

เอกสารผลงานลำดับที่ 1

เรื่อง

การศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี
แบบบูรณาการ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เจ.เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัด

โดย

นายรัชชัย อูราสุข

ผู้ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแรงงานสัมพันธ์
(นักวิชาการแรงงาน 9 ชช)
ตำแหน่งเลขที่ 609

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

14275

บทคัดย่อ

การศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่ได้จัดทำขึ้นดังกล่าวเกิดขึ้นจากความต้องการระหว่างบริษัทและสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว ในการแก้ไขปัญหาแรงงานที่บริษัทไม่สามารถจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างบางส่วนได้ตามที่กฎหมายกำหนด ด้วยวิธีการยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงานควบคู่กับการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการอย่างค่อยเป็นค่อยไป วัตถุประสงค์หลักในการศึกษาของเรื่องนี้มีอยู่ด้วยกัน 2 ประการกล่าว คือ

1. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาแรงงานที่เหมาะสมด้วยระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนแบบบูรณาการ

2. เพื่อสร้างต้นแบบระบบการจัดการแบบบูรณาการที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างภาวะสันติสุขในสถานประกอบการ โดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน

อย่างไรก็ดีการศึกษาในเรื่องการทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนจึงได้เกิดโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนขึ้น เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันที่จะขับเคลื่อนไปให้เกิดการแก้ปัญหาทั้งทางด้านแรงงาน การจัดการ และการศึกษาให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน โครงการในลักษณะนี้ถือว่าเป็นโครงการแรกที่มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน 2545 แห่งแรกของประเทศไทย พร้อมกับจัดตั้งโรงเรียนในโรงงาน เกิดการพัฒนามาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9000 – 2001 และเกิดการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ขึ้นในโรงงานประเภทหัตถอุตสาหกรรม

โดยเหตุที่บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ชั้นนำของคนไทยเพียงไม่กี่แห่งที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกไปยังตลาดยุโรป อเมริกา ฮองกงและญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะเป็นหัตถอุตสาหกรรมและเป็นบริษัทเดียวที่อาศัยแรงงานในท้องถิ่นมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทเรื่อยมาจนท้ายที่สุดได้ประสบกับปัญหาด้านการบริหารจัดการปัญหาแรงงาน ปัญหาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำ ทำให้เกิดปัญหาด้าน

ต้นทุนและการแข่งขันในตลาดโลก ดังที่ผู้ขอรับการประเมินได้กล่าวถึงในความเป็นมา และความสำคัญ

การจัดทำโครงการนี้ขึ้นก็เพื่อต้องการมาตรฐานต่อการแก้ปัญหาทั้งระบบ จึงต้องใช้เวลาระยะแรกในการดำเนินการถึง 5 ปี และในแต่ละเดือนต้องมีการประชุม คณะกรรมการเพื่อติดตามความคืบหน้าของแต่ละโครงการย่อย ตลอดจนการดำเนินการ แต่ละกิจการ โดยมีผู้ขอรับการประเมินเป็นประธานในแต่ละเดือนถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะหากทุกฝ่ายไม่มีความมุ่งมั่น โครงการนี้อาจจะต้องยุติลงกลางคันโดยไม่ เกิดผลสำเร็จใด ๆ

หลักการที่สำคัญยิ่งที่ทำให้โครงการฯ ยังเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ ได้มาจากพื้นฐานการนำเอาแนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ผู้ขอรับการประเมินมีอยู่ นำเสนอต่อผู้บริหารของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอากระบวนการและเทคนิค ให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งปรากฏรายละเอียด อยู่ในบทที่ 2 ส่วนการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำโครงการฯ ที่ ปรากฏอยู่ในบทที่ 3 ผู้ขอรับการประเมินได้ให้คำปรึกษาแนะนำถึงวิธีการกับเจ้าหน้าที่ ของบริษัทและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานมีความจำเป็นในเบื้องต้น และหากเป็นรายละเอียดข้อมูลเชิงพฤติกรรม (Behavioral Data) ผู้ขอรับการประเมินจะเป็นผู้จัดเก็บด้วยตนเอง และในขณะเดียวกันก็จะสังเกตถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการพัฒนาในการวิเคราะห์ ถึงความต้องการที่แท้จริง (Felt needs) ของบุคลากรในระดับต่าง ๆ แล้วนำไปจัดทำ โครงการฯ เพื่อเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และเพื่อขออนุมัติดำเนินการโครงการฯ จาก ผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว (นายสมชาย ชุ่มรัตน์) ในขณะนั้นก่อนลงนามในโครงการฯ และบันทึกช่วยจำ (MOU) เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2546

วิธีการศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี แบบบูรณาการของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นการศึกษาในรูปแบบของโครงการ ระหว่างภาครัฐกับเอกชนที่มีระยะเวลาในการดำเนินการในระยะแรกประมาณ 5 ปี ทั้งนี้ เพราะโครงการฯ ในลักษณะเช่นนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อยก

