่าที่เราตั้งธงไว้ บางครั้งเราอาจไม่ได้ซักซ้อมและต้องระวังข้อมูลรั่วไหล”

“การเลิกจ้างภายหลังการเจรจาก็เคยเกิดขึ้น นื่องที่ใกล้ชิดกันถูกเลิกจ้าง 4 คน จึงมีการเคลื่อนไหว โดยมีศรีโพธิ์กับพี่ไพศาลเข้ามาช่วย จนได้น้องทั้ง 4 คนกลับมา ตอนนั้นเจรจากันอยู่พักหนึ่ง เขาก็รับกลับเข้าทำงาน แต่มีเงื่อนไขว่าต้องคืนเงินชดเชย ถ้าไม่คืนก็นับอายุงานใหม่”

สุพจน์กล่าวถึงประสบการณ์ตรงจากการเจรจา ต้องศึกษาข้อมูล วางกลยุทธ์ อ่อนน้อมถ่อมตน และแม่นยำข้อกฎหมาย “เราต้องยอมถอยในการเจรจาปี 2540 เศรษฐกิจแย่มากเป็นผลกระทบทั่วโลก สหภาพต้องยอมถอยเพื่อรักษาส่วนใหญ่ไว้ เพราะเราก็เห็นว่าเขาเดือดร้อน เขาดึงข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ให้ดูว่าขาดทุน 500 ล้าน หลังจากการเจรจาเราพบว่า ในปี 2541 ตัวเลขที่เขาแจ้งในรายงานประจำปีเป็นเพียงประมาณการว่าจะขาดทุน 500 ล้าน แต่ความจริงบริษัทได้กำไร 600 ล้าน เราก็นำประเด็นนี้มาเจรจาในภายหลัง”

“การถอยในปีนั้น เรานำข้อตกลงมาแจ้งกับสมาชิก ชี้แจงละเอียดวันละหลายรอบ เพราะสมาชิกทำงานเป็นกะและมีหลายกะ ปกติแล้วผมจะให้ตัวแทนสหภาพชี้แจงทันทีเมื่อจบการเจรจา เพื่อป้องกันข่าวลือ ผมวางแผนไว้ตั้งแต่ปีแรกๆ ของการตั้งสหภาพแล้ว ผมให้ความสำคัญกับเรื่องการชี้แจงมาก เป็นการสื่อสารสองทาง”



### เข้มแข็งแต่ไม่แข็งกร้าว

สุพจน์ ในฐานะผู้นำสหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค ใช้บทบาทอันเข้มแข็งแต่ไม่แข็งกร้าว และใช้วิถีทางเจรจาต่อรองเป็นวิธีการสำคัญมากกว่าการใช้กำลัง ทำให้สหภาพแรงงานเติบโตและสามารถเจรจากับนายจ้างได้เป็นอย่างดี ทำให้สมาชิกได้รับค่าจ้างและสิทธิประโยชน์เต็มเม็ดเต็มหน่วย

“ผมไม่คิดว่าตัวเองเป็นผู้นำ ผมคิดว่าผู้นำต้องกว้างขวาง เช่น คุณไพศาล คนรู้จักในระดับประเทศ มีบารมี พูดอะไรคนฟัง พูดแล้วต้องจบให้ได้ ผมเป็นเพียง คนที่สร้างคน สร้างสหภาพแรงงานเท่านั้น”

“ผมไม่ขอรับตำแหน่งในสหภาพใน 5 ปีสุดท้าย เพื่อเปิดทางให้คนรุ่นใหม่ การสร้างคนเป็นเรื่องใหญ่ จะต้องทรนรุ่มน่อง คนที่ไม่กล้าแสดงออกก็ฝึกด้วยการหมุนเวียนกัน ผมจะช่วยสรุปให้ เพราะน้องๆ ต้องพาตัวเองขึ้นมาให้ได้ หากยังอยู่จะกลายเป็นปัญหาที่องค์กร ถ้ายอมลงก็จะเกิดปัญหากับตัวเอง เพราะบริษัทอาจจะเตรียมเล่นงานเรา บางทีก็เห็นว่าเราลงเร็วเกินไป คนใหม่ยังไม่พร้อมที่จะขึ้น”

