บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

โครงการนี้ก่อนที่จะเกิดขึ้นได้มีเหตุการณ์ร้องเรียนว่านายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2545 จำได้ว่าเช้าวันนั้นมีเรื่องร้องเรียนว่า บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ซึ่งมีโรงงานตั้งอยู่เลขที่ 222 หมู่ที่ 14 ตำบลสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว 27000 ซึ่งมีลูกจ้างจำนวนหลายร้อยคน ได้จ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้างส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งเรื่องนี้หากเพียงแต่ฟังโดยไม่ทราบถึงมูลเหตุที่แท้จริงแล้วคงคิดว่านายจ้างผู้ประกอบกิจการเอาเปรียบลูกจ้างอย่างมากและคิดเลยต่อไปว่าเจ้าหน้าที่คงมีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องนี้ แต่ถ้าหากท่านใดมีใจเป็นธรรมและได้มีโอกาสพูดคุยกับกรรมการผู้จัดการของ บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด คือ นายศิลปชัย วัชระ แล้วจะรู้สึกได้ในทันทีว่าบุคคลท่านนี้มี "ความเป็นนักพัฒนาและกล้าที่จะเผชิญกับความจริง" และสามารถบอกได้ในทันทีอีกว่ามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามกฎหมายในทุกโอกาส ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าว่า การปฏิบัติตามแต่เพียงข้อกฎหมายนั้นยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะเป็นหลักประกันให้บริษัทและลูกจ้างอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข มีความมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้าสืบไป

หลังจากที่ผู้ขอรับการประเมิน ซึ่ง ณ เวลานั้นดำรงตำแหน่งสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วและนายศิลปชัย วัชระ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ได้หารือร่วมกันอย่างฉันท์มิตรในตอนบ่ายของวันที่ 5 กรกฎาคม 2545 ที่สำนักงานเลขที่ 74/78 ซอยปัญจมิตร 2 ถนนนวมินทร์ เขตคันนายาว กรุงเทพฯ กว่า 3 ชั่วโมง จากการพูดคุยกันค่อนข้างนานนั้น ได้เกิดแนวความคิดตรงกันในการพัฒนาที่เป็นรูปเป็นร่างแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งในที่สุดผู้เขียนได้ตกปากรับคำที่จะเขียนโครงการและกิจกรรมทั้งหมด เพื่อหารือกันอีกครั้ง และเมื่อเห็นสอดคล้องต้องกันแล้วจึงจะนำเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว

ในขณะเดียวกัน ผู้ขอรับการประเมินในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่มก็ได้เชิญชวนหน่วยงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมโครงการ "โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการ

เพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด" ด้วย ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่าหากจะดำเนินการให้ได้ผลเพราะเป็นโครงการแรกของประเทศไทย)อย่างจริงจังจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานร่วมกันทำโครงการแบบบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบ

ก่อนที่ผู้ขอรับการประเมินจะกล่าวถึงประเด็นต่อไป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบประวัติความเป็นมาของโรงงาน กล่าวคือ

ความเป็นมาของโรงงาน

ในช่วงก่อนปี 2533 เนื้อที่บริเวณตรงนี้เคยเป็นสวนผลไม้และโรงเลี้ยงไก่มาก่อน(เล้าไก่)ซึ่งมี**นายฟอง จิตรสมบูรณ์** ผู้เป็นเจ้าของ และเป็นพ่อตาของนายศิลปชัย วัชระ กรรมการผู้จัดการ ได้ให้ข้อแนะนำว่า ทำไมจะต้องสร้างโรงงานขึ้นใหม่ หากสามารถที่จะดัดแปลงเล้าไก่ให้มีสภาพที่เหมาะสมได้ นอกจากจะเป็นการประหยัดแล้วยังเหมาะแก่การทำหัตถอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นอย่างดี ลมสามารถที่จะถ่ายเทได้ และรับคนบ้านใกล้เรือนเคียงเข้ามาทำงานคำพูดหนึ่งที่ลุงฟองพูดและผู้เขียนมีความประทับใจเป็นอย่างยิ่งที่นายศิลปชัยได้กรุณาเล่าให้ผมฟังก็คือ "การให้งานทำ เป็นการให้ศักดิ์ศรีกับมนุษย์" ซึ่งประโยคคำพูดนี้ผู้เขียนไม่แน่ใจเช่นกันว่าถูกต้องตรงกับที่ลุงฟองที่พูดไว้หรือไม่ ถ้าหากไม่ตรงผู้เขียนก็ขออภัยไว้ ณ ที่นี้

การดำเนินกิจการของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ในช่วงที่ผ่านมาต้องยอมรับว่าบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นบริษัทผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ชั้นแนวหน้า ผลิตสินค้าคุณภาพเยี่ยมที่ส่งออกขายทั่วโลก โดยเริ่มก่อตั้งบริษัทเมื่อปี 2533 บริษัทมีชื่อเสียงในด้านการพัฒนาเทคนิคการผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ที่เหมือนจริง จนเป็นที่ยอมรับในวงการอุตสาหกรรมเดียวกัน ในปีต่อมาคือปี 2534 ได้เริ่มปรับปรุงโรง(เล้า)ไก่ที่จังหวัดสระแก้วให้มีสภาพเป็นโรงงาน ซึ่งโรงเลี้ยงไก่ในบริเวณดังกล่าวมีอยู่ด้วยกันหลายโรง การปรับปรุงโรงเลี้ยงไก่เหล่านี้ก็เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่เพียงพอกับปริมาณคนงานที่เริ่มมีมากขึ้นตามลำดับทั้งนี้โดยไม่ได้เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เพราะมี

ความตั้งใจที่สร้างงานให้คนในท้องถิ่นทำ จึงรับทุกคนที่ต้องการทำงานเข้าเป็นพนักงานไม่กำหนดระดับความรู้ เพศ หรือสถานภาพใด ๆ กำหนดตนเองเป็นอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

หลังจากช่วง 10 ปีแรก บริษัทได้ดำเนินการมาอย่างราบรื่นนั้น บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ต้องเผชิญกับคู่แข่งขันอย่างหนักหน่วงในตลาดประดิษฐ์ดอกไม้โลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งที่มาจากประเทศจีน บริษัทเองต้องสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อหนีคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นก็มีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนมากขึ้น และวัตถุดิบ กระบวนการผลิตก็ต้องเป็นมิตรกับธรรมชาติมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็ต้องการแรงงานที่มีทักษะความชำนาญในการผลิตมากขึ้นด้วยเช่นกัน อุปสรรคสำคัญที่บริษัทต้องเผชิญในเวลาเดียวกันก็คือ บริษัทไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้ทันตามที่บริษัทต้องการที่ไม่สามารถจะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นในช่วง 3-4 ปีหลังที่ผ่านมาเริ่มประสบกับอุปสรรคปัญหาหลายประการ จนในที่สุดก็เกิดปัญหาที่บริษัทไม่สามารถที่จะจ่ายค่าจ้างให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดตามมา และเป็นจุดเริ่มต้นของความช่วยเหลือที่มาจากภาคราชการ หรือหากจะกล่าวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็เป็นจุดหักเหและเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญที่เกิดขึ้น บริษัทพร้อมกับการสนับสนุนให้ผู้ประกอบกิจการพัฒนาตนเองให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ และขณะเดียวกันก็สามารถรักษางานให้คนในท้องถิ่นทำไปด้วยในคราวเดียวกัน และในที่สุดนายศิลปะชัย วัชระ กรรมการผู้จัดการ และผู้ขอรับการประเมิน มีความเห็นตรงกันว่าน่าที่จะทำโครงการร่วมมือกันซึ่งเป็นจุดกำเนิดของโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีและได้เริ่มขึ้นในเดือนสิงหาคม 2545 จากความพยายามของผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วในขณะนั้นมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาเรื่องค่าจ้างแรงงานของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ทั้งระบบอย่างประนีประนอม "โดยหลักการที่ต้องการให้ผู้ประกอบกิจการอยู่ได้ ผู้ใช้แรงงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายและส่งเสริมให้บริษัทยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่ระดับมาตรฐานสากล"

จากการที่ผู้ขอรับการประเมินได้เข้าไปศึกษาความเป็นมาของบริษัทโดยละเอียดพบว่า บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นแหล่งจ้างงานขนาดใหญ่ของจังหวัดสระแก้ว อีกทั้งยังเป็นแหล่งงานสำคัญของท้องถิ่น และมีการดำเนินกิจการอย่างมีคุณธรรม สาเหตุสำคัญที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามข้อกฎหมายในบางเรื่องนั้น เป็นเพราะยังขาดกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้วยการหารืออย่างจริงจังและการให้โอกาสกับบริษัทแก้ไขปัญหาอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ผู้บริหารตกลงใจที่จะดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่ราชการให้คำแนะนำ โดยการใช้กรมพัมนาฝีมือแรงงานตามตกลงใจที่จะกดำเนินการแก้ปัญหาพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นนยาบยของกระทรวงแรงงานเป็นหลักในการยกระดับฝีมือและแก้ไขปัญหาการจ่ายค่าจ้าง โดยความช่วยเหลือของศูนย์พัฒนาฝีมือปรงงานจังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้โดยมีผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วเป็นแกนกลางในการประสานงานโครงการ

แนวคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีดังกล่าวนี้ ได้ถูกเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว (นายสมชาย ชุ่มรัตน์) ซึ่งท่านผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว ได้เดินทางมาเยี่ยมชมบริษัทในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2546 และได้ให้ความสนใจต่อแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญญหาเชิงบูรณาการอย่างแท้จริง อีกทั้งยังได้แนะนำให้เชิญหน่วยงานอื่นในจังหวัดเข้ามาร่วมงานด้วย เพื่อให้การแก้ปัญหาและพัฒนาเป็นไปอย่างครบวงจร

การหารือตามแนวทางที่ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้วได้ให้คำแนะนำทำให้มีการปรับปรุงเนื้อหาของโครงการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โยมีหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ 4 หน่วยงานด้วยกัน คือ

1) สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว
2) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว
3) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว
4) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว

หลักการเบื้องต้นของโครงการ

ด้วยภารกิจหน้าที่ที่มีต่อกันระหว่างผู้ประกอบกิจการกับผู้ขอรับการประเมินได้พิจารณาร่วมกันแล้วเห็นแต่ละฝ่ายต่างมีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้ตรงกันซึ่งเราไม่อาจจะปฏิเสธได้ว่า "ความมุ่งมั่น ความเชื่อใจ ความศรัทธาที่มีต่อกัน ของผู้ประกอบการและภาครัฐ" ที่มองภาพแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ต่างกันแต่มีเป้าหมายร่วมกัน ที่เริ่มจากวิสัยทัศน์ "สร้างคน สร้างผลิตภัณฑ์ มุ่งมั่นสู่มาตรฐานสากล" ของนายศิลปชัย วัชระ กรรมการผู้จัดการบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด กับ "พัฒนาการบริหารจัดการสร้างแรงงานคุณภาพยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี" ของนายธัชชัย อุราสุข สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว จะเป็นพลังสำคัญที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจนบรรลุผลของการบูรณาการโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี ของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่ถือว่าเป็นโรงงานต้นแบบที่จะต้องร่วมกันขยายผลให้เกิดขึ้น

ด้วยสภาวะของโลกปัจจุบันการค้าระหว่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การแข่งขัน การกีดกันทางการค้ามีความรุนแรงเพิ่มขึ้นทุกขณะ ผู้ซื้อรายใหญ่ได้ตั้งข้อกำหนดให้โรงงานผลิตต้องได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานสากลมากขึ้นทุกที ผู้ประกอบกิจการโดยเฉพาะผู้ผลิตเพื่อการส่งออกจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานแรงงานตามมาตรฐานแรงงานสากลเพื่อคงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกให้ได้

จังหวัดสระแก้ว มีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาในบริษัทเอกชนในจังหวัด โดยเฉพาะโรงงานที่มีการผลิตเพื่อการส่งออก ให้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและมาตรฐานแรงงาน ซึ่ง ณ เวลาปัจจุบันมีบริษัทและโรงงานสมัครเข้าเครือข่ายพัฒนาระบบมาตรฐานแรงงานไทย ถึง 8 แห่งจากจำนวน 11 แห่ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล

บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นผู้ประกอบกิจการแห่งหนึ่งในจำนวนนั้นที่หน่วยงานราชการได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บริษัทเอกชนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและส่งออกดอกไม้ประดิษฐ์รายใหญ่ของประเทศที่ตั้งโรงงานอยู่ที่อำเภอเมืองสระแก้ว เป็นโรงงานที่เผชิญหน้ากับการแข่งขัน การลอกเลียนแบบ มีเงื่อนไขและข้อกำหนดทางการค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในต่างประเทศลดลง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ บริษัทจึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสีย และลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลง ในทางตรงกันข้ามต้องพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นไปพร้อม ๆ กับการพัฒนารายได้ให้สูงขึ้นตามไปด้วยในเวลาเดียวกัน ให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงานที่กำหนด และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการจนสามารถได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งทางด้านแรงงาน ด้านคุณภาพ และสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ บริษัท โดยการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการหลายหน่วยของจังหวัดสระแก้วจึงได้จัดทำ "โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี" ขึ้น ซึ่งกิจกรรมในโครงการนี้จะมีลักษณะผสมผสานโดยหน่วยงานราชการจะให้การช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน การพัฒนาด้านบริหารการจัดการ การพัฒนาเทคนิค กระบวนการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานของฝีมือแรงงานให้กับพนักงานทุกระดับ

โครงการนี้นับเป็นโครงการแบบบูรณาการโครงการแรกที่มีการประสานความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างภาคราชการและเอกชนในลักษณะนี้ในจังหวัดสระแก้ว

วัตถุประสงค์หลักของโครงการ 5 ปี

1) เพื่อพัฒนามาตรฐานแรงงาน พัฒนาการคุ้มครองแรงงาน พัฒนาความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการของบริษัทให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

2) เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างต่อเนื่องและยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงานให้เป็นที่ยอมรับตามเงื่อนไขภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545

3) เพื่อขีดความสามารถในการพัฒนาระบบการจัดการและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล จนได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการและมาตรฐานระบบคุณภาพ

4) เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่สูงขึ้น โดยอย่างต่ำต้องอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ภายใต้ระบบการศึกษานอกโรงเรียนในระยะเวลา 5 ปี

เป้าหมายหลัก 5 ปี

1) พนักงานทุกระดับ จำนวน 537 คน ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

2) จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานของบริษัท ฯ ทันทีที่ราชการประกาศระเบียบปฏิบัติ

3) ดำเนินการเรื่องมาตรฐานฝีมือแรงงานของบริษัทฯ ให้ครบทุกกระบวนการภายในเดือนมิถุนายน 2546

4) จัดตั้งศูนย์การเรียน กศน. ของบริษัทภายในเดือนมีนาคม 2546

5) จัดการศึกษา กศน. ให้พนักงานของบริษัท โดยมุ่งให้พนักงานทุกคนมีวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

6) ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 ภายในเดือนมิถุนายน 2547

7) ได้รับการรับรองมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO 14000 ภายในเดือนมิถุนายน 2548

8) ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงาน ตามมาตรฐานสากล ภายในเดือนมิถุนายน 2548

9) ได้รับใบประกาศเกียรติคุณและโล่ "โครงการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์" ภายในเดือนมิถุนายน 2546

ภารกิจบูรณาการภายใต้ข้อตกลงร่วมที่ลงนามเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2546 ณ ศาลากลางจังหวัดสระแก้ว (ภาคผนวก 2)

ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว

จะสนับสนุนการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะของ บริษัท ดำเนินการด้านการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานที่จัดทำขึ้น สนับสนุนให้มีการทดสอบฝีมือแรงงาน ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานของบริษัทตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว

จะให้การศึกษานอกโรงเรียน โดยสนับสนุนให้มีการจัดการจัดตั้งศูนย์การเรียน กศน. ของบริษัท เป็นโรงเรียนในโรงงานตามนโยบายของกระทรวงแรงงาน เพื่อยกระดับวุฒิการศึกษาของพนักงาน เน้นการฝึกทักษะในการอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ และวินัยในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความพร้อมในการรับการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว

จะจัดทำโครงการบริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการผลิตให้บริษัทได้รับเงินสมทบการจ้างที่ปรึกษา จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 9 ให้บริษัท วางระบบมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารคุณภาพอันเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว

นอกจากจะรับภารกิจหลักในการให้คำปรึกษาการบริหารจัดการ และเป็นผู้ประสานงานโครงการแล้วยังจะมีหน้าที่ในการอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้เกิดความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากโครงการเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

อีกทั้งยังมีหน้าที่ที่จะนำผลการพัฒนาจากทุกฝ่ายมาใช้ในการปรับปรุงสภาพการทำงานเพื่อให้ลูกจ้างทุกคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ให้ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรมและจัดทำโครงการย่อยอื่น ๆ เพิ่มเติมให้สอดคล้องรับกับการพัฒนาของบริษัทในอนาคต

ที่มาของการศึกษาภายใต้กรอบของโครงการแบบบูรณาการ

สืบเนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมทำดอกไม้ประดิษฐ์เพื่อจำหน่ายในประเทศไทยและเพื่อการส่งออกในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการในประเทศอยู่ด้วยกันหลายราย และผลิตภัณฑ์ดังหล่าวมีรูปแบบที่หลากหลาย และมีทั้งที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติและวัสดุสังเคราะห์ และบางผลิตภัณฑ์ก็ใช้วัสดุทั้ง 2 ประเภทควบคู่กัน วัสดุดังกล่าวจะต้องไม่ก่อให้เกิดพิษกับผู้ใช้ อีกทั้งยังต้องเป็นมิตรกับธรรมชาติด้วย และในช่วงไม่กีปีที่ผ่านมาประเทศไทยซึ่งถือว่าเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในอดีต ในปัจจุบันนี้ผลิตภัณฑ์ที่ได้คิดค้นและทำขึ้นในประเทศไทย ได้ถูกหลายประเทศทำการผลิตขึ้นเพื่อการแข่งขันและแย่งตลาด การดำเนินการของคู่แข่งขันก็มีหลากหลายวิธีการทั้งในรูปแบบของการลอกเลียนแบบโดยตรงและการคิดค้นขึ้นมาใหม่ ซึ่งในอนาคตหากไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ลดต้นทุนลงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ก็อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และในขณะเดียวกันเพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนได้ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น พร้อมกับการพัฒนารายได้ที่สูงขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานแรงงานที่กำหนดและโดยมุ่งเน้นความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุดในช่วงของเวลาทำงานปกติ

จากเหตุผลโดยรวมตามที่ได้กล่าวถึงในเบื้องต้นจะเห็นได้ว่า บริษัท เจ.เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัด มีความจำเป็นอย่างยิ่งและเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องเพื่อยกระดับมาตรฐานของแรงงานในการทำงาน พัฒนามาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด และในขณะเดียวกันก็จะต้องเพิ่มขีดความสามารถของแรงงานที่จำทำการผลิตสินค้าให้มีคุรภาพสูงสุดเพื่อการแข่งขันในตลาดโลกให้ได้ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงบริษัทมีความมั่นคงเข้มแข็ง พนักงานมีทักษะฝีมือที่สูงขึ้น จนสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพ และลดการสูญเสียลงอย่างมีนัยสำคัญกับการเพิ่มค่าจ้างรายได้ พร้อมกับการมีสวัสดิการที่ดี มีงานทำที่มั่นคง

เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ บริษัทฯ ร่วมกับหน่วยราชการหลายหน่วยงานของจังหวัดสระแก้วจึงได้จัดทำโครงการ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีขึ้น ซึ่งกิจกรรมในโครงการนี้จะมีลักษณะผสมผสาน โดยหน่วยราชการ จะให้การช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน การพัฒนาด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานของฝีมือให้กับพนักงานในทุกระดับ โดยจะรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้โครงการนี้ดำเนินการไปได้ จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีองค์ความรู้ (Knowledges) มีแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนหลักการบริหารจัดการที่ดี เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและยิ่งไปกว่านั้นจะต้องประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อให้เป็นพื้นฐานความเข้าใจ ในหลักการดังกล่าวว่าผู้ขอรับการประเมินได้นำองค์ความรู้ใด ทฤษฎีใด หลักการบริหารจัดการเรื่องใดมาปรับให้เข้ากับหลักการบริหารจัดการในการศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ กรณีของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะที่เห็นว่าสำคัญเท่านั้นและบทต่อไปผู้ขอรับการประเมินจะได้นำเสนอกระบวนการและเทคนิคการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ผู้เขียนทำเป็นเอกสารทางวิชาการเมื่อกว่า 10 ปีก่อนมาประยุกต์ใช้ ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ของผู้ขอรับการประเมินโดยตรง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาแรงงานที่เหมาะสมด้วยระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนแบบบูรณาการ

2. เพื่อสร้างต้นแบบระบบการจัดการแบบบูรณาการที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างภาวะสันติสุขในสถานประกอบกิจการโดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่โรงงานหนองกระพ้อตำบลสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว ระหว่างที่ผู้ขอรับการประเมินดำรงตำแหน่งสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว และดำรงตำแหน่งผู้อำนวย การกลุ่มงานพัฒนาระบบมาตรฐานแรงงาน สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน *ระหว่างปี 2545 – 2549* ***โดยผู้ขอรับการประเมินจะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการหลัก*** *และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมประจำเดือนตั้งแต่เริ่มโครงการเพื่อขับเคลื่อนให้ให้โครงการย่อยแต่ละโครงการ และผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องดำเนินการให้บรรลุผลตามกรอบเวลา*

1.4 วิธีการศึกษา

ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการศึกษาในฐานะหัวหน้าสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว ตามภารกิจของหน่วยงานซึ่งจะต้องทำหน้าที่การบริหารจัดการด้านแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยการกำกับดูแล สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมให้สถานประกอบกิจการ นายจ้างต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในด้านการคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และมาตรฐานแรงงานไทย (มรท.8001-2546) ในขณะเดียวกันลูกจ้างจะได้รับสิทธิประโยชน์จากการประชุมของนายจ้าง เจ้าของสถานประกอบกิจการ

เนื่องจากสถานประกอบกิจการนี้ ยังไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้ถูกต้องครบถ้วน ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาให้นายจ้าง

เจ้าของสถานประกอบกิจการ ดำเนินการยกระดับการบริหารจัดการของบริษัทให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล จึงได้เกิดแนวคิดในการจัดทำ "โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี" ขึ้น

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คาดว่าจะได้วิธีการแก้ปัญหาแรงงานที่เหมาะสมด้วยระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนแบบบูรณาการ

2. คาดว่าจะสามารถสร้างต้นแบบระบบการจัดการแบบบูรณาการที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างภาวะสันติสุขในสถานประกอบกิจการโดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนได้

บทที่ 2

กระบวนการและเทคนิคให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ทั่วไปในสังคมอุตสาหกรรม รวมถึงสภาพการณ์ที่อาจจะนำไปสู่การเกิดปัญหาข้อขัดแย้งและเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ในบทก่อน ๆ นั้น ได้ทำให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี ในบทนี้จึงมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาระบบการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมมาประยุกต์หรือปรับใช้ ซึ่งระบบที่มีประสิทธิภาพระบบหนึ่งก็คือ ระบบการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวถึงโดยลำดับ ดังนี้

บทบาทของผู้ให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

หลักการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นหลักการทางวิชาชีพ (Professional) โดยให้บริการคำปรึกษาเพื่อการป้องกันปัญหามิให้เกิดขึ้นหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วก็ให้สามารถที่จะแก้ปัญหาร่วมกันได้ โดยจะต้องระดมความร่วมมือจาก ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการคำปรึกษาจึงเป็นบทบาทในฐานะผู้แทนของการเปลี่ยนแปลง(Agent of change) [1] ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 บทบาท คือ

1. <u>บทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั่วไป</u> (Resource Consultant)

ในบทบาทนี้จะทำหน้าที่ให้ความเห็นต่าง ๆ ต่อนายจ้างหรือลูกจ้าง ผู้ใช้บริการคำปรึกษาที่กำลังประสบกับปัญหาด้านแรงงาน ซึ่งบทบาทนี้ถือว่าเป็นบทบาทสำคัญพื้นฐาน โดยทำหน้าที่เริ่มตั้งแต่การให้ หรือการรับฟังข่าวสาร ข้อมูล การให้ความรู้แก่บุคคล ทีมงาน นายจ้างหรือลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน ที่ประสบปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่ช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมทั้งหลายให้เป็นพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสม การทำหน้าที่ในบทบาทนี้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะที่จะวิเคราะห์ปัญหา การให้คำแนะนำ ความเห็น ตลอดจนมีความสามารถที่จะประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง ทันการณ์ของผู้ให้บริการคำปรึกษาเป็นสำคัญ

---

[1] M. Kubr, <u>Management Consulting: A guide to Profession,</u> 6th ed., (ILO Geneva, 1982), p. 18.

2. บทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process Consultant)

หากพิจารณาบทบาทของผู้ให้บริการคำปรึกษาในฐานะผู้แทนของการเปลี่ยนแปลงก็คือการทำหน้าที่ช่วยผู้ประสบปัญหาสามารถแก้ปัญหาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นผลสำเร็จ และในอีกบทบาทหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้จำเป็นที่จะต้องกำหนดกระบวนการให้บริการคำปรึกษา หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่ากำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน มีหลักการที่แน่นอนโดยการกำหนดเป็นโครงการหรือเค้าโครงข้อเสนอหรือแผนงานปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างมีเป้าหมาย หรือตามความต้องการของผู้ใช้บริการคำปรึกษาที่ประสบกับปัญหา

สำหรับบทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ E.H.Schein[2] ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การทำหน้าที่ในบทบาทนี้จะทำหน้าที่เริ่มต้นตั้งแต่การค้นหาค่านิยมหรือความเชื่อที่มีอยู่ในองค์การ (สถานประกอบกิจการหรือสหภาพแรงงาน) มากำหนดโครงการหรือแผนงานปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหา และยังจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจนครบขั้นตอนเพื่อให้ผู้ประสบปัญหาสามารถปฏิบัติอย่างจริงจังภายในขอบเขตที่ได้กำหนด

กระบวนการการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

กระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์เน้นความสำคัญที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประสบปัญหาที่ไม่เหมาะสมให้มีความเหมาะสมกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ให้บริการคำปรึกษาจะช่วยถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ และสร้างทักษะให้กับผู้ประสบปัญหาได้นำเอาไปแก้ปัญหา เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องกันไปจนสามารถที่จะสร้างพฤติกรรมใหม่เพียงพอที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ ในขั้นเริ่มต้นของกระบวนการนี้

---

[2] E.H. Sokein, Process Consultation. (Reading, Mass., Adison-Wesley, 1969), p. 9.

จึงมีเป้าหมายด้วยการสร้างการยอมรับในปัญหาที่มีเพื่อให้ผู้ประสบปัญหาเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกับเค้าโครงข้อเสนอหรือโครงการหรือแผนงานในทางปฏิบัติ ซึ่งในกระบวนการนี้จะแบ่งออกตามลำดับ ดังนี้

1. <u>การละลายพฤติกรรม</u> (Unfreezing or Thawing out of established behavior patterns)

การละลายพฤติกรรมดั้งเดิมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมดั้งเดิมที่สะสมมานานเป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น ไม่มีความมั่นคงเมื่อภาวะการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ความรู้สึกกังวลใจ ความรู้สึกขัดแย้งที่มีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อฝ่ายจัดการ ต่อฝ่ายสหภาพแรงงาน หรือฝ่ายสหภาพแรงงานต่อฝ่ายจัดการหรือต่อองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ หรืออาจจะเป็นความขัดแย้งในผลประโยชน์ เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้เมื่อสะสมและถูกเก็บไว้นาน ๆ จะเกิดความรู้สึกเก็บกดไว้ภายใน เมื่อมีการแสดงออกมาภายนอกจึงเป็นพฤติกรรมไม่เหมาะสมกับภาวะการณ์ ไม่เป็นที่ยอมรับและเกิดปัญหาต่องค์การหรือต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในขั้นนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการค้นหารวบรวมเอาพฤติกรรมเหล่านี้ไว้ และประมวลเข้ามากำหนดขั้นตอนในการให้คำปรึกษาเพื่อละลายพฤติกรรดังกล่าวให้หมดไป

2. <u>การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมใหม่</u> (Changing or Moving to a new patterns)

เมื่อผ่านขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิมแล้ว ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกทั้งระบบ การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือจากหน่วยงานที่มีอยู่ในองค์การนั้นเป็นสำคัญ โดยผู้ให้บริการคำปรึกษาจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนแปลงไป และคอยทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปที่ละน้อย เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะสร้างพฤติกรรมใหม่ตามที่ได้คาดหวังเอาไว้ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในหรือพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาภายนอก เมื่อพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ถูกบังคับให้แสดงออกมาจะต้องเป็นพฤติกรรมที่ดี เหมาะสม และสามารถที่จะปรับสภาพของมัน

ให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลดีกับผู้ประสบปัญหา ขั้นการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ

2.1 <u>การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกให้เหมือนกัน</u> (Identification)

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้ประสบปัญหาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นของบุคคล ของทีมงาน ของฝ่ายจัดการ หรือของฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานเอง อันเนื่องมาจากมีความต้องการพื้นฐานไม่ตรงกัน พฤติกรรมที่แสดงออกมาจึงเกิดความขัดแย้งและกลายเป็นปัญหากับองค์การทั้งระบบ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องมุ่งเน้นให้บุคคลที่ประสบปัญหาทั้งหมดยอมรับในปัญหาที่เกิดขึ้นเหมือนกันเสียก่อน แล้วจึงจะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านั้น พฤติกรรมที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลงได้แก่ การให้การยอมรับที่จะต้องถูกตรวจสอบในเรื่องข้อมูล ข้อบกพร่องในการทำงานของบุคคลหรือของหน่วยงาน สภาพทั่วไปที่ยังเป็นข้อสงสัย เป็นต้น รวมทั้งการยอมรับในโครงการหรือแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อที่จะนำไปแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่ายินยอมหรือเห็นด้วยที่ตนเองจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาภายนอกเสียใหม่ให้เป็นพฤติกรรมที่เหมือนกัน

2.2 <u>การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายใน</u> (Internalisation)

การเปลี่ยนแปลงขั้นนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะทำหน้าที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสบปัญหามีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติที่ฝังแน่นอยู่ภายในจิตใจเสียใหม่ให้เหมือนกัน โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงในขั้นนี้จะมีความยุ่งยากและใช้เวลามากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกและจะยิ่งมีความยุ่งยากมากขึ้นหากผู้ให้บริการคำปรึกษาไม่สามารถที่จะสร้างการยอมรับที่เหมือนกันและไม่สามารถให้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้ประสบปัญหายอมรับความเป็นจริงที่กำลังประสบอยู่ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะสามารถเชื่อได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในเหล่านี้เป็นไปตามขั้นตอนหรือตามที่คาดหวังไว้ หรือหากเมื่อมีข้อบกพร่องก็จะสามารถแก้ไขได้ทัน

3. <u>การสร้างพฤติกรรมใหม่หรือการพัฒนาพฤติกรรม</u> (Refreezing or development of a new patterns)

เมื่อผ่านขั้นตอนละลายพฤติกรรม และขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาแล้วโดยลำดับ ผู้ประสบปัญหาจะสามารถทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และมีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น อีกทั้งยังจะเรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา เข้าใจที่จะประยุกต์แนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างมั่นใจ และมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น หน้าที่ของผู้ให้บริการคำปรึกษาในฐานะผู้แทนของการเปลี่ยนแปลง จะต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในการให้ความเห็นมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมใหม่แทนพฤติกรรมเก่าที่ถูกสลายไป และพฤติกรรมที่ถูกสร้างขึ้นมาใหม่นี้จำเป็นที่จะต้องพัฒนาพฤติกรรมต่อไปอีกเพื่อให้เกิดความมั่นคง มีพลังและมีศักยภาพพอที่จะนำไปแก้ปัญหา และเมื่อปัญหาได้ถูกแก้ไขไปจนหมดสิ้นแล้ว จึงจะถือว่าครบกระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ขั้นตอนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ตามกระบวนการการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ผู้เขียนได้กล่าวแล้วผู้ให้บริการคำปรึกษาจะสามารถกำหนดขั้นตอนในการให้บริการคำปรึกษาได้ดังนี้

1. การเตรียมการเบื้องต้น

1.1 การสำรวจด้านการจัดการ (Management surveys)

การสำรวจนี้จะเน้นการจัดการและการบริหารทั่วไปขององค์การ (สถานประกอบกิจการ หรือสหภาพแรงงาน) เพื่อทำการค้นหาแหล่งทรัพยากร (resources) ที่จะนำมาใช้ประโยชน์หรือเป็นสื่อกลางเพื่อกำหนดแนวทางในการให้คำปรึกษา สำรวจสิ่งเหล่านี้ได้แก่ การศึกษารูปแบบหรือสไตล์การจัดการและการบริหาร ศึกษาลักษณะการจัดองค์การ โครงสร้างอำนาจการจัดการ นโยบายองค์การ โครงการหรือแผนงานที่มีการปฏิบัติอยู่ของนายจ้างและถ้าหากเป็นสหภาพแรงงานก็อาศัยหลักการเดียวกัน การศึกษาเบื้องต้นเช่นนี้ก็เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการหรือแผนงานปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาต่อไป

วิธีการศึกษาหรือทำการสำรวจด้านการจัดการนี้ที่นิยมกระทำกันมากได้แก่ การสัมภาษณ์ความเห็นจากพนักงานในระดับต่างๆ หรือการใช้แบบสอบถาม(Questionaires) การสำรวจเบื้องต้นนี้อาจให้เวลาแตกต่างกันออกไปตามความยากง่ายของปัญหาที่แก้ไข หากเป็นปัญหาง่าย ๆ ก็อาจจะใช้เวลาเพียงหนึ่งสัปดาห์ แต่ถ้าหากเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนก็อาจใช้เวลาหลายเดือนถ้าเป็นสหภาพแรงงานก็สำรวจทั้งสมาชิกและคณะกรรมการฯ โดยวิธีเดียวกัน

1.2 การศึกษาและสำรวจเฉพาะกรณี (Special surveys and studies)

หากการสำรวจด้านการจัดการเบื้องต้นไม่สามารถที่จะได้ข้อเท็จจริง หรือไม่สามารถค้นหาได้โดยวิธีการเบื้องต้น ผู้ให้บริการคำปรึกษาก็จะทำการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงลงไปเฉพาะด้าน เพื่อให้ทราบโดยลึกซึ้งและได้ข้อเท็จจริงอย่างละเอียด (detail and depth) การศึกษาและการสำรวจเฉพาะกรณีเหล่านี้ได้แก่ การศึกษาด้านความต้องการของตลาดสินค้า การลงทุนเพื่อการขยายกิจการ การสำรวจทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า การศึกษาแนวโน้มเกี่ยวกับปัจจัยด้านการผลิต เป็นต้น ส่วนสหภาพแรงงานการตรวจสอบจะต้องดำเนินการตรวจสอบทั้งระบบบุคลากร วิธีการจัดการแนวความคิด และในเรื่องอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการศึกษาและการสำรวจเฉพาะกรณีเช่นนี้จะสามารถนำมาช่วยกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาได้ในขั้นต่อไป

2. <u>การกำหนดขอบเขตของปัญหา</u>(Working out solutions to defined problems)

เมื่อผ่านขั้นตอนการเตรียมการเบื้องต้นแล้ว ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาช่วยกำหนดขอบเขตปัญหา ทั้งนี้เพราะว่าผู้ประสบปัญหาโดยทั่วไปจะไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่ให้ความสนใจกับปัญหาที่ตนเองกำลังประสบอยู่ หรือให้ความสนใจกับปัญหาเพียงผิวเผิน ไม่เข้าใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงเพียงใด หรือมีปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขในทันที ในทางตรงกันข้ามกับพบว่าผู้ประสบปัญหาทั้งหลายมีความต้องการที่จะรับเอาความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกมากกว่าที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยตนเอง หน้าที่ของผู้ให้บริการคำปรึกษาจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหา ในประการแรกที่จะต้องกระทำก็คือการให้ความช่วยเหลือเพื่อกำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน โดยการทำเค้าโครงข้อเสนอหรือ

แผนงาน (Proposals) เพื่อนำเสนอให้ผู้ประสบปัญหาพิจารณาและยอมรับหรือเข้าใจโดยละเอียด

3. การให้ความช่วยเหลือทางปฏิบัติ (Assisting in implementation)

3.1 จัดทำข้อเสนอของเค้าโครงข้อเสนอหรือแผนงานปฏิบัติโดยละเอียดเพื่อให้ผู้ประสบปัญหายอมรับ เข้าใจถึงแผนการแก้ปัญหา

3.2 ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานปฏิบัติ การฝึกอบรมทีมงานปฏิบัติมีเป้าหมายเพื่อการเสริมความรู้ (Knowledges) การสร้างประสบการณ์ร่วมกัน (Co-experiences) เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) และเสริมทักษะ (Skills) ต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ปัญหา การฝึกอบรมเหล่านี้จะกระทำกับพนักงานในหลายหน่วยงานและหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นสายงานปฏิบัติการ (Lines) หรือสายงานสนับสนุน (Staffs) ตลอดจนพนักงานในสายงานอื่น ที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบไปถึงการฝึกอบรมเหล่านี้ ได้แก่

- การฝึกอบรมทีมงานปฏิบัติในขณะปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมครูฝึกหรือผู้สอนงานที่จะต้องเข้าร่วมโครงการแก้ปัญหา
- การฝึกอบรมกลุ่มผู้ทดลองปฏิบัติ
- การฝึกอบรมทีมงานให้ความสนับสนุน

3.3 การให้ความช่วยเหลือด้านความเห็นเมื่อปฏิบัติไปแล้วเกิดปัญหา การให้ความเห็นต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นความเห็นในรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา (detail procedures) ความเห็นในรายละเอียดของแผนงานปฏิบัติ (programming implementation) ขอบข่ายงานที่จะต้องแก้ไข เทคนิคทางสถิติ แผนการควบคุมและการตรวจสอบ เป็นต้น

4. <u>การทำหน้าที่ในฐานะผู้ให้บริการคำปรึกษา</u> (Acting as an advisor)

ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า การให้ความเห็นใด ๆ จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง รอบคอบ และความเห็นที่ให้ไปจะต้องสามารถยอมรับได้เป็นจริงสอดคล้องกับเวลาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการที่จะให้ความเห็นก็ต่อเมื่อ

ผู้ประสบปัญหามีความต้องการเท่านั้น หรือหากในกรณีที่พิจารณาได้ว่าเมื่อให้ความเห็นไปแล้วจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสบปัญหาเกิดความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ข้อควรระวังอีกประการหนึ่งของผู้ให้บริการคำปรึกษาก็คือ ต้องรักษาบทบาทของตนเองให้สม่ำเสมอเพื่อสร้างการยอมรับให้คงอยู่ต่อไป และจะต้องไม่เข้าไปก้าวก่ายสิทธิส่วนบุคคลหรือเรื่องส่วนตัว ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การให้คำปรึกษาหรือความเห็นใด ๆ จะให้ความเห็นเฉพาะกับผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาใหม่ที่จะเกิดแทรกซ้อนขึ้น อันเป็นการพ้นวิสัยที่จะคาดการณ์ได้