ระดับการศึกษาของพนักงานลูกจ้างทุกคนให้สูงขึ้นจากเดิมที่เป็นอยู่จึงเป็นผลต่อการสร้างมาตรฐานฝีมือแรงงานและหลายระดับ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้กับบริหารในระดับสูงให้ตระหนักถึงการบริหารจัดการยุคใหม่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Stabilization) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารจัดการจากแบบเดิม ๆ ไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับกระแสการค้าของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติของลูกจ้างที่มีต่อวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ กระตุ้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความกลัวที่จะถูกเลิกจ้างเมื่อทดสอบฝีมือแรงงานไม่ผ่าน เป็นความกระตือรือร้นมองอนาคตออกจนเกิดความร่วมมือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้นเกินกว่ากฎหมายกำหนด และยิ่งไปกว่านั้นจะได้รับค่าตอบแทนตามขีดความสามารถของตน มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเหตุนี้วิธีการศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี จึงมีลักษณะเฉพาะของคนและมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเป็นประจำในแต่ละเดือนต่อเนื่องกว่า 2 ปี เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุลักษณะประสงค์ของแต่ละหน่วยงานมีการให้การสนับสนุน รายละเอียดดังปรากฏอยู่ในภาคผนวกที่แสดงไว้ในแต่ละหน่วยงาน

ผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินการโครงการฯ ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานขึ้นในโรงงานตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 การจัดตั้งโรงเรียนในโรงงานตามนโยบายของกรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงาน การได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9000 – 2001 การแก้ไขปัญหาแรงงาน โดยเฉพาะการแก้ปัญหาเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำที่เป็นปัญหาหลักของโรงงานที่มีอยู่ทั่วไปในประเทศไทย จนได้รับค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้นเกินกว่ากฎหมายและเป็นไปตามขีดความสามารถของลูกจ้างพนักงาน รวมถึงการเกิดการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการได้ในระดับที่น่าพอใจและกล่าวอ้างได้ว่าเป็นโครงการศึกษาที่เป็นต้นแบบ เป็นตัวอย่างที่ดีที่ควรจะไปเป็นตัวอย่างที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคต ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะว่าจำเป็นที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานและกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะต้องร่วมมือกันสร้างหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาหัวหน้าส่วนราชการที่สังกัดทั้งสองกรมฯ ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

การคุ้มครองแรงงาน การแรงงานสัมพันธ์ พฤติกรรมองค์กร เศรษฐกิจการค้า ตลอดจนความรู้ทางวิชาการอื่น ๆ ที่จะเอื้อต่อการแก้ปัญหาแรงงานตามภารกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และปัญหาในการเพิ่มผลผลิต การสูญเสียวัตถุดิบ การสูญเสียเวลาด้านการเพิ่มพูนทักษะฝีมือแรงงานไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง และการฝึกภาคปฏิบัติอีก 72 ชั่วโมง

หากข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาเป็นต้นแบบและนำไปปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับประเภทกิจการอื่น ๆ จะสามารถขยายไปสู่การแก้ปัญหาแรงงานทั้งระบบได้เกือบจะทุกสถานประกอบกิจการ

คำนำ

ปัญหาแรงงานถือได้ว่าเป็นปัญหาของทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศในโลที่สาม ประเทศไทยที่เข้าใจกันว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาก็ไม่ได้มีข้อยกเว้นในเรื่องนี้เช่นกัน จังหวัดสระแก้วเป็นจังหวัดชายแดนที่อยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีโรงงานที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกไม่ถึง 10 แห่ง การบริหารจัดการงานบุคคลของโรงงานที่พบมักจะไม่เป็นไปตามหลักวิชาการหรือมีมาตรฐานการจัดการไม่เป็นไปตามหลักการสากล อำนาจการบริหารจัดการอยู่ที่ผู้บริหารเพียงไม่กี่คน แรงงานที่ทำงานในโรงงานส่วนใหญ่จะเป็นแรงงานในท้องถิ่น แรงงานเกือบทั้งหมดมีระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(การศึกษาภาคบังคับ) ขาดทักษะฝีมือในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถจ่ายค่าจ้างให้เป็นไปตามกฎหมาย แม้ว่าจะมีประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ กำหนดให้นายจ้างปฏิบัติ และหากไม่ปฏิบัติตามก็จะมียบทลงโทษบังคับ