**“เราต้องไม่ทำให้บริษัทกลัวแต่ต้องทำให้เกรงใจ เมื่อเราขอเราก็ต้องเป็นผู้ให้ด้วย เราต้องช่วยเหลือบริษัท ไม่ใช่การรับเงิน ไม่ใช่การรับเงิน ไม่ใช่เป็น बैคคอยรับใช้นายจ้าง ไม่ใช่ตัวแทนผลประโยชน์ของบริษัท ต้องคิดถึงประโยชน์ของคน”**

**“ผมคิดว่า การมีบุคลิกที่อ่อนน้อมเป็นเรื่องสำคัญ การให้เกียรติกันและกัน คำพูดสำคัญมาก หากจะตำหนิต่อว่ากันต้องทำในออฟฟิศ อย่าทำต่อหน้าคนอื่นฯ อย่าให้เสียหน้า ต้องยอมรับเขาก่อน ในโต๊ะ**



เจรจาก็อย่าใช้คำพูดก้าวร้าว ถ้าจะขอโทษต้องขอโทษต่อหน้าคน การประนีประนอมจะให้ผลมากกว่าอย่างอื่น แม้บริษัทจะได้กำไรแต่ถ้าไม่ชอบใจการเจรจาก็ไร้ผล”

“นักสหภาพต้องแม่นกฎหมาย แต่อย่านำมาใช้เป็นเครื่องมือต่อสู้กัน ต้องไม่เห็นนายจ้างเป็นศัตรู ทำอย่างไรให้นายจ้างได้ประโยชน์และเราได้ประโยชน์เพิ่ม แบ่งปันผลประโยชน์ให้ตกมาถึงเรา ความมั่นคงก็จะเกิดขึ้น เป็นธรรมชาติใหม่พูดยากนะ แต่ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ TCB จ่ายโบนัส 6 เดือนได้ใหม่ จ่ายได้เพราะอำนาจจ่ายมี แต่เขาต้องจ่ายตลอดไปนะ อย่าลืมนายนายจ้างก็มีรายจ่ายอื่นๆ ด้วย”

จากบทเรียนสุพจน์ ความไว้วางใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นเรื่องสำคัญ หากความขัดแย้งสูงเจรจาย่างไรก็ไม่สำเร็จ “เพิ่งมาเปิดเผยตอนผมเกษียณแล้ว ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเล่าให้ฟังว่า **ผู้บริหารคุยกันว่า ถ้าเปิดโอกาสให้ผมทำสหภาพจะทำให้บริษัทเสียหายไหม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลตอบว่า เขาเชื่อว่าไม่เสียหาย** ฝ่ายบริหารจึงให้ผมทำ ที่ผ่านมามีผมไม่เคยรับเงิน ไม่เคยจ่ายเงินใต้โต๊ะ พาไปเลี้ยงสังสรรค์ก็ไป แต่ไม่สามารถล้วงข้อมูล ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความซื่อตรงต่อตัวผม เงินซื้อไม่ได้”



### สหภาพแรงงานเป็นสมาชิกของชุมชน

สุพจน์ ได้กล่าวถึงแนวทางสหภาพแรงงานเพื่อสังคมว่า **สหภาพแรงงานจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สหภาพแรงงานเป็นสมาชิกของชุมชน** “ผมไปในนามสหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค เริ่มจากลูกหลานที่มาทำงานในโรงงาน เราช่วยงานศพ สหภาพแรงงานขอเก็บจากสมาชิกคนละ 100 บาท จ่ายวันเผาละเลย เราไปเยี่ยมใช้พ่อแม่ลูกเมียเจ็บป่วย บริษัทก็มีสวัสดิการ บางครั้งบริษัทไหว้วานให้เราไปแทนด้วยซ้ำ การทำงานดูแลชุมชนแบบนี้ งานของ HR (Human Resource) ฝ่ายบริหารงานบุคคล และ CSR (Corporate Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมคืนกำไรสู่สังคม แต่ผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นภาพแบบนี้