5. การควบคุมและบำรุงรักษาระบบ

การควบคุมและบำรุงรักษาระบบเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านพ้นมาแล้วไม่ให้หวนกลับไปอยู่ในสภาพเดิม (back sliding) อันเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนการแก้ปัญหา การควบคุมและบำรุงรักษาระบบใหม่นี้ มีเป้าหมายอยู่ที่การช่วยให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงมามีความมั่นคงสามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ใหม่ ๆ ได้ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 จัดทำรายงานเป็นเอกสาร

การจัดทำเอกสารรายงานนี้ จะมีรายละเอียดของเหตุการณ์ข้อเท็จจริงปรากฏตั้งแต่เริ่มต้นการแก้ปัญหาจนถึงขั้นการแก้ปัญหาได้สิ้นสุดลง เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไป อีกทั้งเพื่อให้เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและผลที่ตนเองได้รับ และพร้อมใจที่จะธำรงรักษาสิ่งเหล่านี้ไว้ให้คงอยู่

5.2 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะสามารถทำให้ง่ายต่อการควบคุมและรักษาสภาพการทำงานที่ดีให้คงอยู่ต่อไป นอกจากนี้การจัดทำมาตรฐานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกในการปฏิบัติ หรือขจัดความกังวลใจไปได้ เพราะหากไม่มีการกำหนดมาตรฐานไว้เป็นแบบอย่างแล้วจะทำให้เกิดความสับสน และเกิดปัญหาขึ้นมาใหม่ได้

5.3 จัดทำโครงการหรือแผนงานใหม่

การจัดทำโครงการหรือแผนงานขึ้นใหม่เพื่อปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน กระตุ้นให้เกิดการปรับตัวอยู่เสมอ และไม่ให้หวนกลับไปสู่อดีตเก่า ๆ ด้วยเหตุนี้การทำโครงการหรือแผนงานขึ้นมาใหม่จึงเป็นส่วนหนึ่งของวงจรการควบคุมและบำรุงรักษาระบบที่เกิดขึ้นใหม่ให้คงอยู่ได้ และรักษาดุลยภาพจของระบบให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดไป

อนึ่ง การควบคุมและรักษาระบบยังมีขอบเขตควบคุมไปถึง การควบคุมและรักษาวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติตามโครงการหรือแผนงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้วต้องหยุดชะงักลงกลางคันหรือเปลี่ยนแปลงจากที่ได้กำหนดไว้แล้วในข้อเสนอ(Proposals) อันเป็นการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีความคล่องตัว เหมาะสมยิ่งขึ้นไปกว่าที่ได้รับการปฏิบัติมาแล้ว

6. การสรุปและรายงานผล

ในขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องทำหน้าที่ช่วยสรุปรายงานที่เป็นผลงานการปฏิบัติทั้งหมด และทำหน้าที่ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติด้วย การสรุปและรายงานผลนี้มีวิธีปฏิบัติซึ่งยึดถือกันเป็น หลักการมีอยู่ 2 วิธี คือ

6.1 สรุปและรายงานผลด้วยวาจา

การรายงานด้วยวาจานี้จะช่วยให้ผู้ประสบปัญหาได้ทราบโดยทันที ง่ายและสะดวกต่อการสื่อสาร ประหยัดเวลา แต่ก็มีข้อเสียที่ไม่อาจให้รายละเอียดได้ทั้งหมด

6.2 สรุปและรายงานผลด้วยเอกสาร

การรายงานนี้เป็นการรายงานเอกสารหรือเป็นหนังสือ ในข้อรายงานจะมีรายละเอียดต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสาระโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

(1) หัวเรื่องจะปรากฏชื่อของบริษัท (องค์การ) และสถานที่ตั้ง

(2) สรุปเรื่องย่อ

(3) ชื่อผู้รับผิดชอบโครงการหรือแผนงาน

(4) เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เช่น ประเภทกิจการ ขนาดของบริษัทจำนวนพนักงาน และลักษณะทั่วไปที่สำคัญ

(5) การกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ที่ร่วมในโครงการหรือแผนงาน

(6) ชื่อผู้ให้บริการคำปรึกษา และทีมงานของผู้ให้บริการคำปรึกษา(ถ้ามี)

(7) วัน เดือน ปี ของการเริ่มโครงการและวันเดือนปีที่สิ้นสุดโครงการ

(8) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการหรือแผนงาน

(9) ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ

(10) ข้อรายงานที่เป็นรายละเอียดที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

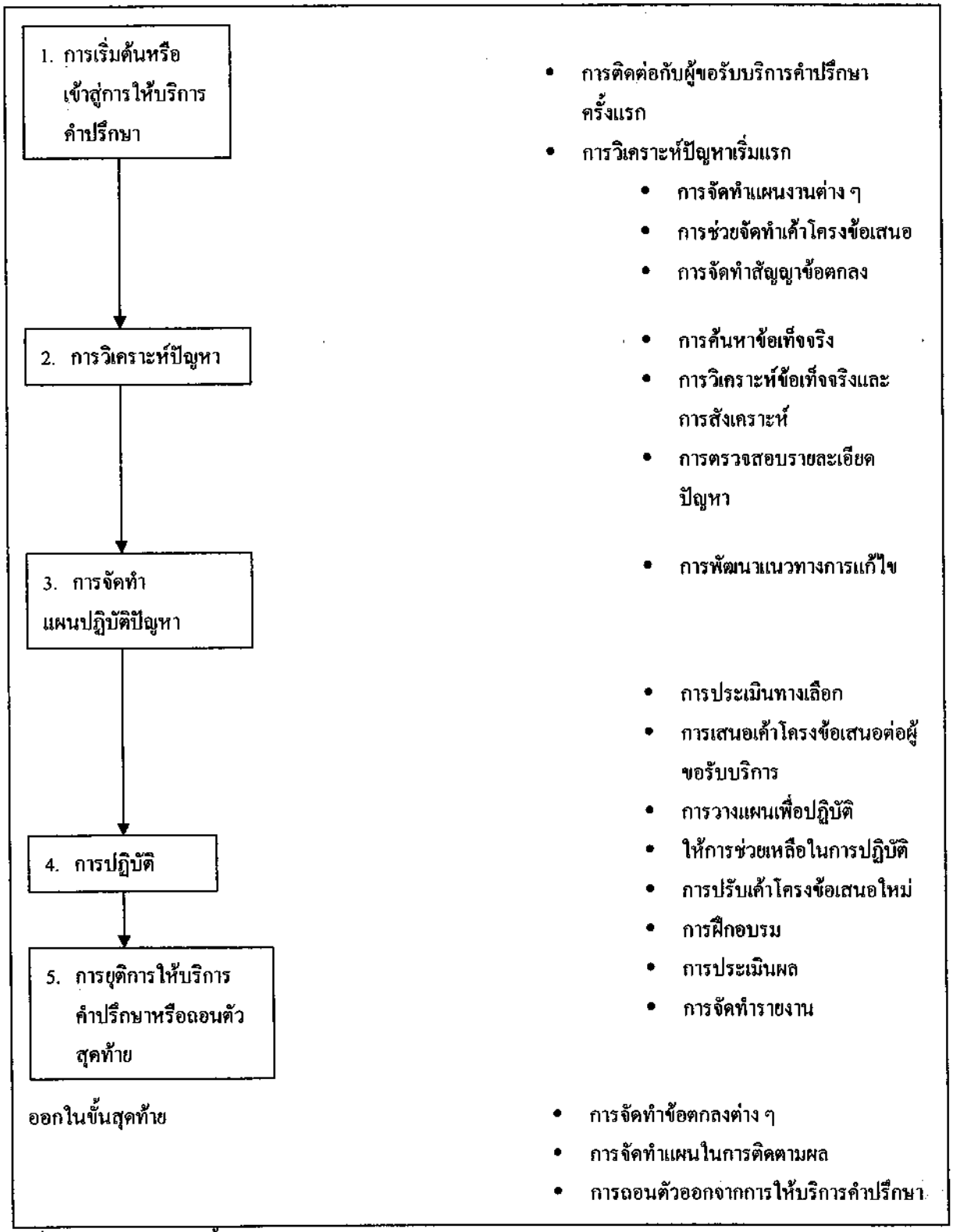
(11) การประเมินผลงาน

(12) ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ

ตามกระบวนการให้บริการคำปรึกษาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงที่สุดท้ายจะมีขั้นตอนในแต่ละกระบวนการซึ่งผู้เขียนได้จัดทำขึ้น ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

กระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์



ที่มา : ผู้เขียนได้จัดทำขึ้นเอง

เทคนิคการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ตามที่ได้กล่าวถึงแล้วว่า การให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นการให้บริการทางวิชาชีพ ดังนั้นการให้บริการคำปรึกษาจึงจำเป็นจะต้องดำเนินการโดยอาศัยหลักวิธีมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนชัดเจนในทางปฏิบัติ ซึ่งผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องทำความเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างมีแบบแผนที่ถูกต้องตามจรรยาบรรณ

โดยเหตุนี้ เทคนิคการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจึงต้องเข้าใจถึงระบบและระดับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ทุกขั้นตอนโดยชัดแจ้ง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมถึงเทคนิควิธีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ระดับและวงจรการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม

นับแต่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาค้นคว้า และโดยประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านให้บริการคำปรึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์มาโดยตลอดนั้น พบว่าข้อขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์มักจะเกิดจากพื้นฐานทางพฤติกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแรงงานสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับบุคคลกลุ่มหรือองค์การ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งจึงเน้นที่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นเบื้องต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

เพื่อให้บริการคำปรึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรที่จะทำความเข้าใจกับระดับและวงจรการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมโดยถูกต้องเสียก่อน ซึ่งเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ Hersey and Blanchard [3]ได้จัดขั้นตอนไว้อย่างน่าสนใจทีเดียว โดยทั้งสองท่านได้เสนอไว้ 4 ระดับขั้น ดังนี้

---

[3] P. Hersey and K.H. Blanchard, Management of Organisation Behaviour. (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Halls, 1972), p. 20.

ระดับที่ 1 การที่จะเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะต้องเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ(knowledge hanges) ต่างๆ เสียก่อนเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงระดับต่อไป

ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (Attitude changes) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความรู้ความเข้าใจ

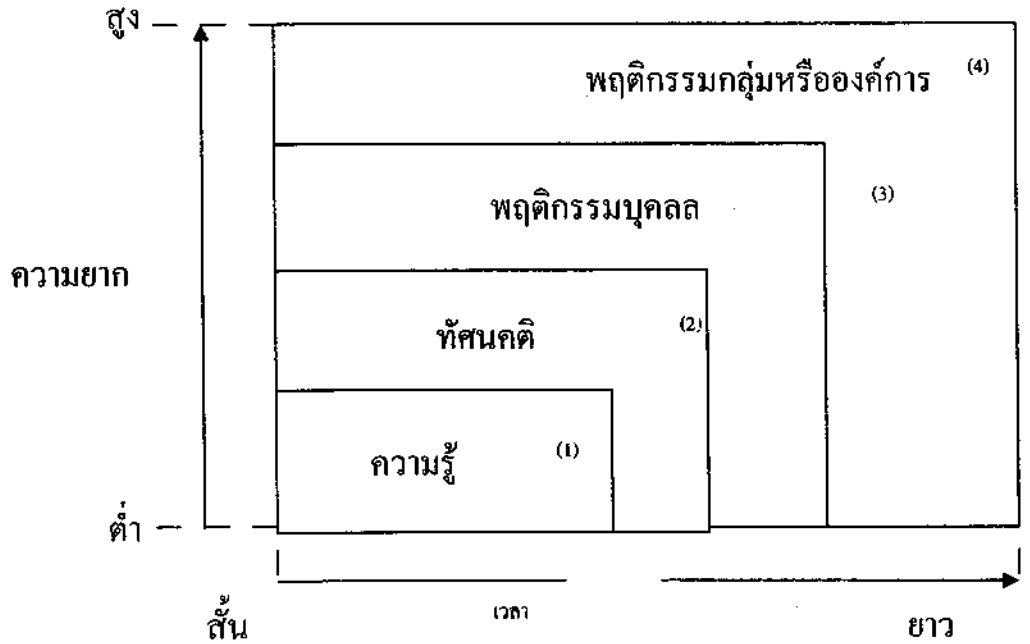
ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม (Individual behavior changes) จะเกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนแปลงในขั้นที่ 2 แล้ว และ

ระดับที่ 4 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มหรือองค์การ (Group or Organisational performance changes) จะถูกเปลี่ยนแปลงในที่สุด และเป็นกระบวนการที่ยากและใช้เวลามากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ นี้จะเป็นจะเป็นวงจรต่อเนื่องกัน โดยจะเริ่มที่การให้ความรู้ ก็คือการเปลี่ยนแปลงความรู้ในขั้นที่ 1 แล้วจะค่อย ๆ เปลี่ยนมาสู่ระดับ 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4

การใช้เวลาและระดับความยากในการเปลี่ยนแปลง



ที่มา : Hersey and Blanchard Management Organisational Behaviour

ตามรูปแบบ(Model) ดังกล่าว ผู้ให้บริการคำปรึกษาในฐานะตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (the change agent) จะต้องเข้าไปมีบทบาทและช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีอยู่ 2 เทคนิควิธี คือ เทคนิควิธีแบบมีส่วนร่วม (participative change) กับ เทคนิควิธีแบบบังคับ (coercive change) และโดยทั่ว ๆ ไปอาจจะต้องใช้ทั้งสองเทคนิควิธีควบคู่กัน หรือร่วมกันในบางกรณี

<u>เทคนิควิธีการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม</u>

<u>เทคนิคที่ 1</u> การเปลี่ยนแปลงแบบส่วนร่วม (participative changes) เป็นเทคนิคแบบชี้แนะ (commences) ซึ่งการชี้แนะมีขอบเขต ดังนี้

(1) การนำความรู้ใหม่ ๆ มาให้คำแนะนำปรึกษา โดยความรู้เหล่านี้ เมื่อเขาได้รับแล้วคาดหมายได้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง

(2) จะต้องช่วยสร้างหรือเพิ่มความกดดันอย่างเหมาะสมและถูกจังหวะเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทางทัศนคติ

(3) จะต้องเข้าช่วยปรับแต่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ให้มีความเหมาะสมซึ่งการเข้าร่วมในขั้นนี้คือค่อยปรับวัตถุประสงค์ให้เป็นไปตามความต้องการ โดยปกติจะคอยให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และ

(4) จะต้องเข้าช่วยจัดรูปแบบและสร้างกลุ่มขึ้นเพื่อให้มีการปฏิบัติซึ่งกลุ่มที่พัฒนาขั้นนี้จะต้องยอมรับที่จะถูกเปลี่ยนแปลงด้วย

โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมนี้ มักจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของแต่ละคน กล่าวคือ จะต้องเกิดจากความสมัครใจที่จะถูกเปลี่ยนหน้าที่ของผู้แทนในการเปลี่ยนแปลงนี้ จะต้องอาศัยบุคคลที่มีพระเดชพระคุณ อันเป็นบุคลิกสำคัญคอยสร้างอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มซึ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ควรจะดำเนินการไปอย่างช้า ๆ มั่นคง และแน่นอน ซึ่งจะต้องใช้เวลามากกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

<u>เทคนิคที่ 2</u> การเปลี่ยนแปลงแบบบังคับ (Coercive changes) จะเป็นลักษณะตรงกันข้ามกับเทคนิคที่ 1 คือจะต้องอาศัยแหล่งหรือศูนย์อำนาจบีบบังคับหรือกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการกดดัน เพื่อให้เกิดความกลัว เมื่อเกิดความ

กลัวก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มเสียใหม่ การใช้กำลังบีบบังคับนี้มักจะเริ่มที่ระดับสูงคือตัวองค์การ แล้วค่อยเพิ่มความกดดันลงมาเรื่อย ๆ จนถึงบุคคลในองค์การ เพราะใครก็ตามที่ยังต้องการและอยากเป็นสมาชิกขององค์การอยู่จะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวด้วย

อย่างไรก็ตาม ทั้งเทคนิคที่ 1 และ 2 อาจจะเริ่มตั้งแต่ข้างล่างขึ้นไปหาองค์การข้างบนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศูนย์รวมอำนาจ และสถานการณ์เป็นอย่างไรด้วย

<u>เทคนิควิธีปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม</u>

เทคนิคปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้และเกี่ยวข้องมีอยู่ 2 เทคนิคด้วยกัน คือเทคนิคการสื่อสารข้อความหรือการสื่อสาร(Communicative technics) แบบต่าง ๆ และกระทำในหลาย ๆ ระดับ ส่วนอีกเทคนิคหนึ่งเป็นเทคนิคแบบจูงใจหรือการเชิญชวน (Persuasive technics) ซึ่งก็มีวิธีการหลายรูปแบบวิธีเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 เทคนิคก็มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน และแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน [4] ของการปฏิบัติ ซึ่ง 4 ขั้นตอนนี้จะเริ่มตั้งแต่ (1) การสร้างความสนใจ (Attention) ที่จะเปลี่ยนแปลง (2) การชี้แนะให้เห็นประโยชน์ (Interest) อันจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข (3) เพื่อก่อให้เกิดความกระหายหรืออยากที่จะเปลี่ยนแปลง และ (4) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ(Actions)อย่างเป็นจริงจังโดย 4 ขั้นตอนนี้เราถือว่าเป็นกระบวนการทางเทคนิควิธีที่สำคัญ ซึ่งกระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยวิธีการเทคนิคของการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อความหมายต่าง ๆ จากผู้ให้บริการคำปรึกษาไปยังผู้ขอรับบริการคำปรึกษา เพื่อถ่ายทอดคำแนะนำปรึกษาทั้งหลายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการดังกล่าว โดยต่อไปจะได้กล่าวถึงรายละเอียดมากขึ้นดังนี้

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> การปลุกเร้าความสนใจเพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการปลุกเร้าความสนใจมีวิธีการต่าง ๆ มากมายหลายเทคนิควิธีที่

---

[4] M. Kubr, op.cit., footnote 23, pp. 30-34.