ผู้ขอรับการประเมินเชื่อว่า ปัญหาการที่นายจ้างไม่ปฏิบัติตามประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ เป็นปัญหาใหญ่สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารกฎหมายที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกคน โรงงานที่ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์เพื่อการส่งออกของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองจังหวัดสระแก้ว ก็ประสบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ปัญหาดังกล่าวผู้ขอรับการประเมินได้นำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาทุกปัญหาที่บริษัทประสบอยู่ในขณะนั้นทั้งระบบ ในรูปแบบของโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ โดยได้อาศัยความร่วมมือจากศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ผู้บริหารของโรงงานในจังหวัดสระแก้วและผู้บริหารในระดับสูงของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด จากสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ โดยมีผู้ขอรับการประเมิน ซึ่งเป็นสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว ในขณะนั้นเป็นผู้ประสานงานและทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้กิจกรรมที่กำหนดในโครงการหลักดำเนินการไปได้จนบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมิน ขอเรียนชี้แจงเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่า คำว่ามาตรฐานแรงงานในการศึกษาครั้งนี้มีความหมายกว้างกว่าความหมายใน มาตรฐานแรงงานไทย (มรท.8001-2546) เพราะวาระบบการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีพื้นฐานการศึกษาอย่างน้อยต้องสูงกว่าระดับภาคบังคับ สามารถอ่านออกเขียนได้ เข้าใจคำสั่งในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา มีทักษะฝีมือและความชำนาญในการทำงาน โดยเหตุนี้ผู้ขอรับการประเมินจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการหาเหตุผลปัญหาที่แท้จริง การจัดเก็บข้อมูลข้อเท็จจริงทั้งทางตรงและทางอ้อม การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาที่ถูกต้อง รวมถึงการนำเอากระบวนการและเทคนิคให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ มาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องสภาพความเป็นจริง และวิธีการที่ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่ามี ความเหมาะสม และสามารถที่แก้ปัญหาทุกปัญหาได้ จำเป็นที่จะต้องใช้โครงการในลักษณะแบบบูรณาการ อันเป็นความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน

เอกสารทางวิชาการฉบับนี้ ผู้ขอรับการประเมินเชื่อว่า จะบังเกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบกิจการทุกท่านที่สนใจจะนำเอาไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่ปฏิบัติอยู่ในทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะนำเอาไปพิจารณาและปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามความเป็นจริง

รัชชัย อูราสุข

5 กันยายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	จ
สารบัญ	ข
สารบัญภาคผนวก	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	10
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	11
1.4 วิธีการศึกษา	11
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 กระบวนการและเทคนิคให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์	13
2.1 บทบาทของผู้ให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์	13
2.2 กระบวนการการให้คำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์	14
2.3 ขั้นตอนการให้คำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์	17
2.4 เทคนิคการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์	24
2.5 ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้เป็นหลักในการฝึกฝนทักษะ	40
บทที่ 3 การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำโครงการ	50
3.1 การจัดเก็บข้อมูล	51
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	51
3.3 การจัดทำโครงการ	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการดำเนินการบริหารโครงการ	58
4.1. ผลการปรับใช้บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร	58
4.2. ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ โครงการ	66
บทที่ 5 บทสรุป และข้อเสนอแนะ	69
5.1 บทสรุปผลการศึกษา	69
5.2 ข้อเสนอแนะ	70
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	72

สารบัญญากาศนวนก

- ภาคผนวก 1 เอกสารการดำเนินการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว
- ภาคผนวก 2 เอกสารการดำเนินการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว
- ภาคผนวก 3 เอกสารการดำเนินการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว
- ภาคผนวก 4 เอกสารการดำเนินการสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
จังหวัดสระแก้ว
- ภาคผนวก 5 เอกสารการดำเนินการบริษัท เจ.เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัด
- ภาคผนวก 6 เอกสารการดำเนินการบริษัท สหวิริยาสตีล อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

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 ได้จ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้างส่วนใหญ่ ไม่เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งเรื่องนี้หากเพียงแค่ฟังโดยไม่ทราบถึงมูลเหตุที่แท้จริงแล้ว คงคิดว่านายจ้างผู้ประกอบการเอาเปรียบลูกจ้างอย่างมากและคิดเลยต่อไปว่าเจ้าหน้าที่คงมีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องนี้ แต่ถ้าหากท่านใดมีใจเป็นธรรมและได้มีโอกาสพูดคุยกับกรรมการผู้จัดการของ บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด คือ นายศิลปชัย วัชรระ แล้วจะรู้สึกได้ในทันทีว่า บุคคลท่านนี้มี “ความเป็นนักพัฒนาและกล้าที่จะเผชิญกับความจริง” และสามารถบอกได้ในทันทีอีกว่ามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามกฎหมายในทุกโอกาส ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าว่า การปฏิบัติตามแต่เพียงข้อกฎหมายนั้นยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะเป็นหลักประกันให้บริษัทและลูกจ้างอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข มีความมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้าสืบไป

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

ในขณะเดียวกัน ผู้ขอรับการประเมินในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่มก็ได้เชิญชวนหน่วยงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมโครงการ “โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการ

เพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด” ด้วย ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่าหากจะดำเนินการให้ได้ผลเพราะเป็นโครงการแรกของประเทศไทย)อย่างจริงจังจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานร่วมกันทำโครงการแบบบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบ

ก่อนที่ผู้ขอรับการประเมินจะกล่าวถึงประเด็นต่อไป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบประวัติความเป็นมาของโรงงาน กล่าวคือ