“ในส่วนของ CSR ของไทยคาร์บอนแบล็คยังไม่ค่อยเกิด เพราะสินค้าของเราไม่ถึงผู้บริโภค ต่างจากปูนหรือ ปตท. แม้ถือว่าเป็นนโยบายที่จะทำงานกับชุมชน แต่ก็ยังเป็นแบบจัดกิจกรรมวันสำคัญ เช่น งานวันเด็กอย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญของสหภาพแรงงานคือ ความอยู่รอด งบประมาณในการบริหาร หากสามารถสร้างกิจกรรมร่วมกับชุมชนและทำให้สหภาพแรงงานมีรายได้หรืออยู่ได้ ก็จะดีมาก”

สุพจน์ ในนามสหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค เป็นผู้ร่วมก่อตั้งสหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย (Petroleum and Chemicals Workers Federation of Thailand-PCFT) โดยมีผู้ริเริ่มก่อการร่วม ได้แก่ นายอรรถพล ทองดีเลิศ นายโสรัจจ์ ริมสินธุ์ นายจวน สถิตนิลรัตน์ จากสหภาพแรงงานคนทำยางแห่งประเทศไทย นายสมหมาย ฉิ่งทอง สหภาพแรงงานไทยบริดจสโตน และนายประสงค์ อาศัยราษฎร์ สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมเคมีสัมพันธ์ (ปัจจุบัน สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมเคมีไทยอาสาฮีโซดาไฟ) ได้รับทะเบียนเลขที่ ปท. 2 / 2525 วันที่ 13 พฤษภาคม 2525

ปัจจุบัน สหพันธ์แรงงานปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์แห่งประเทศไทย มีพื้นที่รับผิดชอบ 7 จังหวัด อ่างทอง สระบุรี ปทุมธานี สมุทรสาคร นครปฐม ชลบุรี สมุทรปราการ สมาชิกสหพันธ์แรงงานประกอบด้วยคนงานในภาคอุตสาหกรรม ได้แก่ ปิโตรเลียม – แก๊ส พลังงานนิวเคลียร์ – รังสี หรือ กัมมันตภาพรังสี อุตสาหกรรมยา – เทคโนโลยีชีวภาพ กระดาษ – แก้ว , เซรามิก , ซีเมนต์ ยาง – พลาสติก อุตสาหกรรมเคมี – สี – เม็ดสี – สารประกอบต่างๆ เครื่องอุปโภคบริโภคในครัวเรือน ปัจจุบัน นายชัยยุทธ ชูสกุล เป็นประธาน จาก สร. ผู้ผลิตยางรถยนต์แห่งประเทศไทย นายฉลาด อยู่โคก รองประธานคนที่ 1 จากสหภาพแรงงานปูนซีเมนต์นครหลวง นายบรรพจน์ ยังเจริญ รองประธานคนที่ 2 จากสร.ผู้ผลิตยางรถจักรยานยนต์ ไอ อาร์ ซี นายพีรศักดิ์ สกุลเขียว เลขานุการ จาก สหภาพแรงงานกระดาษไทยอาสาฮีโซดาไฟ นายวิโรจน์ แจ่มแจ่ม รองเลขานุการ จาก สหภาพแรงงานไทยคาร์บอนแบล็ค

สุพจน์กล่าวถึงบทสรุปการทำงานของเขาว่า เป็นงานอาสาสมัครและเป็นชีวิตของเขา “งานช่วยเหลือคน เปรียบเป็นการทำบุญ แต่เราไม่ต้องไปที่วัด เราสามารถช่วยคนเดือดร้อนได้ ถ้าสำเร็จเราสบายใจ ภูมิใจ เหมือนเป็นยาเป็นอาหารทิพย์ของเรา แต่ถ้าไม่สำเร็จ เราก็ไม่หวังเราทำเต็มที่แล้ว ต้องปล่อย เราสบายใจ”