จะช่วยสร้างหรือปลุกเร้าให้เกิดความสนใจขึ้นแก่บุคคล กลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเทคนิควิธีต่าง ๆนี้จะถูกเลือกใช้ตามสถานการณ์หรือลักษณะของปัญหา แต่เท่าที่ได้รับความนิยมอย่างสูง และนำไปปรับใช้อย่างได้ผลจะมีอยู่ 2 เทคนิคด้วยกัน กล่าวคือ

(1) การสร้างความกดดันเพื่อให้เกิดความกังวลใจ (anxiety) ซึ่งเป็นวิธีการแรกที่จะปลุกเร้าความสนใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้เพราะทุกคนจะต้องมีความรู้สึกต่อต้านหากต้องถูกเปลี่ยนแปลงการสร้างความกังวลใจนี้จะเป็นขั้นเริ่มต้นของกระบวนการละลายพฤติกรรมดั้งเดิม (unfreezing process)เพื่อให้เกิดการหาหนทางที่จะนำไปสู่การยอมรับปัญหาและต้องการแก้ไขปัญหา

(2) การให้ข่าวสาร วิธีการการให้ข่าวสารต่าง ๆ นั้นอาจจะกระทำได้เป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกเป็นการสร้างความรู้สึกให้ยอมรับต่อปัญหา (Acceptance) แล้วจึงให้คำปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงต่อไป การให้ข่าวสารนี้อาจเริ่มต้นที่การให้การ ปฐมนิเทศเกี่ยวกับสภาพทั่ว ๆ ไปแล้วค่อยใช้เทคนิคการแยกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Isolate) ตามลักษณะปัญหา แล้วหาตัวผู้นำทางความคิด (opinion-leader) เมื่อได้ตัวบุคคลนั้นแล้วจึงชี้นำหรือให้คำปรึกษาต่อตัวผู้นำทางความคิดเป็นตัวเริ่มเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนที่ 1 นั้นหากในกรณีที่พบว่าปัญหาที่จะช่วยให้เกิดการแก้ไขมีความซับซ้อนมาก ๆ หรือเป็นปัญหายาก ๆ ผู้ให้บริการคำปรึกษาอาจจะต้องใช้เทคนิควิธีอื่น ๆ เข้าช่วยเสริมด้วย ทั้งนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องพิจารณาหรือทำการตรวจสอบโดยรอบคอบด้วยก่อนที่จะนำเสนอเค้าโครงข้อเสนอใหม่ ๆ (new proposals) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> การสนับสนุนส่งเสริมด้านผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ควรจะเริ่มทันทีที่สิ้นสุดการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 โดยผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องชี้ให้ลูกค้าเห็นว่าเขาจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อะไร? และ<u>จะได้รับประโยชน์อะไรจากการแก้ปัญหาทั้งหมด</u>ว่าคืออะไร ? อยู่ที่ใด ตามข้อเสนอซึ่งได้ถูกเสนอในขั้นตอนที่ 1 ตามขั้นตอนนี้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องอาศัยการสำรวจข้อเท็จจริงที่มีอยู่มาก่อนหน้านี้ในแง่ประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นเหตุผลในการ

ปรับกำหนดวิธีต่าง ๆ แล้วค่อยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องกระทำอย่างกระจ่างชัด และถ้าหากว่าผู้ให้บริการคำปรึกษาเองก็ไม่ทราบว่าการปฏิบัติใด ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเขาจะได้รับประโยชน์อะไร ก็อาจจะก่อให้เกิดการต่อต้านและเสียเวลาเปล่า

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความต้องการหรือความปรารถนาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนี้จะเริ่มเมื่อผ่านขั้นตอนที่ 1 และ 2 แล้ว ซึ่งผู้ให้บริการให้คำปรึกษาจะต้องทำการพัฒนาตามเค้าโครงข้อเสนอที่ผู้บริการคำปรึกษาได้กำหนดไว้แล้ว

อนึ่ง ในการนำเสนอเค้าโครงข้อเสนอต่าง ๆ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องชี้แจงและเสนอทางเลือกให้มากพอและเป็นไปได้ รวมถึงจะต้องคอยย้ำให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดจะเกิดผลดีหรือผลเสีย เป้าหมายใดเป็นเป้าหมายที่เหมาะสม (positive) เป้าหมายใดไม่เหมาะสม (Negative) การคอยย้ำอยู่เสมอ ๆ นี้จะทำให้ความปรารถนาที่จะเปลี่ยน รวมทั้งสามารถนำไปเปรียบเทียบกันได้ นอกจากนี้ยังจะต้องเพิ่มเทคนิคในการนำเสนอใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านต่อเค้าโครงข้อเสนอในช่วงสุดท้ายด้วย หรือจะพูดง่าย ๆ ก็คือไม่ทำให้เขาเหล่านั้นเห็นว่าถูกหลอกนั่นเอง การนำเสนอเค้าโครงของข้อเสนอเพื่อปฏิบัติ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องเตรียมการไว้เป็นอย่างดีล่วงหน้า เพราะการนำเสนอนั้นจะเร้าใจให้เกิดการเข้าร่วมปฏิบัติเป็นอย่างดี เพราะการนำเสนอที่ไม่ดี อาจจะก่อให้เกิดการเลือกข้อเสนอที่ไม่ดีไปด้วย ดังนั้นการนำเสนอควรจะมีเทคนิคขั้นตอนเฉพาะอีกขั้นตอนหนึ่งซึ่งผู้ให้บริการคำปรึกษาควรจะอาศัยเทคนิค ดังนี้

ลำดับที่ 1 ให้นำเสนอเค้าโครงที่ 2 ก่อน (เป็นเค้าโครงที่ 1) โดยให้นำเสนอถึงรายละเอียดเป็นเชิงบวก และประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ

ลำดับที่ 2 คอยให้ความช่วยเหลือย้ำเตือนถึงประสบการณ์ที่ผ่านมารวมถึงประมวลข้อเท็จจริงสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการที่ไม่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้ความร่วมมือกับโครงการที่เสนอ (หมายถึงเค้าโครงข้อเสนอที่ 2)

ลำดับที่ 3 ให้อธิบายรายละเอียดแบบรวบยอดของสิ่งที่ขาดหายไปแล้วนำไปเพิ่มเติมใส่ในข้อเสนอของเค้าโครงข้อเสนอใหม่(เค้าโครงที่1) เพื่อให้เกิดความเร้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ

ลำดับที่ 4 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมหรือให้เห็นภาพเชิงบวกต่าง ๆ จึงจะนำไปสู่การยอมรับ เห็นชอบที่จะเกิดการปฏิบัติตามเค้าโครงข้อเสนอที่ 1 ในที่สุด

การนำเสนอเค้าโครงตามหลักการนี้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องช่วยชี้ให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาทั้งในแง่ลบและแง่บวก คือข้อเสนอใดดีข้อเสนอใดไม่ดี เกิดการตัดสินใจเปรียบเทียบและจะช่วยเลือกเค้าโครงข้อเสนอที่ดีที่สุด ทั้งนี้จะเกิดจากผลของการมีส่วนร่วมนั่นเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับได้ดีกว่าการเสนอเค้าโครงข้อเสนอเพียงเค้าโครงเดียวและจะต้องนำไปปฏิบัติโดยขาดทางเลือก

ขั้นตอนที่ 4 ข้อตกลงในข้อปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามที่กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ มาโดยตลอด อันเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมภาพนอกให้มีเหมือนกัน(Identifi - cation)และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายใน (Internalisation) แล้วนั้น เราสามารถที่จะนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาหาแนวทางในการทำความตกลงใจเพื่อไปสู่การกำหนดกรอบหรือขอบเขตสิ่งต่าง ๆที่จะนำมาใช้หรือเกี่ยวข้อง การเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นจะต้องได้รับการทดสอบจากตัวบุคคลทั้งหมด โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกไปสู่ภายในจิตใจ หรือตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ

การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกภายในดังได้กล่าวถึงอาจจะเริ่มที่จุดใดจุดหนึ่งหรือหลายจุดพร้อมกันก็ได้ ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นการที่จะเริ่มในจุดใดก่อนหลังนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็โดยความตกลงหรือ เป็นข้อตกลงกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้มาขอรับหรือใช้บริการคำปรึกษา ที่จะช่วยกันพิจารณากำหนดและหาทางเลือกในการปฏิบัติเพราะถ้าหากมิได้เกิดขึ้นเพราะความตกลงใจของทั้งสองฝ่าย ผลในการที่จะเปลี่ยนแปลงอาจถูกได้รับการคัดค้าน ต่อต้าน และดำเนินไปอย่างล่าช้ามาก

เทคนิควิธีเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เทคนิควิธีในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล กลุ่ม และองค์การที่สำคัญที่สุดก็คือ เทคนิควิธีทางพฤติกรรมศาสตร์ แต่การที่จะใช้เทคนิควิธีนี้

เพียงเทคนิคเดียวย่อมไม่อาจกระทำให้ประสบความสำเร็จได้ จำเป็นที่จะต้องอาศัยเทคนิควิธีอื่น ๆ มาผสมผสานด้วยได้แก่ เทคนิคการบริหาร การฝึกอบรม การวิเคราะห์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ การสร้างกลุ่มทำงาน เทคนิคการสื่อสาร เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ซึ่งความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติเหล่านี้จะต้องอาศัยนักทฤษฎีจากสถาบันต่าง ๆ เข้าช่วยดำเนินการด้วยการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องอาศัยเทคนิคข้างต้น ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงหลักการของเทคนิควิธีที่สำคัญบางประการโดยย่อ ๆ ดังนี้

(1) การพัฒนาองค์การ (Organisational Development: OD)

เป็นวิธีการทางเทคนิคเบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยมีขอบเขตที่จะดำเนินการดังนี้ 1) ทำการวางแผน 2) การขยายขอบเขตขององค์การ 3) การจัดการจากข้างบนสู่ระดับล่าง 4) เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การตลอดจน 5) วางแผนเพื่อเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การนี้จะใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เป็นสำคัญ

(2) การพัฒนาทีมงาน (Team Development :TD) เป็นเทคนิคที่ 2 ที่จะสร้างหรือเพิ่มความพยายามที่จะสร้างให้เกิดทีมงานบริหารให้มีประสิทธิภาพโดยจะต้องอาศัยเทคนิคทางการสัมภาษณ์ การจัดทำการปรึกษาหารือ ฯลฯ จัดเตรียมสมาชิกในแต่ละกลุ่มให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม รวมทั้งการสร้างให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพ กระทำโดยการฝึกอบรม

(3) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม(The inter-group-relationship approach) เป็นเทคนิคที่ 3 การสร้างกลุ่มสัมพันธ์นี้หมายถึงการสร้าง ความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การให้เกิดขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนี้มีอยู่มากมายหลายวิธี ซึ่งจะใช้วิธีใดเหมาะสมเป็นเรื่องที่กลุ่มจะต้องพิจารณาร่วมกันว่าควรจะเลือกใช้วิธีการใด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เทคนิคนี้ใช้กิจกรรมกลุ่มเป็นหลัก

(4) การประชุมเพื่อเผชิญกับปัญหา (Confrontation meetings) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่จะต้องถูกนำมาใช้ด้วย เทคนิคก็คือการใช้เทคนิควิธีการประชุมเพื่อระดม

สมอง (brain-storming) นั่นเอง กล่าวคือ การประชุมแต่ละรูปแบบมีเป้าหมายอยู่ที่ 1) เพื่อเป็นการช่วยกันศึกษาภูมิหลัง ความเป็นมา แนวความคิดขององค์การทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งเป็นการค้นหาจุดบกพร่อง จุดเด่นต่าง ๆ 2) เพื่อเป็นการเตรียมการจัดทำสรุปข้อเท็จจริงกำหนดขอบเขตปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดความชัดแจ้ง 3) เพื่อให้สามารถระบุลำดับความสำคัญของปัญหาว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่ยากง่าย มีความสำคัญก่อนหลัง ควรจะดำเนินการแก้ปัญหาใดก่อน เป็นต้น 4) เพื่อให้มีการพัฒนาการวางแผนให้เกิดความเหมาะสม รวมถึงการกำหนดหรือเลือกแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้มาใช้ปฏิบัติ และ 5) ซึ่งเป็นการประชุมในขั้นสุดท้าย คือการประชุมเพื่อตระเตรียมและดำเนินการปฏิบัติการประชุมในแต่ละหัวข้อหรือแต่ละประเด็นจะต้องกระทำหลายครั้งและบ่อย ๆ หรือดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อป้องกันการผิดพลาด หรือให้มีการผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งการประชุมนี้จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ การประชุมนี้จะใช้เทคนิคการประชุมเป็นสำคัญ

(5) การจัดทำหรือการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting exercises) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนของเทคนิควิธีสุดท้าย โดยมีเหตุผลความจำเป็นที่ว่า การกำหนดเป้าหมายใด ๆ ขึ้นมาก็เพื่อที่จะช่วยให้เราได้ทราบว่าเป้าหมายความต้องการนั้น ควรจะอยู่ที่ไหนระดับใด เทคนิคในขั้นตอนนี้ซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุดคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ตามแนวทาง MBO หรือ Management by objectives นอกจากนี้กำหนดเป้าหมายควรจะได้กำหนดเป้าหมายในเรื่องอื่น ๆ ตามโครงสร้างขององค์การด้วย ที่มาของการกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปจะมาจากผู้บริหารในระดับสูง ๆ หรือระดับนโยบาย การกำหนดเป้าหมายอาจดำเนินการทั้งในระดับล่างขึ้นไป หรือจากระดับบนลงล่าง คือจัดทำตั้งแต่ระดับองค์การลงมาสู่ระดับฝ่าย และเป็นไปตามโครงสร้างการกำหนดเป้าหมายนี้อาจอาศัยเทคนิคการประชุมเข้าช่วยด้วยก็ได้

ตามเทคนิควิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องอาศัยพื้นฐานของเทคนิควิธีอื่น ๆ รวมถึงทักษะทางเทคนิค (Technical skills) อื่น ๆ เข้าช่วยในการปฏิบัติด้วย ซึ่งในตอนต่อไปนี้ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงทักษะต่าง ๆ ที่ผู้ให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์จำเป็นจะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น เพราะทักษะต่าง ๆ

เป็นส่วนหนึ่งของเทคนิควิธีที่มีความสำคัญต่อการให้บริการคำปรึกษาที่จะให้การดำเนินการให้บริการคำปรึกษาประสบผลสำเร็จดังที่ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

<u>เทคนิควิธีการใช้ทักษะจากส่วนย่อยและส่วนรวม</u> (Partial and Holistic Approaches)

(1) วิธีการฝึกทักษะแบบจุลภาค

เพื่อให้ได้ทราบถึงทักษะว่ามีความสำคัญอย่างไร มีประโยชน์อย่างไร และจะนำใช้เมื่อใดและอย่างไร ทักษะที่ดีมีคุณค่าจะเกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยหรือการปฏิบัติ ดังนั้นวิธีการใช้เทคนิควิธีที่เป็นทักษะของผู้ให้บริการคำปรึกษาจึงต้องเริ่มตั้งแต่การฝึกฝนจากส่วนย่อย ซึ่งวิธีการฝึกฝนทักษะส่วนย่อยหรือทักษะย่อยนี้จะแบ่งออกมาจากทักษะส่วนรวมหรือทักษะใหญ่ที่จำเป็นต้องนำไปแยกซอยออกเป็นส่วนย่อย ๆ ตามแนวทางวิทยาศาสตร์เชิงพฤติกรรม (Behavioural science approaches) เพื่อให้การฝึกทักษะเหล่านี้กระทำได้ง่าย สะดวกแก่ผู้เริ่มต้นการฝึกใหม่ ๆ และเมื่อฝึกทักษะจนมีความคล่องแคล่วชำนาญแล้วจึงรวมทักษะย่อย ๆ เข้าด้วยกันเป็นทักษะใหญ่ หรือทักษะส่วนรวม ทักษะดังกล่าวอาจจะเริ่มจากการให้สัมภาษณ์ในลักษณะหรือประเภทต่าง ๆ ข้อดีของการฝึกฝนทักษะย่อยก็คือการที่ผู้ให้บริการคำปรึกษาได้ใช้วิธีการปฏิบัติและอธิบายโดยละเอียดเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับทักษะที่จะต้องใช้ในการให้บริการคำปรึกษามากกว่าการที่จะอธิบายทั่วไปถึงทักษะที่มีอยู่การฝึกฝนทักษะย่อยนี้มุ่งฝึกฝนทักษะที่จะนำเอาไปใช้และเลือกเฉพาะทักษะที่เข้ากันได้กับผู้ให้บริการ คำปรึกษาเป็นรายบุคคลไป ส่วนข้อด้อยของการฝึกฝนทักษะย่อยก็ได้แก่ความเฉพาะเจาะจงเกินไป การรวมทักษะย่อยเข้าด้วยกันเพื่อการปฏิบัติก็ทำได้ไม่ง่าย คล้ายกับการขับรถ เพราะการฝึกขับรถไม่ใช่ว่าอ่านคู่มือแล้วไปลองเข้าเกียร์ เหยียบเบรค เหยียบคลัชท์ สตาร์ทเครื่องลองเดินหน้าเดินหลัง แล้วจะสิ้นสุดการฝึกและบอกว่าผู้นั้นเป็นนักขับรถที่มีความชำนาญหาได้ไม่ ปัญหาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทักษะย่อยเหล่านั้นรวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกฝนทักษะย่อยนั้นน่าจะขัดกับธรรมชาติโดยที่ในการฝึกเราแยกทักษะต่าง ๆ ออกจากกัน แต่ในทางปฏิบัติจริงทักษะเหล่านี้ต้องใช้ร่วมกันไปอย่างไรก็ตามการฝึกฝนทักษะย่อยนี้จะช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติจริงได้ ความจริงนั้นการฝึกฝนทักษะย่อยนี้เป็นการ

ฝึกฝนที่อยู่ระหว่างการสอนโดยให้รู้หลักการทั่วไป และการผสมผสานวิธีการต่าง ๆ ซึ่งการให้รู้หลักทั่วไปนั้นต้องอาศัยหลักการประยุกต์จากหลักเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนการผสมผสานเทคนิควิธีก็เป็นสิ่งที่จะอธิบายว่าจะนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติอย่างเฉพาะเจาะจงอย่างไร สิ่งสำคัญก็คือจะต้องก่อให้เกิดการผสมผสานทักษะย่อยเพื่อให้บริการคำปรึกษาเป็นส่วนรวม และในขณะเดียวกันก็ย้ำการฝึกทักษะพื้นฐานแต่ละอย่างไปด้วย สำหรับวิธีการฝึกนั้นได้ยึดเอารูปแบบการฝึก(Training Model) โดยอาศัยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้เวลา 5 - 7 นาที ในการให้บริการคำปรึกษาพร้อมทั้งมีการบันทึก VDO เทปไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อบันทึกลักษณะและพฤติกรรมธรรมชาติของผู้รับการฝึก เพื่อศึกษาในภายหลัง

ขั้นที่ 2 ให้อ่านรายละเอียดเทคนิควิธีที่จะใช้ในการฝึก

ขั้นที่ 3 ให้ศึกษารูปแบบเทคนิควิธีทางทักษะย่อยที่ฝึกจากเทปบันทึกนี้ทั้งในแง่ดี และไม่ดี

ขั้นที่ 4 การศึกษาสืบค้นความริเริ่มจากที่กล่าวไว้ในข้อที่ 3

ขั้นที่ 5 การอภิปรายร่วมกันกับผู้ให้การนิเทศก์ทางการให้บริการคำปรึกษา

ขั้นที่ 6 การให้โอกาสแก่ผู้ฝึกได้ลงมือสาธิตหรือฝึกฝนทักษะย่อยต่าง ๆ จากรูปแบบดังที่กล่าวในตอนต้น แล้วบันทึกVDOเทปไว้อีกโดยใช้เวลาประมาณ 5-7 นาที

ขั้นที่ 7 การดำเนินการฝึกฝนซ้ำใหม่หลาย ๆ ครั้ง เพื่อปรับปรุงเทคนิควิธีทักษะย่อยให้ก้าวหน้าไปสู่ระดับที่ต้องการหรือพอใจ

ความสำเร็จของการฝึกฝนทักษะในการให้บริการคำปรึกษานี้อยู่ที่การให้การนิเทศก์ทางการให้บริการคำปรึกษา กล่าวคือผู้นิเทศก์จะสามารถให้แนวทางปรับปรุงเทคนิควิธีทางทักษะจนสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะผู้นิเทศก์ย่อมมองเห็นข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุงได้ง่ายกว่าผู้ที่กำลังปฏิบัติอยู่ หัวใจของการปรับปรุงการฝึกทักษะในการให้บริการคำปรึกษาแบบจุลภาคนี้อยู่ที่การปรับปรุงปฏิกิริยาจากการส่งผลย้อนกลับการเข้าใจตนเอง และการตระหนักรู้เหตุผลเบื้องหลังการฝึกแต่ละเทคนิควิธีของทักษะย่อยด้วย

(2) <u>เทคนิควิธีในการจัดสภาพให้เหมือนกับความเป็นจริง</u> (Simulation) <u>ในการฝึกฝนการให้บริการคำปรึกษาแบบจุลภาคมีเทคนิควิธีสำคัญที่ใช้ 2 เทคนิค</u> คือ