ความเป็นมาของโรงงาน

ในช่วงก่อนปี 2533 เมื่อที่บริเวณตรงนี้เคยเป็นสวนผลไม้และโรงเลียงไก่อีก่อน(เล้าไก่)ซึ่งมีนายฟอง จิตรสมบูรณ์ ผู้เป็นเจ้าของ และเป็นพ่อตาของนายสิลปชัย วัชร กรรมการผู้จัดการ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ทำไมจะต้องสร้างโรงงานขึ้นใหม่ หากสามารถที่จะดัดแปลงเล้าไก่ให้มีสภาพที่เหมาะสมได้ นอกจากจะเป็นการประหยัดแล้วยังเหมาะแก่การทำหัตถอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นอย่างดี ลมสามารถที่จะถ่ายเทได้ และรับคนบ้านใกล้เคียงเข้ามาทำงานคำพูดหนึ่งที่ลุงฟองพูดและผู้เขียนมีความประทับใจเป็นอย่างยิ่งที่นายสิลปชัยได้กรุณาเล่าให้ผมฟังก็คือ “การให้งานทำ เป็นการให้ศักดิ์ศรีกับมนุษย์” ซึ่งประโยคคำพูดนี้ผู้เขียนไม่แน่ใจเช่นกันว่าถูกต้องตรงกับที่ลุงฟองที่พูดไว้หรือไม่ ถ้าหากไม่ตรงผู้เขียนก็ขออภัยไว้ ณ ที่นี้

การดำเนินกิจการของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ในช่วงที่ผ่านมาต้องยอมรับว่าบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด เป็นบริษัทผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ชั้นนำ ผลิตสินค้าคุณภาพเยี่ยมที่ส่งออกขายทั่วโลก โดยเริ่มก่อตั้งบริษัทเมื่อปี 2533 บริษัทมีชื่อเสียงในด้านการพัฒนาเทคนิคการผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ที่เหมือนจริง จนเป็นที่ยอมรับในวงการอุตสาหกรรมเดียวกัน ในปีต่อมาคือปี 2534 ได้เริ่มปรับปรุงโรง(เล้า)ไก่ที่จังหวัดสระแก้วให้มีสภาพเป็นโรงงาน ซึ่งโรงเลียงไก่ในบริเวณดังกล่าวมีอยู่ด้วยกันหลายโรง การปรับปรุงโรงเลียงไก่เหล่านี้ก็เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่เพียงพอกับปริมาณคนงานที่เริ่มมีมากขึ้นตามลำดับทั้งนี้โดยไม่ได้เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เพราะมี

ความตั้งใจที่สร้างงานให้คนในท้องถิ่นทำ จึงรับทุกคนที่ต้องการทำงานเข้าเป็นพนักงานไม่กำหนดระดับความรู้ เพศ หรือสถานภาพใด ๆ กำหนดตนเองเป็นอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

หลังจากช่วง 10 ปีแรก บริษัทได้ดำเนินการมาอย่างราบรื่นนั้น บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ต้องเผชิญกับคู่แข่งขันอย่างหนักหน่วงในตลาดประคิษฐ์คอกไม้โลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งที่มาจากประเทศจีน บริษัทเองต้องสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อหนีคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นก็มีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนมากขึ้น และวัตถุดิบ กระบวนการผลิตก็ต้องเป็นมิตรกับธรรมชาติมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแรงงานที่มีทักษะความชำนาญในการผลิตมากขึ้นด้วยเช่นกัน อุปสรรคสำคัญที่บริษัทต้องเผชิญในเวลานี้เดียวกันก็คือ บริษัทไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้ทันตามที่บริษัทต้องการที่ไม่สามารถจะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นในช่วง 3-4 ปีหลังจากที่ผ่านมาเริ่มประสบกับอุปสรรคปัญหาหลายประการ จนในที่สุดก็เกิดปัญหาที่บริษัทไม่สามารถที่จะจ่ายค่าจ้างให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดตามมา และเป็นจุดเริ่มต้นของความช่วยเหลือที่มาจากภาครัฐ หรือหากจะกล่าวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ก็เป็นจุดหักเหและเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญที่เกิดขึ้น บริษัทพร้อมกับการสนับสนุนให้ผู้ประกอบกิจการพัฒนาตนเองให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ และขณะเดียวกันก็สามารถรักษางานให้คนในท้องถิ่นทำไปด้วยในคราวเดียวกัน และในที่สุดนายคิลปะชัย วัชระ กรรมการผู้จัดการ และผู้ขอรับการประเมิน มีความเห็นตรงกันว่าน่าที่จะทำโครงการร่วมมือกัน ซึ่งเป็นจุดกำเนิดของโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีและได้เริ่มขึ้นในเดือนสิงหาคม 2545 จากความพยายามของผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วในขณะนั้นมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาเรื่องค่าจ้างแรงงานของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ทั้งระบบอย่างประนีประนอม “โดยหลักการที่ต้องการให้ผู้ประกอบกิจการอยู่ได้ ผู้ใช้แรงงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายและส่งเสริมให้บริษัทยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่ระดับมาตรฐานสากล”

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

ด้วยการหารืออย่างจริงจังและการให้โอกาสกับบริษัทแก้ไขปัญหาค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ผู้บริหารตกลงใจที่จะดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่ราชการให้คำแนะนำ โดยการใช้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานตามตกลงใจที่จะดำเนินการแก้ปัญหา พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นนโยบายของกระทรวงแรงงานเป็นหลักในการยกระดับฝีมือและแก้ไขปัญหาการจ่ายค่าจ้าง โดยความช่วยเหลือของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้โดยมีผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้วเป็นแกนกลางในการประสานงานโครงการ

แนวคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีดังกล่าวนี้ ได้ถูกเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว (นายสมชาย ชุ่มรัตน์) ซึ่งท่านผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว ได้เดินทางมาเยี่ยมชมบริษัทในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2546 และได้ให้ความสนใจต่อแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการอย่างแท้จริง อีกทั้งยังได้แนะนำให้เชิญหน่วยงานอื่นในจังหวัดเข้าร่วมงานด้วย เพื่อให้การแก้ปัญหาและพัฒนาเป็นไปอย่างครบวงจร

การหารือตามแนวทางที่ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้วได้ให้คำแนะนำทำให้มีการปรับปรุงเนื้อหาของโครงการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ 4 หน่วยงานด้วยกัน คือ

- 1) สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว
- 2) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว
- 3) ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว
- 4) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว

หลักการเบื้องต้นของโครงการ

ด้วยภารกิจหน้าที่ที่มีต่อกันระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ขอรับการประเมินได้พิจารณาร่วมกันแล้วเห็นแต่ละฝ่ายต่างมีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้ตรงกันซึ่งเราไม่อาจจะปฏิเสธได้ว่า “ความมุ่งมั่น ความเชื่อใจ ความศรัทธาที่มีต่อกัน ของผู้ประกอบการและภาครัฐ” ที่มองภาพแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ต่างกันแต่มีเป้าหมายร่วมกัน ที่เริ่มจากวิสัยทัศน์ “สร้างคนสร้างผลิตภัณฑ์ มุ่งมั่นสู่มาตรฐานสากล” ของนายศิลปชัย วัชระ กรรมการผู้จัดการบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด กับ “พัฒนาการบริหารจัดการสร้างแรงงานคุณภาพยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี” ของนายรัชชัย อุราสุข สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว จะเป็นพลังสำคัญที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจนบรรลุผลของการบูรณาการ โครงการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี ของบริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่ถือว่าเป็นโรงงานต้นแบบที่จะต้องร่วมกันขยายผลให้เกิดขึ้น

ด้วยสภาวะของโลกปัจจุบันการค้าระหว่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การแข่งขัน การกีดกันทางการค้ามีความรุนแรงเพิ่มขึ้นทุกขณะ ผู้ซื้อรายใหญ่ได้ตั้งข้อกำหนดให้โรงงานผลิตต้องได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานสากลมากขึ้นทุกที ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ผลิตเพื่อการส่งออก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานแรงงานตามมาตรฐานแรงงานสากลเพื่อคงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกให้ได้

จังหวัดสระแก้ว มีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาในบริษัทเอกชนในจังหวัด โดยเฉพาะโรงงานที่มีการผลิตเพื่อการส่งออก ให้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและมาตรฐานแรงงาน ซึ่ง ณ เวลาปัจจุบันมีบริษัทและ โรงงานสมัครเข้าเครือข่ายพัฒนาระบบมาตรฐานแรงงานไทย 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 บริษัทจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสีย และลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลง ในทางตรงกันข้ามต้องพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นไปพร้อม ๆ กับการพัฒนารายได้ให้สูงขึ้นตามไปด้วยในเวลาเดียวกัน ให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงานที่กำหนด และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการจนสามารถได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งทางด้านแรงงาน ด้านคุณภาพ และสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ บริษัท โดยการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการหลายหน่วยของจังหวัดสระแก้วจึงได้จัดทำ “โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรี” ขึ้น ซึ่งกิจกรรมในโครงการนี้จะมีลักษณะผสมผสานโดยหน่วยงานราชการจะให้การช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน การพัฒนาด้านบริหารการจัดการ พัฒนาเทคนิค กระบวนการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานของฝีมือแรงงานให้กับพนักงานทุกระดับ

โครงการนี้นับเป็นโครงการแบบบูรณาการ โครงการแรกที่มีการประสานความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างภาคราชการและเอกชนในลักษณะนี้ในจังหวัดสระแก้ว

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 ทั้งหมดที่ราชการประกาศระเบียบปฏิบัติ
- 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 ศาลากลาง
จังหวัดสระแก้ว (ภาคผนวก 2)

ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสระแก้ว

จะสนับสนุนการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะของ บริษัท ดำเนินการ
ด้านการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานที่จัดทำขึ้น สนับสนุนให้มีการทดสอบฝีมือแรงงาน
ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานของบริษัทตามพระราชบัญญัติส่งเสริม
การพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว

จะให้การศึกษานอกโรงเรียน โดยสนับสนุนให้มีการจัดการจัดตั้งศูนย์การ
เรียน กศน. ของบริษัท เป็นโรงเรียนในโรงงานตามนโยบายของกระทรวงแรงงาน เพื่อ
ยกระดับวุฒิการศึกษาของพนักงาน เน้นการฝึกทักษะในการอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ และ
วินัยในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความพร้อมในการรับการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระแก้ว

จะจัดทำโครงการบริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการผลิตให้
บริษัทได้รับเงินสมทบการจ้างที่ปรึกษา จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 9 ให้บริษัท วาง
ระบบมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารคุณภาพอันเป็นการพัฒนาที่
สอดคล้องกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว

นอกจากจะรับภารกิจหลักในการให้คำปรึกษาการบริหารจัดการ และเป็นผู้
ประสานงาน โครงการแล้วยังจะมีหน้าที่ในการอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน
ให้เกิดความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากโครงการเพื่อก่อให้เกิดความ
เข้าใจอันดีต่อกันระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

อีกทั้งยังมีหน้าที่ที่จะนำผลการพัฒนาจากทุกฝ่ายมาใช้ในการปรับปรุง
สภาพการทำงานเพื่อให้ลูกจ้างทุกคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ให้ได้รับการ
คุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรมและ
จัดทำโครงการย่อยอื่น ๆ เพิ่มเติมให้สอดคล้องรับกับการพัฒนาของบริษัทในอนาคต

ที่มาของการศึกษาภายใต้กรอบของโครงการแบบบูรณาการ

สืบเนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมทำดอกไม้ประดิษฐ์เพื่อจำหน่ายในประเทศไทยและเพื่อการส่งออกในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการในประเทศอยู่ด้วยกันหลายราย และผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีรูปแบบที่หลากหลาย และมีทั้งที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติและวัสดุสังเคราะห์ และบางผลิตภัณฑ์ก็ใช้วัสดุทั้ง 2 ประเภทควบคู่กัน วัสดุดังกล่าวจะต้องไม่ก่อให้เกิดพิษกับผู้ใช้ อีกทั้งยังต้องเป็นมิตรกับธรรมชาติด้วย และในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาประเทศไทยซึ่งถือว่าเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในอดีต ในปัจจุบันนี้ผลิตภัณฑ์ที่ได้คิดค้นและทำขึ้นในประเทศไทย ได้ถูกหลายประเทศทำการผลิตขึ้นเพื่อการแข่งขันและแย่งตลาด การดำเนินการของกลุ่มแข่งขันก็มีหลากหลายวิธีการทั้งในรูปแบบของการลอกเลียนแบบโดยตรงและการคิดค้นขึ้นมาใหม่ ซึ่งในอนาคตหากไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ลดต้นทุนลงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ก็อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และในขณะเดียวกันเพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนได้ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น พร้อมกับการพัฒนารายได้ที่สูงขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานแรงงานที่กำหนดและ โดยมุ่งเน้นความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในช่วงของเวลาทำงานปกติ

จากเหตุผลโดยรวมตามที่ได้กล่าวถึงในเบื้องต้นจะเห็นได้ว่า บริษัท เจ.เอส. ฟลาวเวอร์ จำกัด มีความจำเป็นอย่างยิ่งและเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องเพื่อยกระดับมาตรฐานของแรงงานในการทำงาน พัฒนามาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด และในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มขีดความสามารถของแรงงานที่จำทำการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสูงสุดเพื่อการแข่งขันในตลาดโลกให้ได้ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงบริษัทมีความมั่นคงเข้มแข็ง พนักงานมีทักษะฝีมือที่สูงขึ้น จนสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพ และลดการสูญเสียลงอย่างมีนัยสำคัญกับการเพิ่มค่าจ้างรายได้ พร้อมกับการมีสวัสดิการที่ดี มีงานทำที่มั่นคง

เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ บริษัทฯ ร่วมกับหน่วยราชการหลายหน่วยงานของจังหวัดสระแก้วจึงได้จัดทำโครงการ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การก้าวเสริมขึ้น ซึ่งกิจกรรมในโครงการนี้จะมีลักษณะผสมผสาน โดยหน่วยราชการ จะให้การช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน การพัฒนาด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานของฝีมือให้กับพนักงานในทุกๆระดับ โดยจะรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

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

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาแรงงานที่เหมาะสมด้วยระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การก้าวเสริมภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนแบบบูรณาการ

2. เพื่อสร้างต้นแบบระบบการจัดการแบบบูรณาการที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างภาวะสันติสุขในสถานประกอบการ โดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การค้าเสรีแบบบูรณาการ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เจ เอส ฟลาวเวอร์ จำกัด ที่โรงงานหนองกระพ้อตำบลสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว ระหว่างที่ผู้ขอรับการประเมินดำรงตำแหน่งสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบมาตรฐานแรงงาน สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ระหว่างปี 2545 – 2549 โดยผู้ขอรับการประเมินจะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการหลัก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมประจำเดือนตั้งแต่เริ่มโครงการเพื่อขับเคลื่อนให้โครงการย่อยแต่ละโครงการ และผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องดำเนินการให้บรรลุผลตามกรอบเวลา

1.4 วิธีการศึกษา

ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการศึกษาในฐานะหัวหน้าสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสระแก้ว ตามภารกิจของหน่วยงานซึ่งจะต้องทำหน้าที่การบริหารจัดการด้านแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยการกำกับดูแล สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมให้สถานประกอบการ นายจ้างต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในด้านการคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และมาตรฐานแรงงานไทย (มรท.8001-2546) ในขณะเดียวกัน ลูกจ้างจะได้รับสิทธิประโยชน์จากการประชุมของนายจ้าง เจ้าของสถานประกอบการ

เนื่องจากสถานประกอบการนี้ ยังไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้ถูกต้องครบถ้วน ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาให้นายจ้าง