<u>เทคนิคแรก</u> คือ การแสดงละครเหมือนหรือการจัดแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing)ที่กำหนดขึ้น วิธีการนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะให้ผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาได้แสดงบทบาทสมมติที่เฉพาะเจาะจงโดยใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด จนสามารถที่จะหยิบยกเอาประสบการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว หรือที่จะเกิดต่อไปมาตีแผ่เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีนี้อาจจะใช้เวลาเพียง 10 นาทีในการสาธิตอภิปราย หรืออื่น ๆ ในกลุ่มย่อย ทั้งนี้ให้สมมติว่ามีผู้ให้บริการคำปรึกษาอยู่ 3 คน ส่วนสมาชิกคนอื่นเป็นผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นรายละเอียดก็จะขอร้องให้บุคคลทั้งสามได้ออกไปจากห้อง ส่วนบุคคลที่เหลือก็ปฏิบัติตนเป็นผู้มีปัญหาและมาขอรับบริการคำปรึกษาเมื่อผู้ให้บริการคำปรึกษาคนแรกได้เข้ามาให้บริการคำปรึกษากับผู้มีปัญหาในกลุ่มแล้วก็ออกไป ต่อมาก็ให้ผู้ให้บริการคำปรึกษาคนที่สองเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการคำปรึกษาในกลุ่มแล้วก็กลับออกไป เมื่อเสร็จสิ้นการให้บริการคำปรึกษาอีก ผลัดเปลี่ยนเวียนกันเช่นนี้จนกว่าจะครบทุกคนในการนี้ผู้อยู่ในกลุ่มจะได้สังเกตศึกษาลีลาในการให้บริการคำปรึกษาที่แตกต่างกันออกไป พร้อมกันนี้ก็มีการอภิปรายและส่งผลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงต่อไป ในการจัดสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้เหมือนกับความเป็นจริงนี้ อาจจะจัดเพื่อขยายการปฏิบัติให้กว้างขวางออกไปอีกได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนการจัดสิ่งแวดล้อมเป็นรูปครอบครัว หรือการจัดประชุมเป็นต้น นอกจากนี้แล้วก็อาจจะให้บางคนแสดงบทบาทเป็นผู้จัดการ ฝ่ายจัดการ ผู้สังเกตการณ์ ลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน และอื่น ๆ เป็นต้น รูปแบบของการจัดที่สลับซับซ้อนขึ้นไปกว่านี้เรียกว่า การแสดงละครทางจิต (Psychodrama) อย่างไรก็ตามในบางกรณีก็อาจจะใช้การจัดสภาพให้เหมือนของจริง แล้วมีการทดลองให้บริการคำปรึกษาคำปรึกษา โดยให้ผู้ฝึกคิดว่าเป็นการลองดู ทั้งนี้เป็นการฝึกที่เหมือนกับการให้บริการคำปรึกษาจริง ๆ

เทคนิคที่สอง ได้แก่การใช้ "ไตรภาคี"(Round Robin Helping Trio) ตามวิธีการนี้จะมีผู้เรียนรู้ทักษะอยู่ 3 คน และต่างก็มีการส่งผลย้อนกลับให้กันและกัน โดยที่ผู้ฝึกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการคำปรึกษา อีกคนทำหน้าที่เป็นผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา และคนสุดท้ายทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ ภายหลังที่ได้มีการฝึกไประยะหนึ่งแล้วก็จะมีการพักแล้วเปิดอภิปรายทั่วไปจากประสบการณ์ที่พบเห็น รวมทั้งให้ผู้สังเกตการณ์ได้ตั้งข้อที่จะต้องพิจารณาให้ข้อคิดเห็น ต่อจากนั้นก็ให้มีการทำซ้ำกระบวนการเดิมอีก โดยการเปลี่ยนบทบาทของผู้ฝึกไปเป็นผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา ผู้ให้บริการคำปรึกษาและผู้สังเกตการณ์หมุนเวียนกันไป วิธีการเช่นนี้ อาจจะเปลี่ยนไปเป็นรูปของการเล่นเกมส์(Games) โดยการสมมติปัญหา เช่น ในกรณีเกิดปัญหาการร้องทุกข์ของลูกจ้างบุคคลต่าง ๆ ควรจะมีบทบาทอย่างไร การลองทำตนเป็นผู้ประกอบอาชีพประเภทต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละอาชีพนั้น จะต้องทำตัวอย่างไร เกมส์เหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้เข้าร่วมในกลุ่มได้ทำตัวเข้าสนิทกับสถานการณ์ที่ เป็นอยู่ในชีวิตจริง ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะป้อนข้อมูลที่พอเพียงเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ เกี่ยวกับตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ แม้ว่าเกมส์ดังกล่าวจะไม่ใช่เครื่องมือที่ให้บริการคำปรึกษาโดยตรง แต่ก็ช่วยให้บริการคำปรึกษาได้เกิดความตระหนักแก่ใจว่าตนควรจะแก้ไขข้อขัดแย้งหรือปัญหาการร้องทุกข์ รวมถึงความมีอคติในการแก้ปัญหาและในการตัดสินใจได้อย่างไร

การใช้เทคนิควิธีจากประสบการณ์ (Experiential Learning)

การใช้เทคนิควิธีในข้อนี้ถือเอาประสบการณ์จริงเป็นหลักสำคัญของการดำเนินกิจกรรมโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือเรื่องของการปฏิบัติให้บริการคำปรึกษาจริงก่อน ต่อจากนั้นก็ให้มีการอภิปรายประสบการณ์ที่ได้รับรวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นการเรียนแบบ "การทำ - การดู - แล้วเกิดการเรียนรู้ (Do – Look - Learn Approach)" ตัวอย่าง คือ ให้ผู้มาขอรับและผู้ให้บริการคำปรึกษาได้พบกันและดำเนินการให้บริการคำปรึกษา แล้วจากนั้นก็ยุติการให้บริการคำปรึกษาพร้อมทั้งให้สองคนได้อธิบายความรู้สึกนึกคิดของตนเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมาสิ่งที่ตน

ได้รับหลังจากการที่ได้มีการให้บริการคำปรึกษา ในกรณีที่มีผู้สังเกตการณ์ก็ควรจะให้เขาได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับปฏิกิริยาทางอารมณ์และสติปัญญาตลอดจนเทคนิควิธีทางทักษะต่างๆ ที่ใช้ในการให้บริการคำปรึกษาในตอนสิ้นสุดทั้งผู้ที่แสดงบทบาทและผู้สังเกตการณ์ควรจะได้มีการอภิปรายถึงสิ่งที่ตนได้ศึกษาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งทักษะที่ได้เรียนรู้ในการให้บริการคำปรึกษา การสื่อความหมายและจากการแสดงบทบาทสมมติที่ผ่านมาด้วย

ประโยชน์คุณค่าของการเรียนรู้อันเนื่องจากประสบการณ์นี้ แม้ว่าจะมีประโยชน์ แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่สำหรับผู้ให้บริการคำปรึกษาที่ยังใหม่ควรกระทำโดยระมัดระวังเพราะออกจะเป็นการเสี่ยงที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ เนื่องจากเป็นการกระโดดข้ามประสบการณ์ซึ่งตนไม่ทราบผลที่เกิดขึ้นอันแน่นอน ในบางครั้งก็จะเกิดการกังวลใจและเกิดความรู้สึกต่ำต้อยหรืออาการเบื่อเนื่องจากการกระทำอะไรไม่ถูก แต่ในบางคราวก็จะเกิดอาการรื่นเริงอันเนื่องจากได้ค้นพบแหล่งวิทยาการตลอดจนเทคนิควิธีทางทักษะใหม่ ๆ ซึ่งไม่เคยพบหรือคาดคิดมาก่อน การเรียนรู้ดังกล่าวมานี้อาจจะทำให้ผู้มาขอรับความช่วยเหลือรู้สึกว่าไม่มีความปลอดภัย เพราะการเผชิญกับภาวะของการให้บริการคำปรึกษาที่คล้ายแต่ไม่เหมือนของจริง ทำให้เกิดความอึดอัด กังวลใจ อย่างไรก็ตามก็อาจจะเป็น การยอมรับการให้บริการคำปรึกษาอย่างแท้จริง แม้ว่าจะมีปัญหาด้านจรรยาบรรณอยู่บ้างเป็น บางกรณี เช่น การทำตนเป็นผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาจริง ๆ ทั้ง ๆ ที่มิได้มีปัญหาเกิดขึ้นจริง นอกจากนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาอาจให้การสนับสนุนช่วยเหลือโดยเล่าประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องของตน ให้ฟังจนในที่สุดผู้ฝึกมีความมั่นใจพร้อมที่จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในการส่งผลย้อนกลับและสามารถที่ จะนำเอาไปปฏิบัติได้จริง ๆ

ในการเรียนรู้เป็นทีมหรือเป็นกลุ่มนี้ก็มุ่งฝึกฝนให้ผู้ฝึกได้มีความรู้ตนเองอยู่แล้ว (Selfawareness) และฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการให้บริการคำปรึกษา การแบ่งเป็นกลุ่มนี้จะเป็นการทดสอบความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความใกล้ชิด ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำตนเป็นผู้นำทางความคิด (opinion-leader) การเป็นผู้ตามที่ดี การทำตนเป็นผู้ช่วยเพื่อนสมาชิกในกลุ่มได้เกิดการเรียนรู้และการพิจารณาสิ่งที่ได้ปฏิบัติ

กันไป ในกระบวนการเรียนรู้เป็นรายกลุ่มและรายบุคคลจากกระบวนการหมู่พวก (Group Process) สมาชิกในกลุ่มจะรู้จักฝึกฝนในการออกความคิดเห็น บรรยากาศในกลุ่ม และส่งผลย้อนกลับอย่างมีความสุจริตใจเพื่อให้บริการคำปรึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีการที่นิยมและใช้กันมากในการเรียนรู้แบบนี้อย่างหนึ่งได้แก่ การวิเคราะห์การสั่งสอนอบรม(Didactic Analysis) จากการเรียนรู้แบบนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้จิตบำบัดรูปหนึ่งได้แก่จิตวิเคราะห์ ทั้งนี้ โดยการนำเอาประสบการณ์ของผู้มาขอรับบริการคำปรึกษามาแยกแยะรายละเอียดให้เห็นถึงเหตุแห่งปัญญา ตลอดจนอาการต่าง ๆ จนเป็นที่เข้าใจในที่สุดสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นได้ การเรียนรู้แบบนี้มีข้อที่น่าสังเกต คือเป็นการลงทุนสูงและเสียเวลามากเป็นการเรียนที่ได้มาด้วยราคาแพงมาก เพราะว่าเป็นรูปการเรียนแบบสอนเดี่ยว ซึ่งจะต้องระดมสรรพกำลังและสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้กับบุคคลเพียงคนเดียว(One-to-One Tutorial Method) อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในการประยุกต์การวิเคราะห์การสั่งสอนอบรมควรใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ทักษะอื่น ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปใดรูปหนึ่งหาได้นำเอาไปใช้อย่างเอกเทศ จะต้องนำเอาไปประกอบการฝึกฝนทักษะแบบจุลภาคและอื่น ๆ ซึ่งในข้อนี้นักวิทยาศาสตร์เชิงพฤติกรรมได้ให้การยอมรับกันแล้วว่าการเรียนรู้โดยการร่วมกันดังกล่าวจะเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ผู้ได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ

<u>การใช้เทคนิควิธีแบบผสมผสานทฤษฎี</u> (A Combined strategy Approach)

การเรียนรู้ที่ดีและได้รับการสนับสนุนจากการค้นคว้าและนำไปปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ การเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการฝึกทักษะจุลภาคหรือส่วนย่อย การเรียนรู้อันเนื่องมาจากประสบการณ์ และการวิเคราะห์การสั่งสอนอบรมแนวการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีดังนี้

1. การฝึกทักษะจุลภาคหรือการฝึกแบบแยกส่วนทั้งหลายนี้ ให้กระทำกันในสภาพเหมือนความเป็นจริงในห้องทดลอง โดยมีการวิพากษ์วิจารณ์การส่งผลย้อนกลับจนในที่สุดก่อให้เกิดมีประสิทธิภาพในแง่ของการใช้ปฏิบัติจริงแล้วนำไปผสมผสาน

2. การเปิดโอกาสให้ตนเองได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเองอยู่แล้ว (selfawareness)ทั้งนี้จากประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติซึ่งมักจะกระทำควบคู่กันไปกับข้อที่หนึ่ง

3. การฝึกฝนทักาะต่าง ๆ ร่วมกันจนเกิดมีประสทิธิภาพทั้งนี้โดยการฝึกฝนใช้กับผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาจริง ๆ ภายใต้การกำกับหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. การฝึกฝนทักษะต่าง ๆ โดยการเข้าไปให้บริการคำปรึกษาในสถานประกอบการและเพื่อนอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งการให้ความรู้เป็นพิเศษเพิ่มเติม เช่น ทฤษฎีวิธีการวิจัย และแหล่งที่จะส่งไปขอรับบริการคำปรึกษาเพิ่มเติมนั้นควรจะได้จัดสอนเป็นขั้นการให้ไปศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และเข้มงวดเป็นพิเศษอีกด้วย

ปัจจุบันนี้ได้มีการย้ำอยู่เสมอ ๆ ถึงวิธีการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์กันทั่วไปแต่ก็เกิดความไม่แน่ใจในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณค่าที่จะได้รับ เนื่องจากการสอนโดยตรงจากผู้ให้บริการคำปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกจับความรู้สึกของผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาอาจมีข้อบกพร่องเนื่องจากอาจมีการเสแสร้งให้เห็นซึ่งไม่ตรงกับความจริงหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าการถ่ายทอดอันเนื่องจากการสอนโดยตรงในแง่ที่ว่าจะนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติอย่างอัตโนมัติหรือโดยทันทีนั้นมักจะไม่ใคร่ได้ผล เพราะยังไม่มีทักษะหรือความชำนาญ อาจเป็นการลองผิดลองถูก ดังนั้นจึงมีการสอนแบบกำหนดการ (programmed instruction) ซึ่งพบว่ามีประโยชน์มากในการนำเอาไปประกอบเพิ่มเติมในการสอนรูปต่าง ๆ จากการศึกษาค้นคว้าถึงการสอนแบบกำหนด การเรียนด้วยตนเอง (program self-instructional method) พบว่าการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่ที่ผู้เรียนได้เกิดมโนภาพในลักษณะที่สัมพันธ์กับความรู้สึกนึกคิดที่ผู้อื่นมองเห็น ตลอดจนความรู้สึกและความเข้าใจของตนเองก่อน ต่อจากนั้นก็เป็นการฝึกฝนให้ผู้เรียนรู้จักใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ทั้งนี้จากตัวอย่างที่ได้แสดงให้ดู อย่างไรก็ตามผู้เรียนจะเรียนได้ดีที่สุดก็โดยการใช้หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกทักษะและการวิเคราะห์การสั่งสอนอบรม

โดยสรุป เทคนิควิธีในการฝึกทักษะเบื้องต้นนี้จะต้องกระทำไปโดยผ่านการฝึกฝนทำแบบฝึกหัดต่าง ๆ (exercises) บ่อย ๆ และมีการปฏิบัติการโดยการจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมือนกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด การให้โอกาสแก่ผู้ฝึกฝนได้มีการ

สังเกตและค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง (selfawareness)ในขณะการให้บริการคำปรึกษาดำเนินไปทั้งเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลนั้น เป็นการให้ผู้เรียนได้ประสบปัญหาจริงในชีวิตจริงและชีวิตการทำงาน และการฝึกฝนให้มีทักษะในการใช้หลายสิ่งหลายอย่างผสมกลมกลืนกันไปสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสบการณ์ในการบริการให้คำปรึกษา อย่างไรก็ตาม ทักษะบางอย่างแม้ต้องฝึกกันในห้องทดลองที่ใกล้ความเป็นจริงมากที่สุด ให้มีการศึกษาตามลำพัง และการอภิปรายการส่งผลย้อนกลับอย่างกว้างขวางแล้วก็ตามสิ่งเหล่านี้ก็หาใช่ว่าจะเป็นการทดแทนการฝึกฝนให้ได้รับประสบการณ์โดยตรงได้เสมอไปไม่

<u>ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้เป็นหลักในการฝึกฝนทักษะ</u>

การฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ตั้งอยู่บนรากฐานของเทคนิคทางทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎี กล่าวคือ

1. <u>ความต้องการ</u> (Need approach) ทฤษฎีนี้ยึดหลักการที่ว่ามนุษย์แสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ก็เนื่องจากมีความต้องการในทางจิตวิทยาและสรีรวิทยาอันจะก่อให้เกิดความพอใจและมีความสมดุลในบุคลิกภาพ ในบางกรณีบุคคลก็มีความต้องการที่จะเลือกการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างเดียวในบรรดาพฤติกรรมที่ตนอาจจะมีหลายอย่าง แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือบุคคลแสดงพฤติกรรมออกเพื่อสนองความต้องการของตนเอง ความจริงนั้นทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการในการให้บริการคำปรึกษาก็มีไว้เพื่อให้ผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาได้เกิดความพอใจ สุขใจและช่วยให้การปฏิบัติดำเนินไปด้วยความราบรื่น

2. <u>การเรียนรู้</u> (Learning) ทฤษฎีนี้ถือว่า การที่จะเกิดทักษะในการให้บริการคำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้การเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องจากการเรียนรู้ซึ่งใช้วิธีการทำเป็นแบบอย่างให้ดู(Modeling) และการให้แรงหนุน (Reinforcement) นอกจากนี้ก็เป็นเรื่องของการถ่ายโยงการเรียนรู้(Principle of transfer) ซึ่งทั้งนี้อาจจะใช้การฝึกฝนโดยการเล่นเกมส์หรือจัดประสบการณ์ให้ใกล้กับความเป็นจริงมากที่สุด ยิ่งไปกว่านี้แล้วก็ใช้การฝึกในห้องทดลอง การใช้สิ่งเร้าทดแทนหรือการทำให้เกิดการเรียนรู้ซ้ำอีก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการวางเงื่อนไขขึ้นในตัวผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา

เกิดการเรียนรู้ซ้ำอีก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการวางเงื่อนไขขึ้นในตัวผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา กิจกรรมที่ใช้กันมากในการให้บริการคำปรึกษาตามทฤษฎีนี้ได้แก่ การจัดให้มีการผ่อนคลาย(Relaxation) การร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายในการให้บริการคำปรึกษา (Goal-setting) และการแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นต้น

3. <u>ความรู้อยู่แล้ว</u> (Awareness) ทฤษฎีนี้ถือว่า การมีความรู้ในตนเองอยู่แล้วในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้สึกและผลจากการตอบสนองความรู้สึกดังกล่าว ทั้งนี้เป็นการรู้จักความจริง (Reality) ที่ปรากฏในตัวเอง ดังนั้นเมื่อบุคคลได้พูดถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและตระหนักรู้อยู่บ่อย ๆ ก็ย่อมจะทำให้บุคคลผู้นั้นเกิดลักษณะพิเศษในการมองผู้อื่นได้ไม่ยากนัก และในที่สุดก็สามารถที่จะมอง ปัญหาในสายตาของผู้มาขอรับคำปรึกษาได้ คือมองในสายตาของผู้ที่เขามองเห็นโลกนี้ มิใช่มองตามที่ ผู้ให้บริการคำปรึกษามอง กรณีนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาก็จะสามารถที่จะพูดกับผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา ให้เข้าใจได้ดีกว่า ทั้งนี้จะมีผลทำให้ผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา ได้มีการยอมรับและแสดงความรู้สึกในแง่จิตวิสัย (Subjective feeling) เช่น ผมมีความมั่นใจว่า.....ผมรู้สึกโกรธท่าน.....ผมมีความรู้สึกดีต่อตัวเองและผู้อื่น เป็นต้น

4. <u>การสื่อสาร</u> (Communications) ทฤษฎีการสื่อสารนี้มีสมมติฐานว่า บุคคลย่อมจะไม่เข้าใจซึ่งกันและกันถ้าการสื่อความหมายระหว่างบุคคลทั้งสองไม่บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นทักษะที่ควรจะย้ำก็คือ ในการสื่อความหมายระหว่างบุคคลทั้งในรูปการพูดและการฟังจะต้องให้กระจ่างชัดเจน ปัญหาเบื้องต้นของการสื่อความหมายก็คือ บุคคลจะต้องใช้คำพูดให้ตรงกับสิ่งที่เขาต้องการจะสื่อความหมายกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือจะต้องสื่อความหมายให้ตรงเป้า (Directness) และให้มีความหมายกระจ่างชัดเจน