เจ้าของสถานประกอบการ ดำเนินการยกระดับการบริหารจัดการของบริษัทให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล จึงได้เกิดแนวคิดในการจัดทำ “โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การก้าวขึ้น” ขึ้น

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คาดว่าจะได้วิธีการแก้ปัญหาแรงงานที่เหมาะสมด้วยระบบการจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่การก้าวขึ้นภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนแบบบูรณาการ
 2. คาดว่าจะสามารถสร้างต้นแบบระบบการจัดการแบบบูรณาการที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างภาวะสันติสุขในสถานประกอบการ โดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนได้
-

บทที่ 2

กระบวนการและเทคนิคให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ทัวไปในสังคมอุตสาหกรรม รวมถึงสภาพการณ์ที่อาจจะนำไปสู่การเกิดปัญหาข้อขัดแย้งและเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ในบทก่อน ๆ นั้น ได้ทำให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาล่วงไป ด้วยดี ในบทนี้จึงมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาระบบการแก้ไขปัญหามาประยุกต์หรือปรับใช้ ซึ่งระบบที่มีประสิทธิภาพระบบหนึ่งก็คือ ระบบการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวถึงโดยลำดับ ดังนี้

บทบาทของผู้ให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

หลักการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นหลักการทางวิชาชีพ (Professional) โดยให้บริการคำปรึกษาเพื่อการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วก็ให้สามารถที่จะแก้ปัญหาร่วมกันได้ โดยจะต้องระดมความร่วมมือจาก ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการคำปรึกษาจึงเป็นบทบาทในฐานะ ผู้แทนของการเปลี่ยนแปลง (Agent of change)⁽¹⁾ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 บทบาท คือ

1. บทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั่วไป (Resource Consultant)

ในบทบาทนี้จะทำหน้าที่ให้ความเห็นต่าง ๆ ต่อนายจ้างหรือลูกจ้าง ผู้ใช้บริการคำปรึกษาที่กำลังประสบกับปัญหาด้านแรงงาน ซึ่งบทบาทนี้ถือว่าเป็นบทบาท สำคัญพื้นฐาน โดยทำหน้าที่เริ่มตั้งแต่การให้ หรือการรับฟังข่าวสาร ข้อมูล การให้ความรู้ แก่บุคคล ทีมงาน นายจ้างหรือลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน ที่ประสบปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่ช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมทั้งหลายให้เป็น พฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสม การทำหน้าที่ในบทบาทนี้จะประสบความสำเร็จมากน้อย เพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะที่จะวิเคราะห์ปัญหา การให้ คำแนะนำ ความเห็น ตลอดจนมีความสามารถที่จะประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงตาม ความเป็นจริง ทันการณ์ของผู้ให้บริการคำปรึกษาเป็นสำคัญ

⁽¹⁾ M. Kubr, Management Consulting: A guide to Profession.

2. บทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process Consultant)

หากพิจารณาบทบาทของผู้ให้บริการคำปรึกษาในฐานะผู้แทนของการเปลี่ยนแปลงก็คือการทำหน้าที่ช่วยผู้ประสบปัญหาสามารถแก้ปัญหาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นผลสำเร็จ และในอีกบทบาทหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้ จำเป็นที่จะต้องกำหนดกระบวนการให้บริการคำปรึกษา หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน มีหลักการที่แน่นอน โดยการกำหนดเป็นโครงการหรือเค้าโครงข้อเสนอหรือแผนงานปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างมีเป้าหมาย หรือตามความต้องการของผู้ใช้บริการคำปรึกษาที่ประสบกับปัญหา

สำหรับบทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ E.H.Schein⁽²⁾ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การทำหน้าที่ในบทบาทนี้จะทำหน้าที่เริ่มต้นตั้งแต่การค้นหาค่านิยมหรือความเชื่อที่มีอยู่ในองค์กร (สถานประกอบกิจการหรือสหภาพแรงงาน) มากำหนดโครงการหรือแผนงานปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหา และยังคงต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจนครบขั้นตอน เพื่อให้ผู้ประสบปัญหาสามารถปฏิบัติอย่างจริงจังภายในขอบเขตที่ได้กำหนด

กระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

กระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์เน้นความสำคัญที่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประสบปัญหาที่ไม่เหมาะสมให้มีความเหมาะสมกับ ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ให้บริการคำปรึกษาจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และสร้างทักษะให้กับผู้ประสบปัญหาได้นำเอาไปแก้ปัญหา เพื่อผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องกันไปจนสามารถที่จะสร้างพฤติกรรมใหม่เพียงพอที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ ในขั้นเริ่มต้นของกระบวนการนี้

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

จึงมีเป้าหมายด้วยการสร้างการยอมรับในปัญหาที่มีเพื่อให้ผู้ประสบปัญหาเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกับเค้าโครงข้อเสนอหรือโครงการหรือแผนงานในทางปฏิบัติ ซึ่งในกระบวนการนี้จะแบ่งออกตามลำดับ ดังนี้

1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing or Thawing out of established behavior patterns)