โดยทั่วไปนั้นจะเกิดช่องว่างในการสื่อความหมายขึ้น โดยที่ผู้รับฟังไม่สามารถที่จะเข้าถึงเนื้อหา (Message) ที่ผู้พูดต้องการจะสื่อความหมาย ผลก็คือเกิดการเสียเวลาที่จะแก้ไขทำความเข้าใจผิดระหว่างกัน ในบางกรณีก็อาจจะเกิดความเข้าใจผิดเพราะการใช้คำพูดคำเดียวแต่มีเนื้อหาสาระหลายความหมาย (Double message) เช่น ผมเกรงว่า...แต่ตนเองเข้าใจว่า ผมมีความสบายใจและมั่นใจว่า...ดังนั้นเมื่อมีการใช้คำพูดดังกล่าว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวได้อย่างไม่มีปัญหา สิ่งที่จะชี้ให้เห็นคือผู้

ขอรับบริการคำปรึกษาต้องปรับปรุงการสื่อความหมายของตนทั้งในรูปที่เป็นภาษาที่มิใช่ใช้คำพูด (Nonverbal) หรือภาษาทางร่างกาย (Body language) ความจริงนั้นลักษณะท่าทาง (Action) ที่แสดงออกจะมีความซื่อตรงจริงใจมากกว่าการพูดทั้งนี้เพราะเป็นรูปของการแสดงออกโดยตรง ยิ่งกว่าการใช้การสื่อความหมายด้วยรูปอื่นใด นอกจากนี้แล้วการใช้คำพูดนั้นอาจจะมีการซ่อนเร้น บิดเบือน และปกปิดความรู้สึกนึกคิดที่แท้จริงได้ แต่ภาษาทางร่างกายทำเช่นนั้นไม่ได้ มีผู้กล่าวสนับสนุนไว้ว่า "ร่างกายของเราไม่โกหก"(our bodies do not lie) อย่างไรก็ตาม การที่ผู้สื่อความหมายได้ส่งข่าวสารออกไป ชัดเจนถูกต้องตรงตามการแสดงออกทั้งทางร่างกายและความรู้สึก (Bodies and feelings) ได้แล้วก็หมายความว่า บุคคลผู้นั้นทราบว่าตนกำลังพูดอะไรอยู่ และจากการที่ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อขัดแย้งระหว่างข่าวสารที่แสดงออกเป็นคำพูด (Verbal message) และข่าวสารทางร่างกาย (Bodymessage)ของผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาก็ย่อมจะทำให้ผู้ให้บริการคำปรึกษาสามารถที่จะช่วยให้บุคคลนั้นสื่อความหมายได้ชัดเจนและถูกต้องตรงตามที่ตนต้องการจะพูดได้ในการที่มีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อความหมายในขณะให้บริการคำปรึกษานั้น บุคคลจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอ โดยการระลึกว่าการสื่อความหมายเป็นกระบวนการสองทางคือ ผู้ให้บริการคำปรึกษาและผู้มาขอรับบริการคำปรึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ สิ่งที่จะต้องพิจารณาได้แก่สิ่งที่ผู้ให้บริการคำปรึกษาเข้าใจนั้นมีความหมายแตกต่างบิดเบือนไปจากสิ่งที่ผู้มาขอรับบริการคำปรึกษาให้มาหรือไม่ มีสิ่งใดบ้างที่ผู้ให้บริการคำปรึกษาได้แปลความหมายเอาเอง ถ้าหากเกิดความไม่กระจ่างแจ่มชัดในการสื่อความหมาย ผู้ให้บริการคำปรึกษาอาจจะมีการสร้างภาพพจน์ขึ้นมาเอง หรือแสดงปฏิกิริยาออกมาจนทำให้มีการปฏิบัติที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากการตีความหมายผิด เป็นต้น

<u>การแบ่งประเภทของเทคนิควิธีทางทักษะ</u> (Classification of Technical Skills)

แม้ว่าจะไม่มีมาตรฐานในการแบ่งประเภทของทักษะในการให้บริการคำปรึกษาไว้อย่างชัดแจ้ง แต่ในการให้บริการคำปรึกษาก็ได้มีความพยายามแยกประเภทของทักษะในการให้บริการคำปรึกษา เช่น ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ทักษะ

ในการตัดสินใจ ทักษะในการลงมือปฏิบัติ ทักษะในการทำความเข้าใจ และทักษะในการตระหนักรู้ เป็นต้น กล่าวโดยทั่วไปผู้ให้บริการคำปรึกษาจะใช้ทักษะต่างๆ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในตัวบุคคลเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้จงได้ อย่างไรก็ตาม ทักษะที่ใช้ดังกล่าวมักจะมีการเหลื่อมล้ำกันบ้าง นอกจากนี้แล้วความลึกซึ้งในการปฏิบัติก็อาจจะแตกต่างกันไปด้วยโดยแบ่งประเภทของทักษะที่ใช้ในการให้บริการคำปรึกษาออกเป็น 3 ชนิด คือ ทักษะในการทำความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการให้การสนับสนุน (Support) และทักษะในการปฏิบัติการ (Action) แก้ปัญหาและการเปลี่ยนพฤติกรรม [5] นอกจากนี้แล้วในทักษะดังกล่าวนี้ก็ยังมีการแยกทักษะย่อยออกไปอีก ดังตารางที่ 3

---

[5] Lawrence M. Brammer, The Helping Relationships: Processes and Skills. (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Halls, 1973)

ตารางที่ 3

การจำแนกเทคนิควิธีทางทักษะเพื่อการให้บริการคำปรึกษา

เทคนิควิธีทางทักษะเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ	เทคนิควิธีทางทักษะการให้ความสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความสบายใจ และการใช้ประโยชน์จากภาวะวิกฤติ	เทคนิควิธีทางทักษะว่าด้วยการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนพฤติกรรม
ก. การฟัง (1) การตั้งใจฟัง (การสังเกต การเงียบและการฟัง) (2) การจัดถ้อยคำใหม่ให้มีเนื้อความตรงตามที่พูด (3) การทำให้เกิดความ กระจ่างชัดเจน - การทำให้เกิดความกระจ่างในด้านการเข้าใจความหมายของภาษา - การทำให้เกิดความแจ่มแจ้งโดยการสรุป - การทำให้เกิดความกระจ่างโดยการยกตัวอย่างเรื่องส่วนตัวมาประกอบ	ก. การติดต่อสัมพันธ์ (1) การติดต่อทางสายตา (2) ทางติดต่อสัมผัสทางกาย	ก. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (1) การทำให้ปัญหาแจ่มแจ้งชัดเจน (2) การแปลปัญหาให้เป็นเป้าหมาย (3) การวิเคราะห์ปัญหา (4) การสำรวจหาทางเลือกต่าง ๆ และการนำเอาไปใช้ (5) การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ (6) การสรุปเป็นหลักการทั่วไปเพื่อนำไปแก้ปัญหา

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เทคนิควิธีทางทักษะเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ	เทคนิควิธีทางทักษะการให้ความสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความสบายใจ และการใช้ประโยชน์จากภาวะวิกฤติ	เทคนิควิธีทางทักษะว่าด้วยการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนพฤติกรรม
- การทำให้เกิดความกระจ่างโดยการยกตัวอย่างเรื่องที่มิใช่เรื่องส่วนตัวมาประกอบ (4) การตรวจสอบการรับรู้		
ข. การนำทาง (1) การนำโดยทางอ้อม (2) การนำโดยทางตรง (3)การเน้นจุดในการพูด (4) การซักถาม (5) การสอบซัก (6) การวิเคราะห์อย่างคร่าว ๆ (7) การวินิจฉัยหาสาเหตุ (8) การประเมินผล (9) การชี้ให้รู้จักศีลธรรม (10) การชักชวน/การใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม (11) การค้างความคิด	ข. การทำให้เกิดกำลังใจ/มั่นใจ (1) การแสดงออกซึ่งการยอมรับ (2) การยอมรับในเชิงพยากรณ์ (3) การให้ความมั่นใจในแง่ความเป็นจริง	ข. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (1) การทำเป็นแบบอย่างให้ทำตาม (2) การให้รางวัล (3) การทำข้อตกลง (4) การละลายพฤติกรรม (5)การควบคุมพฤติกรรม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เทคนิควิธีทางทักษะเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ	เทคนิควิธีทางทักษะการให้ความสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความสบายใจ และการใช้ประโยชน์จากภาวะวิกฤติ	เทคนิควิธีทางทักษะว่าด้วยการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนพฤติกรรม
(12) การมองปัญหาในแง่ของเวลา		(6) การทำให้หมดความรู้สึกวิตกกังวล
(13) การมองปัญหาจากแง่มุมของบุคคลอื่น (14) การยอมรับ (15) การแสดงความเห็นชอบด้วย (16) การทำให้เกิดความมั่นใจ ค. การสะท้อนกลับ (1) การสะท้อนกลับแบบง่าย (2) การสะท้อนกลับแบบเลือก (3) การสะท้อนกลับความรู้สึก (4) การสะท้อนกลับประสบการณ์ (5) การสะท้อนกลับเนื้อหา	ค. การทำให้เกิดการผ่อนคลาย (1) การผ่อนคลายทางกาย (2) การทำให้หมดความรู้สึกวิตกกังวล	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เทคนิควิธีทางทักษะเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ	เทคนิควิธีทางทักษะการให้ความสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความสบายใจ และการใช้ประโยชน์จากภาวะวิกฤติ	เทคนิควิธีทางทักษะว่าด้วยการแก้ปัญหาและเปลี่ยนพฤติกรรม
ง. การสรุป (1) การสรุปความรู้สึก (2) การสรุปเนื้อหา (3) การสรุปกระบวนการ	ง. การเพ่งเล็งไปยังจุดศูนย์กลาง (1) การวิเคราะห์ความเข็มแข็ง (2) การทบทวนประสบการณ์ปัจจุบันที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม (3) การทบทวนประสบการณ์ที่เป็นจุดสุดท้าย	
จ. การเผชิญหน้ากับ (1) การท้าทาย (2) การปฏิเสธไม่ยอมรับ (3) การแหย่-เร่งเร้า (4) การนำเอาความรู้สึกมาตีแผ่ร่วมกัน (5) การส่งผลย้อนกลับ (6) การทำสมาธิ (7) การย้ำข้อความ (8) การสัมพันธ์ติดต่อ	จ. การเข้าไปแทรกแซงวิกฤติกังวล (1) การทำให้เกิดความสบายใจ เช่นการให้ความสนับสนุนในรูปต่าง ๆ และความเข้าใจ (2) การสร้างความหวัง (3) การสัมผัสแตะต้อง (4) การปลอบโยน (5) การบังคับควบคุมด้วยยาหรือสิ่งแวดล้อม	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เทคนิควิธีทางทักษะเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ	เทคนิควิธีทางทักษะการให้ความสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความสบายใจ และการใช้ประโยชน์จากภาวะวิกฤติ	เทคนิควิธีทางทักษะว่าด้วยการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนพฤติกรรม
ฉ. การแปลความหมาย (1) การแปลความหมายทั่วไป (2) การตั้งใจแปลความหมายให้ผิดพลาด (3) การแปลความหมายอย่างลึก (4) การแปลความหมายในรูปคำถาม (5) การแปลความหมายแบบสร้างภาพพจน์ในใจ	ฉ. การส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างโดยตรง	
ช. การให้ข่าวสาร (1) การแจ้งให้ทราบ (2) การให้ข้อเสนอแนะ (3) การให้คำแนะนำ		

ที่มา : Lawrence M. Brammer

The Helping Relstionships : Processes and Skills

สรุปว่าในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงแบบแผนในการเรียนรู้ที่เหมาะกับผู้ให้บริการคำปรึกษาเป็นเฉพาะกรณี วิธีการในการปรับปรุงทักษะในการให้บริการคำปรึกษา ทฤษฎีในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะดังกล่าวด้วย นอกจากนี้แล้วยังได้อธิบายถึงกิจกรรมในการเรียนรู้ รวมทั้งมีการอธิบายถึงทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการคำปรึกษาอย่างละเอียด ทั้งนี้โดยหวังว่าผู้ให้บริการคำปรึกษาจะได้นำเอาไปดัดแปลงใช้ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของผู้ให้บริการคำปรึกษาต่อไป

บทที่ 3
การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำโครงการ

จากข้อหารือในเบื้องต้นถึงที่มาของข้อมูล ปัญหา ตลอดจนข้อเท็จจริงต่าง ๆ ก่อนที่จะมีการยกร่างโครงการฯ เพื่อเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง ผู้ขอรับการประเมินจะขอกล่าวถึงจุดเริ่มต้นของการที่พนักงานได้ร้องเรียนต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อวันพุธ ที่ 31 กรกฎาคม 2545 และในช่วงบ่ายของวันเดียวกัน พนักงานก็ได้ร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วในเรื่องเดียวกันอีกว่านายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและจ่ายค่าจ้างน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดนั้น สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด จึงได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบข้อเท็จจริงตามที่มีการร้องเรียน และจากการตรวจสอบจากเอกสารการจ่ายค่าจ้างพบว่ามีข้อมูลไม่ตรงกัน และเมื่อตรวจสอบโดยละเอียดแล้วเห็นว่าน่าจะมีความเป็นไปได้ที่ผู้เขียนจะต้องร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหารของบริษัทที่รับผิดชอบว่ามีสาเหตุจากเรื่องใดทั้งที่เป็นต้นเหตุของการเกิดปัญหาดังกล่าว เพื่อให้ได้ความจริงจะขอให้ได้เชิญผู้จัดการโรงงาน (นายประทีป จิตรสมบูรณ์) ในขณะนั้น ได้มาพบพร้อมทั้งขอให้ส่งเอกสารการจ่ายค่าจ้างจากสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมาให้ตรวจสอบด้วย และในขณะเดียวกันก็ได้สอบถามถึงปัญหา /ข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการบริหารจัดการของโรงงาน และในอีกไม่กี่วันถัดมาผู้เขียน จึงได้เดินทางไปพบกับนายศิลปะชัย วัชระ กรรมการผู้จัดการบริษัท ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพ เพื่อขอทราบปัญหาต่าง ๆ เพิ่มเติม และจากคำบอกเล่าพบว่าโรงงานที่จังหวัดสระแก้วมีปัญหามากมาย กล่าวคือ มีปัญหาด้านตัวสินค้าและบริการ มีปัญหาด้านบุคลากร มีปัญหาด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีปัญหาด้านการบริหารจัดการ และปัญหาทั้งหมดได้ส่งผลต่อการให้เกิดปัญหาในการจ่ายค่าจ้างไม่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด เมื่อทราบความจริงแล้วจึงได้ตกลงกันว่าควรที่จะได้มีการปรึกษาหารือกันใหม่ และการแก้ปัญหาดังกล่าวจะต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหา รวมถึงจำเป็นจะต้องขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ เช่น สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน การศึกษานอกโรงเรียน(กศน.) โดยสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วรับจะไปพิจารณาหาหนทางดำเนินการ นอกจากนี้ยังได้เสนอข้อคิดที่จะแก้ปัญหาในรูปแบบของโครงการแบบบูรณาการ

3.1 การจัดเก็บข้อมูล

ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้ขอรับการประเมินในฐานะผู้ได้รับมอบหมายจากกรรมการผู้จัดการ บริษัท เจ. เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัด ได้เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กล่าวคือ ผู้จัดการโรงงาน ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ผู้อำนวยการการศึกษานอกโรงเรียน หัวหน้าสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว มาร่วมปรึกษาหารือถึงแนวทางการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ที่ประชุมเห็นว่าควรให้แต่ละหน่วยงานไปจัดเก็บข้อมูลจากฝ่ายบุคคล พนักงาน ลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงาน โดยการสอบถามหรือสำรวจ โดยอาศัยฐานข้อมูลจากฝ่ายบุคคลของบริษัท ทำการรวบรวมข้อมูลในทุกๆ ด้าน ในทุกแผนก ทุกฝ่าย จำนวนคนที่อยู่ในแต่ละแผนก แต่ละฝ่าย ตำแหน่ง อายุงาน อายุตัว ระดับการศึกษา เพศ ข้อปัญหาที่มี การสำรวจต่าง ๆ เป็นการสำรวจตามสภาพความเป็นจริงที่เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา และสามารถแยกแยะได้ว่าปัญหาจริง ๆ คืออะไร ทั้งนี้เพื่อจะได้ไปจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อที่จะได้หาวิธีการที่เหมาะสมไปแก้ปัญหานั้น ๆ ในการสำรวจข้อมูลนี้ได้ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 2 เดือน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว แม้จะใช้เวลาในการสำรวจนานแต่ก็ยังพบว่าข้อมูลมีบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง จึงต้องมีการพบปะเพื่อหารือกันเป็นประจำโดยในช่วงเริ่มต้นจะเป็นสัปดาห์ละ 1 ครั้ง พร้อม ๆ กับได้เริ่มทำกิจกรรมที่จำเป็น กล่าวคือ

(1) มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ ไปพบผู้บริหารของบริษัท เพื่อสอบถามและจัดเก็บข้อมูลที่ยังจัดเก็บไม่ครบถ้วนรวมถึงการพบปะพนักงานเพื่อให้ทราบถึงปฏิกิริยา ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานและทัศนคติของลูกจ้าง ทั้งโดยการสอบถามและโดยการสังเกต

(2) ขออนุญาตจากบริษัทให้ผู้ขอรับการประเมินและเจ้าหน้าที่เข้าไปชี้แจงพนักงานทราบถึงการที่เจ้าหน้าที่ได้เข้ามาที่โรงงานบ่อย ๆ สอบถามข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ และพูดคุยถึงวัตถุประสงค์ในการเข้ามาสอบถาม ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดช่องว่างความไม่เข้าใจกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับพนักงาน

(3) ขออนุญาตให้ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานเข้าไปศึกษา สอบถามทุกขั้นตอนในการทำงานในทุกแผนก ทุกฝ่าย เพื่อจัดเก็บข้อมูลในการพัฒนาทักษะ และวัดผลเบื้องต้นในการทำงาน และการสูญเสียต่าง ๆ เนื่องจากการทำงาน และนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน

(4) อนุญาตให้เจ้าหน้าที่จากการศึกษานอกโรงเรียนของอำเภอเมืองเข้าไปจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม

จากการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีพบว่ามีปัญหาหลายด้าน และปัญหาที่มีสรุปได้ดังนี้

4.1 ปัญหาด้านตัวสินค้า และบริการ

- ขาดมาตรฐานในการทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบและเพื่อการตรวจสอบย้อนกลับกรณีเกิดปัญหา
- ปัญหาคุณภาพสินค้ายังคงเกิดซ้ำในเรื่องที่เคยเกิดขึ้นแล้ว
- ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ อยู่ในระดับประเมินร้อยละ60 — 70

4.2 ปัญหาด้านบุคลากร

- พนักงานร้อยละ 75 มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่า ระดับ ม.3
- ขาดการบังคับใช้ระเบียบ พนักงานขาดวินัยในการทำงาน
- พนักงานขาดมาตรฐานในการทำงาน ในเรื่อง
  - วิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
  - อัตราการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
- พนักงานไม่ได้รับการฝึกสอนงานอย่างถูกวิธี และเป็นระบบ
- พนักงานไม่ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
- ปัญหาในการสื่อสาร ขาดประสิทธิภาพ และมักบกพร่อง

4.3 ปัญหาด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

• สภาพความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานยังไม่ดีในเรื่อง

- ความร้อน
- สภาพการนั่งของพนักงาน
- แสงสว่าง
- การป้องกันอัคคีภัย
- ความสะอาด และความเป็นระเบียบ

ในขั้นตอนนี้เมื่อจัดเก็บข้อมูล และได้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ จึงได้ประชุมหารือกันกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการประเมินและเพื่อการยืนยันข้อมูลที่ได้ตรงกัน และซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนจะทำโครงการนี้ได้ใช้เวลามากกว่าประมาณ 1 เดือน

3.3 การจัดทำโครงการ

3.1.1 เมื่อผ่านขั้นตอนที่ 1 และ 2 แล้ว ผู้ขอรับการประเมินรับผิดชอบโครงการได้รับว่าจะเป็นผู้รับผิดชอบในการยกร่างและเขียนโครงการ ซึ่งการยกร่างนั้นถือได้ว่าเป็นโครงการที่มีความยุ่งและซับซ้อนยากเพราะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา และต้องคาดการณ์ให้ได้ว่าจะต้องมีโครงการย่อยกี่โครงการ มีกิจกรรมย่อยกี่กิจกรรมและใครรับผิดชอบและโครงการย่อย กิจกรรมย่อยจะเริ่มต้นเมื่อใด พร้อมกันหรือไม่ และโครงการย่อย กิจกรรมย่อยใดจะทำก่อนหลังนอกจากนี้ในเนื้อหาของโครงการจะเป็นอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง และนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ ผู้ขอรับการประเมินเองได้อาศัยประสบการณ์เดิมมาที่มายกร่างเป็นหลัก

จากการหารือมาโดยลำดับทุกฝ่ายมีความเห็นตรงกันว่ากรอบเนื้อหาของโครงการจะต้องเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่อง
   - ด้านคุณภาพ และการพัฒนาของสินค้า และบริการ
   - ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารงาน
   - ระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO
   - ด้านโครงสร้างของต้นทุน
   - ด้านความสามารถของบุคลากร และการเรียนรู้
   - ด้านการแก้ปัญหาในระยะสั้น และการวางแผนระยะยาว
2. พัฒนาการบริหารจัดการไปสู่ความเป็นมาตรฐานแรงงานสากล ในเรื่อง
   - การปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (สอดคล้องกับกฎหมายระหว่างประเทศ)
   - มีมาตรฐานในการทำงาน และมาตรฐานฝีมือแรงงาน
   - มีมาตรฐานของระบบงาน
   - มาตรฐานแรงงาน (Labour Standard)
   - แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations)
   - ความปลอดภัย (Safety)
   - อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

และการจัดทำร่างโครงการแล้วเสร็จจึงได้นำเสนอที่ประชุมต่อหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายครั้ง จนได้ข้อยุติจึงได้นำมาหารือกันในที่ประชุมเป็นระยะ ๆ ซึ่งใช้เวลาเกือบ 3 เดือน

(2) เมื่อทุกหน่วยงานเห็นชอบในเนื้อหาสาระ เรื่องกรอบระยะเวลาเป้าหมายที่จะดำเนินการตามที่ผู้ขอรับการประเมินได้เสนอแล้วที่ประชุม และที่ประชุมได้มอบหมายให้สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดเป็นผู้นำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อกำหนดวันในพิธีลงนามในโครงการและบันทึกข้อตกลงพร้อมทั้งให้เชิญผู้สื่อข่าวมาทำข่าวในวันลงนาม โดยให้นำเอารายละเอียดที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อสร้างกลไกในการพัฒนามาจัดทำเป็นเอกสารเสนอโดยมีรายละเอียดสรุปประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด

"บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนจะมุ่งมั่น พัฒนาให้โรงงานบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นโรงงานที่มีมาตรฐานแรงงานระดับสากล มีระบบการจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้และได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในด้านแรงงาน และการจัดการคุณภาพและสิ่งแวดล้อม จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้โดยการร่วมมือกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในบริษัท ทั้งในความรู้พื้นฐานและฝีมือแรงงาน" โดยได้กำหนดเป็นกรอบในวัตถุประสงค์ 3 ด้าน อย่างมีเป้าหมายกล่าวคือ

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากร

- พัฒนาพื้นฐานการศึกษาให้สามารถอ่านออก เขียนได้ วิเคราะห์เป็น มีความสามารถในการสื่อสารในการทำงานได้
- พัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ
- พัฒนาระเบียบ วินัย และจิตสำนึก
- ค้นหา คัดเลือก จัดวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถ
- จ่ายค่าจ้างพนักงานตามความสามารถ และสร้างความยุติธรรม

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาระบบการบริหารงาน

- ระบบการบริหารคุณภาพ
- ระบบบริหารความปลอดภัย
- ระบบบริหารสิ่งแวดล้อม
- ระบบการบริหารสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตามภารกิจหลักของโรงงาน โดยกำหนดเป็น KPI (Key Performance Indicator) คือ

- กำลังการผลิต (ผลผลิต)
- ประสิทธิภาพ

- ต้นทุน
- ความปลอดภัย
- สิ่งแวดล้อม
- ศักยภาพของบุคลากร

เป้าหมาย

- จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานฯ
- รับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน
- มีการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
- จัดตั้งศูนย์การเรียน กศน. ขึ้นใน บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด
- หัวหน้างานมีความสามารถในการอ่านเขียนรายงานและวิเคราะห์งานได้
- พนักงานทุกคนของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับ ม.3 ภายใน 5 ปี
- ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000
- ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานสากล

2.6 การสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อสนับสนุนในการสร้างกลไกในการพัฒนา ประกอบด้วย

- <u>สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว</u> ตามโครงการพัฒนามาตรฐานแรงงานเพื่อส่งเสริมการค้าเสรี สำนักงานพัฒนามาตรฐานแรงงาน
- <u>ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จังหวัดสระแก้ว</u> ตามกรอบของ พรบ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545
- <u>ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดสระแก้ว</u> ตามกรอบ พรบ.การศึกษา พ.ศ. 2542 (หลักการมาตรา 15(2), 18(3) และ 61) งานจัดการศึกษาต่อเนื่องรหัสงาน 0101
- <u>สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว</u> ตามกรอบของมาตรฐานอุตสาหกรรม และโครงการของกระทรวงอุตสาหกรรม

กลไกในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนา ได้แก่

- คณะกรรมการบริหารโครงการฯ และคณะกรรมการที่ปรึกษาฯ
- ศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงาน บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด

- ศูนย์การเรียน กศน. บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด
- คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน
- คณะกรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานคุณภาพ
- คณะกรรมการชุดอื่น ๆ
- โครงสร้างการบริหารภายในโรงงาน

โครงการย่อย

<u>ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว</u>

- โครงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานของพนักงานฯ

<u>ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว</u>

- โครงการส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานฯ
- โครงการส่งเสริมการฝึกอบรมฝีมือแรงงานฯ
- โครงการส่งการการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน และการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานฯ
- โครงการส่งเสริมการดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานฯ

<u>สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว</u>

- โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมฯ
- โครงการบริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการผลิต การจัดการและการตลาดฯ

การดำเนินการต่างๆ ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำโครงการ ตลอดจนการสนับสนุนจากภาครัฐในโครงการย่อยและกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการมาตามลำดับ จะรวบรวมไว้ในเอกสารรายงานการประชุมประจำเดือนแต่และเดือน และในรูปภาพที่ประมวลไว้ในเหตุการณ์ต่างๆ ที่ได้มีการดำเนินการ เช่น ในพิธีเปิดโครงการ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในภาคผนวกที่แยกไว้ในแต่ละหน่วยงานแล้ว

บทที่ 4
ผลการดำเนินการบริหารโครงการ

4.1 ผลจากการปรับใช้บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร

4.1.1 ผลการดำเนินการบริหารโครงการในโรงงาน

แนวทางในการบริหารโครงการนี้ ผู้ขอรับการประเมินมีความมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นโครงการตัวอย่างที่สามารถนำไปขยายผลและเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ประกอบกิจการ ลูกจ้าง รวมถึงเป็นบทเรียนที่ดีของภาคราชการที่จะนำเอาไปขยายผลยังโรงงานอื่น ๆ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินเองได้ใช้บทบาทของผู้รับการประเมินในหลายฐานะเข้ามาสนับสนุนให้การดำเนินการบริหารโครงการให้เกิดผล ฐานะดังกล่าวอาจแยกได้เป็น 3 ฐานะด้วยกัน กล่าวคือ

ในฐานะแรก ในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วในขณะนั้น ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารกฎหมายแรงงาน ทุกฉบับให้บังเกิดผลดีสร้างภาวะสันติสุขในวงการอุตสาหกรรม (Industrial Peaced) โดยจะต้องกำกับดูแลงานตามภารกิจของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดทั้งหมด ได้แก่ งานด้านสวัสดิการแรงงาน งานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน งานด้านคุ้มครองแรงงาน และงานด้านแรงงานสัมพันธ์

ในฐานะที่ 2 ในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่มโครงการแบบบูรณาการ ซึ่งมีภารกิจและหน้าที่โดยตรงต่อการให้การสนับสนุนให้ผู้ประกอบกิจการให้สามารถดำเนินกิจการของตนไปได้อย่างราบรื่นบังเกิดผลดีทั้งต่อผู้ประกอบกิจการเองและลูกจ้าง และสังคมแรงงานโดยรวม

ในฐานะที่ 3 ในฐานะนักวิชาการแรงงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้บรรยายวิชาแรงงานสัมพันธ์ให้กับองค์การนายจ้าง องค์การลูกจ้าง ตลอดจนสถานศึกษาทั้งใน ภาครัฐและเอกชน และโดยปกติแล้วยังได้ทำหน้าที่ให้บริการคำปรึกษา ด้านแรงงานสัมพันธ์ในอีกส่วนหนึ่ง

ทั้ง 3 ฐานะดังกล่าวผู้ขอรับการประเมินได้นำเอาหลักการของแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มี มาประยุกต์ใช้หรือปรับใช้ตามจังหวะโอกาสเพื่อ

กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เกี่ยวข้องให้ได้รับรู้รับทราบ เกิดความรู้ความเข้าใจให้สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ว่าหากเข้าร่วมกิจกรรมและปฏิบัติตามกระบวนการและเทคนิควิธีที่เสนอออกมาในรูปแบบของกลยุทธ์แล้ว เชื่อว่าเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยเหตุนี้การดำเนินการบริหารโครงการซึ่งได้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินขออนุญาตอธิบายขั้นตอน วิธีการในการบริหารจัดการทั้งทางด้านพฤติกรรม และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านอื่น ๆในลักษณะการบอกเล่าที่เกิดจากประสบการณ์ตรงในการทำงานตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 <u>ค้นหาคนที่เรารู้จัก</u>

การค้นหาคนที่รู้จักจะเป็นจุดเริ่มต้นไปสู่การน้อมนำไปสู่การรู้จักคนอื่น ๆ ในองค์กรนั้น ๆ และขยายวงออกไปเรื่อย ๆ พร้อมกับขยายความคิดที่มี สร้างความน่าเชื่อถือซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย แนวคิดที่ดีมีทฤษฎี มีความรู้ องค์ความรู้ที่มีจะต้องนำมาเสนอเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความไว้เนื้อเชื่อใจ และพัฒนาความสัมพันธ์ให้เกิดความต่อเนื่องยั่งยืน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้เริ่มจากความคุ้นเคยระหว่างผู้เขียนซึ่งเคยสอนในหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ (จป.วิชาชีพ)กับผู้เข้ารับการอบรม(นางสาวสุภาพ ทองประไพ) ซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงงานและเป็นเลขานุการส่วนตัวของนายศิลปชัย วัชระ(กรรมการผู้จัดการบริษัทฯ) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การสร้างมิตรภาพ

ขั้นตอนที่ 2 <u>การสร้างความเป็นมิตรด้วยการให้</u>

ไม่ว่ากรณีใด ๆ การเป็นมิตรต่อกันจะง่ายต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและง่ายต่อการเข้าใจกัน โดยเริ่มต้นจากการมีความจริงใจต่อกันด้วยการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และคำพูดที่เชื่อถือได้ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้มีโอกาสหารือครั้งแรกด้วยการเสนอแนวคิด วิธีการทำงาน และประสบการณ์ที่ผ่านมาต่อการแก้ปัญหาที่บริษัทฯกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นต่อนายประทีบ จิตรสมบูรณ์ (จัดการโรงงาน) และนายศิลปชัย วัชระ (กรรมการผู้จัดการฯ) ในลักษณะร่วมปรึกษาหารือกันมากกว่าจะพูดถึงปัญหาข้อกฎหมายที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด พร้อมกับแนะแนวทางออกที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 ติดตามความก้าวหน้าในข้อเสนอ

การติดตามความก้าวหน้าในข้อเสนอนั้น ผลบ่งบอกถึงการประเมิน 2 อย่าง คือ เป็นการประเมินว่าความสัมพันธ์ยังคงดีอยู่หรือไม่ และในขณะเดียวกันก็เป็นการประเมินว่าข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้เสนอออกไปมีผลเป็นอย่างไร ดี แย่ ก้าวหน้า ถอยหลัง และจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุผล ทั้งนี้เป็นการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 โดยการไปพบเพื่อปรึกษาหารือ หรือโทรศัพท์พูดคุย

ขั้นตอนที่ 4 เสนอความคิดที่ปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม

เมื่อแน่ใจว่า ข้อเสนอหรือข้อคิดเห็นที่ปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมเป็นการแสดงออกถึงขีดความสามารถ ความรอบรู้ความเชี่ยวชาญ มากด้วยประสบการณ์ ซึ่งให้เห็นได้ว่าเรื่องที่พูดออกมานั้น ปฏิบัติได้จริงเป็นรูปธรรม เกิดการยอมรับ จึงนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา เป็นรูปแบบของโครงการที่มีส่วนราชการหลายหน่วยงานให้การสนับสนุนต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจจากนายศิลปชัย วัชระ (กรรมการผู้จัดการฯ) ว่ามีความพร้อมที่จะดำเนินการ จึงขอรับที่จะเป็นผู้จัดทำร่างโครงการฯเสนอพร้อมกับแจ้งว่าจะไปปรึกษาหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขอรับการสนับสนุน ผลคืบหน้าในการหารือเป็นประการใดจะแจ้งให้ทราบเป็นระยะ

ขั้นตอนที่ 5 แสวงหาความร่วมมือแล้วลงมือปฏิบัติ

เมื่อได้รับการยืนยันจากนายศิลปชัย วัชระ (กรรมการผู้จัดการฯ) ว่ามีความต้องการที่จะแก้ปัญหา จึงเริ่มพูดคุยกับหน่วยงานที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องและสามารถให้การสนับสนุนในการดำเนินการได้ ซึ่งได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว (นายสุภพ ปิงตา ผู้อำนวยการศูนย์ฯ) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว (นายจิระพันธ์ ปรีชาวิทย์ หัวหน้าสำนักงานฯ) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว (นายสุรพงษ์ จดจำ ผู้อำนวยการศูนย์ฯ)แสวงหาความร่วมมือเป็นจุดเริ่มต้นในของ "การร่วมคิดร่วมทำ" และเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งตกลงที่จะเข้าร่วมกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เสนออย่ารีรอที่จะยื่นมือออกไปแสดงความยินดีพร้อมกับเริ่มนับหนึ่ง ซึ่งหมายถึงต้องลงมือทำลงมือปฏิบัติทันทีเพื่อให้เกิดผลความมั่นใจว่ามันเกิดขึ้นได้เพราะทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 6 <u>ละลายพฤติกรรมเดิม</u>

การละลายพฤติกรรมเริ่มจากตัวเราโดยต้องเข้าใจในปัญหาของเขา พูดคุยในประเด็นที่เขาสนใจ มองให้ออกว่าเราเป็นคนอย่างไร เขาเป็นคนอย่างไร ต่างฝ่ายต่างต้องวิเคราะห์โดยมีเหตุผลว่าความเชื่อเดิม ๆ ทำให้คนเรามีพฤติกรรมอย่างไร เมื่อเกิดการยอมรับให้โอกาสเขาไตร่ตรองและเพิ่มข้อคิดไปเรื่อย ๆ จนเขาสามารถอธิบายเหตุและผลของปัญหานั้น ๆ ได้ แล้วค่อยเปลี่ยนความคิดเดิมให้เกิดความคิดใหม่ ในขั้นนี้เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อใจ เข้าใจ ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะตามมา เช่น มีการทดสอบและวัดระดับมาตรฐานฝีมือแรงงาน ต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาฝีมือแรงงานที่บริษัทฯจะจัดตั้งขึ้นในบริษัท พนักงานทุกคนจะต้องเข้าโรงเรียนซึ่งบริษัทจะได้จัดตั้งขึ้นตามระดับชั้นที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจะเป็นผู้จัดหลักสูตรและจะเปิดการเรียนการสอนไปพร้อมกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน จะต้องเข้ารับการอบรมในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน หรือในหลักสูตรอื่น ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และตามที่สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วจะได้ดำเนินการตามเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการแจ้งข่าวสารระหว่างผู้เขียนกับพนักงานทุกระดับเพื่อให้ทราบ เข้าใจ เป็นการเตรียมความพร้อมและให้ความร่วมมือ ซึ่งในขั้นนี้พนักงานมักจะเกิดความรู้สึกต่อต้าน เกิดความกลัวว่าจะตกงานหรือมีการเลิกจ้างหากทำไม่ได้ตามเป้าหมายการทำงานที่บริษัทตั้งไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นภารกิจหน้าที่โดยตรงของผู้เขียนที่จะต้องรับผิดชอบทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 7 <u>ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่</u>

เมื่อผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 เรื่อยมา ทั้งระดับผู้บริหารสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างาน ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติงาน ต่างก็มีโอกาส ได้แสดงออกถึงขีดความสามารถ มีการวัด ทดสอบฝีมือ มีการประเมินผลงานที่เป็นธรรม มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น มีโอกาสเรียนรู้ใหม่ ๆ มีการปรับค่าจ้างตามผลการทดสอบฝีมือที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เกิดความคิดมองอนาคตออก เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการอยากจะเป็น เมื่อ

มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่แน่ชัดแล้วและเห็นว่าดีเหมาะสม ก็เริ่มสู่การสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 8 <u>สร้างพฤติกรรมให้เหมาะสมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</u>

ผลการดำเนินการในขั้นตอนที่ 7 จะเป็นการประเมินว่ามีเรื่องใดเกิดขึ้น และเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคใด มีผลสำเร็จเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือในแต่ละกรณีที่ได้มีการมอบหมายงานไป จะเป็นการติดตามผลในแต่ละรอบเดือน โดยผู้ขอรับการประเมินจะทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมประจำเดือน เพื่อติดตามความคืบหน้าใน การดำเนินการของแต่ละเดือน เช่น ผลสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานฝีมือ และมีการทดสอบฝีมือ มีผู้ผ่านการทดสอบฝีมือจำนวนมากขึ้น มีการปรับค่าจ้างให้ตามมาตรฐานฝีมือ และได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้นและมากกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความต้องการที่จะขอเข้ารับการทดสอบฝีมือมากขึ้น มีผลสำเร็จในการเรียนการสอน เป็นต้น และเมื่อแน่ใจว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ เกิดการยอมรับในงานที่ที่มีการกำหนดมาตรฐานฝีมือ และเกิดพฤติกรรมเรียนรู้ใหม่ จึงเริ่มสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมนั้น ให้เกิดผลอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่แน่ใจว่าจะไม่หันกลับไปสู่พฤติกรรมเดิม และ

ขั้นตอนที่ 9 <u>มอบภารกิจให้พร้อมกับความชื่นชมก่อนจากกัน</u>

ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นการสร้างทีมงานเพื่อมอบภารกิจที่เกิดขึ้นจากผลสำเร็จที่พนักงานทุกระดับร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการ ด้วยการมอบใบประกาศการผ่านการทดสอบฝีมือ ใบประกาศผลการเรียนในแต่ละชั้นอย่างต่อเนื่อง มีการปรับค่าจ้าง เพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันการทำงานของแต่คนได้ช่วยลดการสูญเสียเวลา การสูญเสียของวัตถุดิบลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเด็นทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ได้รับการชื่นชม และได้รับชมเชยจากบริษัทฯ และเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานทุกคน

การดำเนินการตั้งแต่ขั้นที่ 1-9 ใช้เวลาในการดำเนินทั้งสิ้นประมาณ 2 ปี

4.1.2 ผลสำเร็จที่เกิดจากการปรับแนวคิด ทฤษฎี ในการบริหารโครงการ

การนำเอาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง องค์ความรู้ กระบวนการและเทคนิควิธีในการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ประกอบกับการที่ผู้เขียนในขณะนั้นมีหลายฐานะในเวลาเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนตามลำดับ ย่อมต้องเข้าใจดีว่าการที่จะแก้ปัญหาให้บรรลุผลนั้น จะต้องประยุกต์เรื่องต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และคิดค้นหาวิธีการจัดการที่เหมาะสม วางกลยุทธ์การบริหารโครงการอย่างเป็นระบบนั้น อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการประยุกต์ และการที่จะดำเนินการให้ได้ผลจะต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน หรือได้เคยดำเนินการโครงการในลักษณะนี้มาแล้ว การที่จะนำเอาขั้นตอนใดใดมาใช้ในการบริหารก่อนหรือหลังนั้นถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งผู้เขียนยอมรับว่าไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว แต่โดยปกติจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 เรื่อยไป แต่ในบางครั้งบางโอกาสอาจจะใช้หลายขั้นตอนหรือใช้หลายกลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน หรือใช้หลายกลยุทธ์ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาสหรือลักษณะสภาพความเป็นจริงที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น

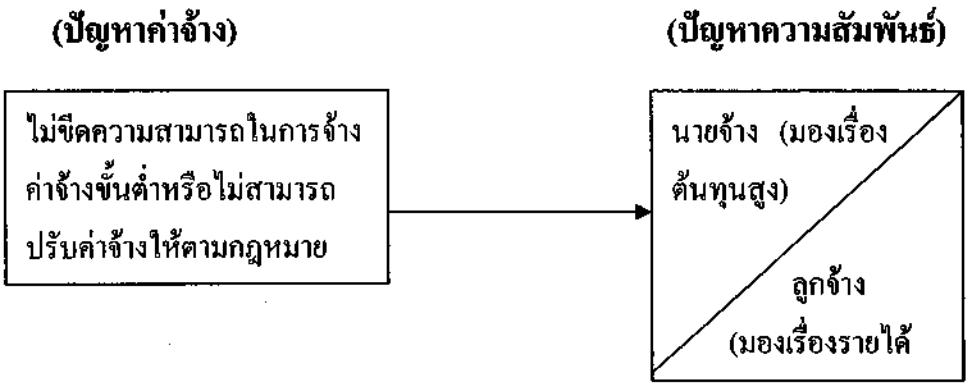
ในเรื่องนี้อาจจะยกเอาข้อเท็จจริงที่ได้ประสบมาเป็นกรณีตัวอย่างกล่าวคือ กรณีที่ "การที่ลูกจ้างร้องเรียนว่า บริษัทฯ ไม่จ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้างตามอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ" ที่กฎหมายกำหนด ประเด็นที่จะต้องพิจารณา คือ เราจะรู้ได้อย่างไรว่าบริษัทไม่จ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้กับลูกจ้างนั้นเป็นจริง หากเป็นจริง เป็นจริงกับลูกจ้างทุกคนหรือทั้งหมดหรือไม่ เพราะบางครั้งบางคราวเมื่อตรวจสอบก็ไม่ปรากฏว่าเป็นจริงตามคำร้องเรียนทั้งหมด และถ้าหากเป็นจริงมีกี่คนที่ไม่ได้รับค่าจ้างขั้นต่ำ และมีกี่คนที่ได้รับค่าจ้างตามค่าจ้างขั้นต่ำ และมีกี่คนที่ได้รับเกินกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ นี่เป็นเพียงประเด็นเดียวที่เราจะต้องรู้ให้ได้ว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไรและในประเด็นแวดล้อมอื่นมีหรือไม่ เกี่ยวข้องกันอย่างไร มีปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และการที่ไม่สามารถจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำได้นั้น หากต้องมีการเร่งการผลิตมีการทำล่วงเวลาหรือไม่ ถ้ามีแต่ละคน (ลูกจ้างแต่ละราย) ทำวันหนึ่งกี่ชั่วโมง ทำมานานแล้วหรือยัง ประเด็นเหล่านี้ผู้ที่ให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์จะต้องรู้และเก็บรายละเอียดต่าง ๆ ได้หมด และเรื่องนี้มี

ผลกระทบต่อลูกจ้างทั้งบริษัทหรือโรงงานหรือไม่ อย่างไร ประเด็นคำถามเหล่านี้จะถูกบันทึกไว้โดยละเอียด

นอกจากนี้แล้วยังมีประเด็นทางการดำเนินการธุรกิจของนายจ้างว่าเป็นอย่างไร อุปนิสัยใจคอของนายจ้างเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องทราบถึงภูมิหลังต่าง ๆ ที่นายจ้างแสดงออก นายจ้างมองเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างไร ที่กล่าวมาโดยตลอดนั้นก็เพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงจุดตรงประเด็น และนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาที่แม่นยำ น่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้ ตามข้อเท็จจริงในกรณีตัวอย่าง ปัญหาการที่นายจ้างไม่สามารถจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำหรือไม่สามารถปรับค่าจ้างให้ลูกจ้างได้ในแต่ละรายการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเป็นจริงอาจแสดงได้ดังนี้

ภาพที่ 1

แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับปัญหา

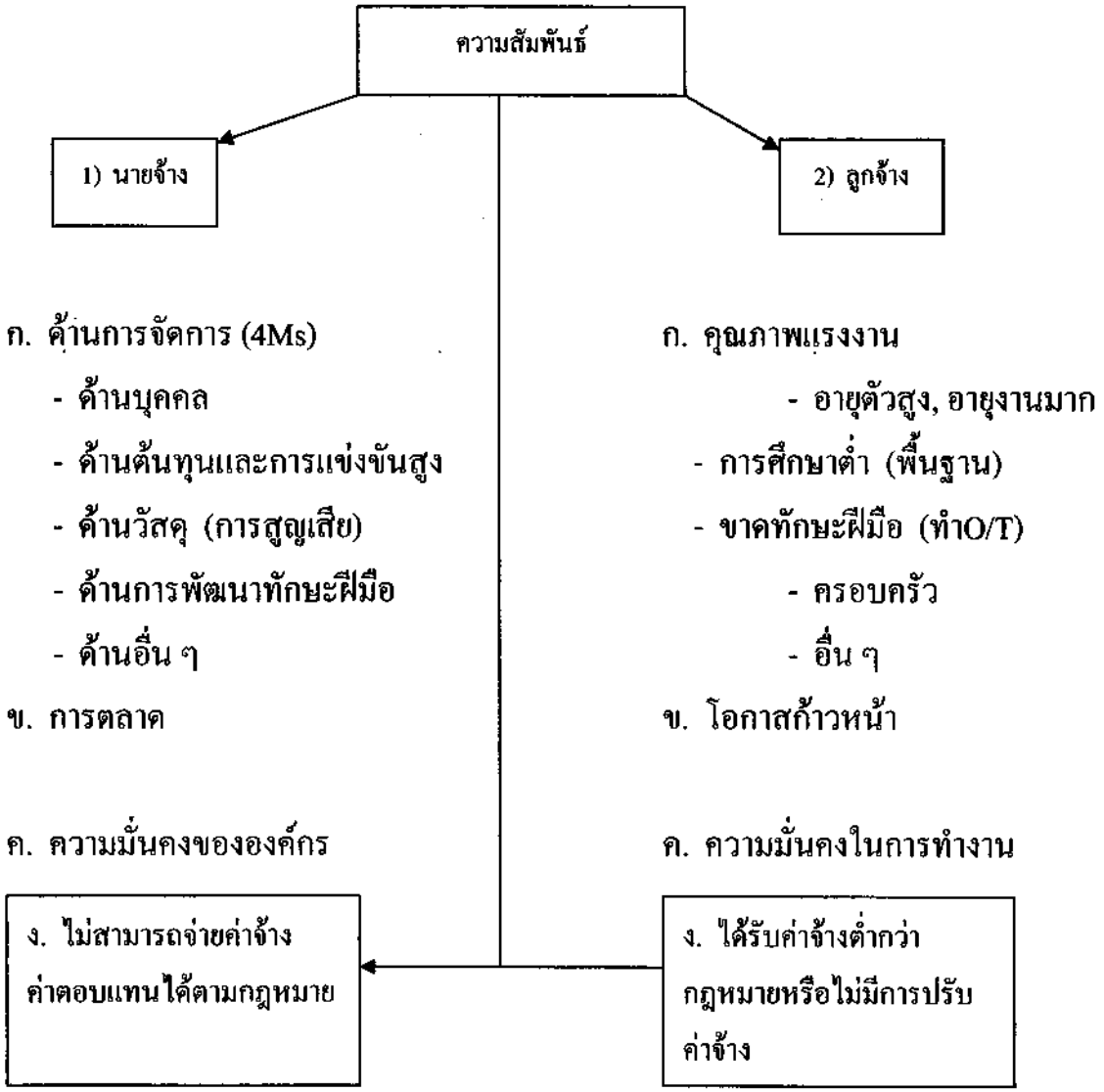


จากภาพที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหานั้น ไม่อาจจะมองเฉพาะปัญหาค่าจ้างจะต้องมองลึกลงไปว่าปัญหาค่าจ้างดังกล่าวนั้น ได้เชื่อมโยงไปสู่ปัญหาแรงงานอื่นๆ ในสถานประกอบกิจการใดบ้าง และความสัมพันธ์ของนายจ้าง ลูกจ้างในสถานประกอบกิจการนั้นอยู่ในสภาวะใด คือต้องรู้ว่าระบบแรงงานสัมพันธ์ เสื่อมลงหรือเข็มแข็ง และมากน้อยเพียงใด เป็นต้น หากสามารถหยั่งรู้ได้จึงทำให้มองเห็นทางในการแก้ปัญหาแรงงานได้

ภาพที่ 2

แสดงให้เห็นถึงปัญหาและสาเหตุของแต่ปัญหา

<u>การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ</u>



การแก้ปัญหา อาจทำได้หลายวิธีการ

(1) วิธีการอาจใช้กฎหมายบังคับเข้าแก้ไขปัญหา ผลจะเกิดความขัดแย้งต่อกัน ไม่เป็นมิตร ไม่เกิดความร่วมมือ ไม่เข้าใจกัน

(2) วิธีการอาจใช้โครงการบูรณาการ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นได้มาจากความร่วมมือร่วมใจกัน เกิดภาวะสันติสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peaces)

4.2 ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการโครงการ

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการเป็นการศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด โดยได้เริ่มตั้งแต่เกิดปัญหาแรงงานเมื่อเดือนสิงหาคม 2545 เป็นต้นมา และกรณีศึกษานี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อที่มักจะมองว่าภาคราชการนั้นมุ่งที่จะแก้ปัญหาแรงงานด้วยวิธีการทางกฎหมาย มากกว่า***วิธีการแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations Procedure)*** ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในระดับสถานประกอบกิจการ **โดยมีเป้าหมายให้เกิดภาวะสันติสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peaces)** อันเป็นการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนายจ้างผู้ประกอบกิจการ ลูกจ้างพนักงาน ตลอดจนหน่วยงานราชการที่เข้าไปให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแบบครบวงจร หรือเกิดการบูรณาการภารกิจของหน่วยราชการในทุกภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้เขียนซึ่งได้ใช้กรณีนี้เป็นกรณีศึกษาตัวอย่างในการขยายผลไปยังโรงงานอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของผู้ขอรับการประเมินเป็นอย่างดียิ่ง กล่าวคือ

1. ผลสำเร็จประการแรก คือการได้มีโอกาสนำเอาแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่มี ประกอบกับประสบการณ์ที่ผู้ขอรับการประเมินได้สั่งสมมาเป็นเวลานานมาปฏิบัติจริงในการแก้ปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในสถานประกอบกิจ (โรงงาน) ซึ่งเดิมก่อนหน้านี้ลูกจ้างพนักงาน และผู้ประกอบกิจการไม่มีความพร้อมที่จะพัฒนาหรือดำเนินการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาฝีมือของลูกจ้างในระดับล่างหรือลูกจ้างที่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือสูงกว่าให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยได้รับค่าจ้างแรงงานตามขีดความสามารถและสูงกว่ากฎหมายแรงงานกำหนด ***โดยการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานขึ้นในโรงงาน*** เป็นแห่งแรกในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2546 สามารถพัฒนาด้านการศึกษาให้กับลูกจ้างและพนักงาน ซึ่งเป็นการยกระดับการศึกษาสามัญที่สูงขึ้นจากเดิมที่ลูกจ้างพนักงานมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำหรือไม่มี ***โดยจัดตั้งโรงเรียนในโรงงานขึ้นตามนโยบายของกรมสวัสดิการและคุ้มครอง***

แรงงาน และในท้ายที่สุดทำให้สถานประกอบกิจการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2. ผลที่เกิดขึ้นจากโครงการนี้ถือได้ว่าเป็นโครงการแรกที่เป็นโรงงานประเภท "หัตถอุตสาหกรรม" แห่งแรก ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ซึ่งเป็นโครงการเกิดขึ้นมาจากความพยายามที่จะแก้ปัญหาค่าจ้างแรงงาน ด้วยวิธีการพัฒนาฝีมือแรงงาน อันเป็นการเพิ่มทักษะฝีมือแรงงาน ผสมผสานกับ***กระบวนการแก้ปัญหาแรงงานด้วยกลไกทางด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations Mechanism)***

3. เกิดการขยายผลของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของโครงการไปสู่สาธารณะ และผู้ประกอบกิจการรายอื่น ๆ ทั้งจากตามคำเชิญของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และผู้เขียนเองก็ได้มีโอกาสนำไปขยายผล โดยริเริ่มทำโครงการในลักษณะเดียวกันนี้กับโรงงานในเขตพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้ร่วมกับบริษัท สหวิริยา สตีล อินดัสตรี จำกัด ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

สำหรับผลสำเร็จอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างซึ่งมีรายละเอียดจากการดำเนินการของโครงการ การปรับปรุงละพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีมาก ผู้ขอรับการประเมินจึงได้นำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้เพียงบางส่วนเท่าที่เห็นว่าจำเป็น หรือเหมาะสม ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของบริษัท และของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวกตามลำดับ ดังนี้

(1) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว

(2) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว

(3) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว

(4) สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว และ

(5) บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด

บทที่ 5
บทสรุปการดำเนินการ

5.1 บทสรุปการดำเนินการ

ผู้ขอรับประเมิน ได้ทำการศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด โดยอาศัยโครงการส่งเสริมพัฒนามาตรฐานแรงงานไทย (มทร. 8001-2546) เป็นเครื่องมือและแนวทางในการศึกษา ซึ่งในโครงการนี้มีโครงการย่อยแต่ละโครงการตามภารกิจของหน่วยงาน กล่าวคือ

1. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงาน และได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงานในโรงงานขึ้นจนเป็นผลสำเร็จ รวมถึงการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะ ซึ่งถือว่าบรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการย่อย

2. ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว จัดตั้งโรงเรียนในโรงงานจนเป็นผลสำเร็จ และประกาศเป็นศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเมืองสระแก้ว และจัดทำหลักสูตรเฉพาะ หลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียนบริษัท เจ.เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัดขึ้น และมีนักศึกษาแจ้งความจำนงเข้ารับการศึกษาในแต่ละชั้นเรียนครบถ้วนตามโครงการที่กำหนดไว้

3. สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว ได้จัดทำโครงการเพื่อสนับสนุน เรื่อง โครงการบริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษา (Consultancy Fund-CF) ในการวางระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001-2000 และได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพจนเป็นผลสำเร็จ

4. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว ได้ดำเนินการผลักดันให้เกิดศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานในโรงงาน โรงเรียนในโรงงาน เกิดโครงการ CF ในสำนักงานใหญ่ของบริษัท เจ.เอส.ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่กรุงเทพ และนอกจากนี้ยังได้ดำเนินการโครงการเครือข่ายพัฒนามาตรฐานแรงงานไทย โครงการอุติเหตุเป็นศูนย์ (Zero Accident) จัดอบรมหลักสูตรแรงงานสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร หลักสูตรความปลอดภัยในการทำงานระดับหัวหน้างาน และระดับบริหาร หลักสูตรการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม หลักสูตรแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบกิจการ ตลอดจนเป็นประธานการประชุมคณะกรรมการเป็นเวลากว่า 2 ปี รวมถึงการขยายผลโครงการไปสู่บมจ. สหวิริยาสตีลอินดัสตรี

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ(เดือนกรกฎาคม 2550 – ธันวาคม 2551)

5. บริษัท เจ.เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัด โดยกรรมการผู้จัดการที่มีอำนาจเต็มในการบริหารจัดการให้การอมรับภาครัฐ และเปิดโอกาสให้ภาครัฐเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ จนได้เกิดโครงการย่อยต่างๆของภาครัฐในแต่ละหน่วยงาน สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี จนสามารถแก้ปัญหาแรงงานไร้ฝีมือ ไปสู่การพัฒนาฝีมือแรงงานที่มีขีดศักยภาพสูง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น สามารถแก้ปัญหา เรื่องค่าจ้างขั้นต่ำได้เป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบการและกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน รวมถึงเกิดการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

ข้อเสนอแนะ

จากผลสำเร็จดังกล่าวผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด และผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด ร่วมกันเพื่อให้เข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวจะต้องมีเนื้อหาอย่างน้อย 180 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. แนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมการทำงานด้านคุ้มครองแรงงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ 36 ชั่วโมง

2.แนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับด้านการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม การค้า องค์การต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระแสโลก มาตรฐานการจัดการสินค้า มาตรฐานแรงงานไทย และสากล 36 ชั่วโมง

3. แนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน มาตรฐานฝีมือแรงงาน 36 ชั่วโมง

4. ฝึกภาคปฏิบัติ 72 ชั่วโมง

บรรณานุกรม

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกับศูนย์อเมริกันเพื่อแรงงานนานาชาติ. สรุปการดำเนินโครงการฝึกอบรม หลักสูตร พัฒนามาตรฐานแรงงานไทยเพื่อการส่งเสริมการคุ้มครองแรงงานในเขตอุตสาหกรรมส่งออกและเขตนิคมอุตสาหกรรม. (กรุงเทพ: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด:2548).

ธัชชัย อุราสุข, การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ:การคุ้มครองแรงงานและการแรงงานสัมพันธ์. เอกสารทางวิชาการ (กรุงเทพ: ....., 2533)

ธัชชัย อุราสุข, การให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์. เอกสารทางวิชาการ (กรุงเทพ: ....., 2537)

ธัชชัย อุราสุข. J S Flowerโรงงานต้นแบบที่เราจะต้องร่วมกันสร้าง....ให้เป็นจริง. วารสารแรงงานสัมพันธ์ฉบับพัฒนามาตรฐานแรงงานไทย,ปีที่ 46 ฉบับที่ 5 สิงหาคม 2547

E. S. Shein. Process Consultation. (Reading Mas: Adison-Wesley, 1969)

7. Lawrence M. Brammer. The Helping Relationship: Process and Skills. (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Halls, 1973)

Milam Kubr. Management Consulting: A guide to the Professional. 6th .ed., (Geneva. The ILO, 1982)

9. Rex A. Skidmore and C.J. Skidmore, "Marriage and Family in Industry". Journal of Marriage and Family Counseling. (April. 1975)

10. Robert W. Cox, Jeffrey Harrod and Others, Future Industrial Relations: an Interim Report. (Geneva, The ILO, 1972)