การละลายพฤติกรรมดั้งเดิมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมดั้งเดิมที่สะสมมานานเป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น ไม่มีความมั่นคงเมื่อภาวะการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ความรู้สึกกังวลใจ ความรู้สึกขัดแย้งที่มีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อฝ่ายจัดการ ต่อฝ่ายสหภาพแรงงาน หรือฝ่ายสหภาพแรงงานต่อฝ่ายจัดการ หรือต่อองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ หรืออาจจะเป็นความขัดแย้งในผลประโยชน์ เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้เมื่อสะสมและถูกเก็บไว้นาน ๆ จะเกิดความรู้สึกเก็บกดไว้ภายใน เมื่อมีการแสดงออกมาภายนอกจึงเป็นพฤติกรรมไม่เหมาะสมกับภาวะการณ์ ไม่เป็นที่ยอมรับและเกิดปัญหาต่อองค์กรหรือต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในขั้นนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการค้นหารวบรวมเอาพฤติกรรมเหล่านี้ไว้ และประมวลเข้ามากำหนดขั้นตอนในการให้คำปรึกษาเพื่อละลายพฤติกรรมดังกล่าวให้หมดไป

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมใหม่ (Changing or Moving to a new patterns)

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

ให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลดีกับผู้ประสบปัญหา ชั้นการเปลี่ยนแปลงนี้จะมียู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ

2.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกให้เหมือนกัน (Identification)

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

2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายใน (Internalisation)

การเปลี่ยนแปลงขั้นนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะทำหน้าที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสบปัญหาที่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติดั้งเดิมอยู่ในจิตใจเสียใหม่ให้เหมือนกัน โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงในขั้นนี้จะมีความยุ่งยากและใช้เวลามากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกและจะยิ่งมีความยุ่งยากมากขึ้นหากผู้ให้บริการคำปรึกษาไม่สามารถที่จะสร้างการยอมรับที่เหมือนกันและไม่สามารถให้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้ประสบปัญหายอมรับความเป็นจริงที่กำลังประสบอยู่ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะสามารถเชื่อได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในเหล่านี้เป็นไปตามขั้นตอนหรือตามที่คาดหวังไว้ หรือหากเมื่อมีข้อบกพร่องก็จะสามารถแก้ไขได้ทัน

3. การสร้างพฤติกรรมใหม่หรือการพัฒนาพฤติกรรม (Refreezing or development of a new patterns)

เมื่อผ่านขั้นตอนละลายพฤติกรรม และขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาแล้วโดยลำดับ ผู้ประสบปัญหาจะสามารถทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และมีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น อีกทั้งยังจะเรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา เข้าใจที่จะประยุกต์แนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างมั่นใจ และมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น หน้าที่ของผู้ให้บริการคำปรึกษาในฐานะผู้แทนของการเปลี่ยนแปลง จะต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในการให้ความเห็นมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมใหม่แทนพฤติกรรมเก่าที่ถูกสลายไป และพฤติกรรมที่ถูกสร้างขึ้นมานี้จำเป็นที่จะต้องพัฒนาพฤติกรรมต่อไปอีกเพื่อให้เกิดความมั่นคง มีพลังและมีศักยภาพพอที่จะนำไปแก้ปัญหา และเมื่อปัญหาได้ถูกแก้ไขไปจนหมดสิ้นแล้ว จึงจะถือว่ากระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ขั้นตอนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ตามกระบวนการการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ผู้เขียนได้กล่าวแล้วผู้ให้บริการคำปรึกษาจะสามารถกำหนดขั้นตอนในการให้บริการคำปรึกษาได้ดังนี้

1. การเตรียมการเบื้องต้น

1.1 การสำรวจด้านการจัดการ (Management surveys)

การสำรวจนี้จะเน้นการจัดการและการบริหารทั่วไปขององค์การ (สถานประกอบกิจการ หรือสหภาพแรงงาน) เพื่อทำการค้นหาแหล่งทรัพยากร (resources) ที่จะนำมาใช้ประโยชน์หรือเป็นสื่อกลางเพื่อกำหนดแนวทางในการให้คำปรึกษา สำรวจถึงเหล่านี้ได้แก่ การศึกษารูปแบบหรือสไตล์การจัดการและการบริหาร ศึกษาลักษณะการจัดองค์กร โครงสร้างอำนาจการจัดการ นโยบายขององค์การ โครงการหรือแผนงานที่มีการปฏิบัติอยู่ของนายจ้างและถ้าหากเป็นสหภาพแรงงานก็อาศัยหลักการเดียวกัน การศึกษาเบื้องต้นเช่นนี้ก็เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการหรือแผนงานปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาต่อไป

วิธีการศึกษาหรือทำการสำรวจด้านการจัดการนี้ที่นิยมกระทำกันมากได้แก่ การสัมภาษณ์ ความเห็นจากพนักงานในระดับต่างๆ หรือการใช้แบบสอบถาม(Questionnaires) การสำรวจเบื้องต้นนี้อาจใช้เวลาแตกต่างกันออกไปตามความยากง่ายของปัญหาที่แก้ไข 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. การกำหนดขอบเขตของปัญหา(Working out solutions to defined problems)

เมื่อผ่านขั้นตอนการเตรียมการเบื้องต้นแล้ว ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาช่วยกำหนดขอบเขตปัญหา ทั้งนี้เพราะว่าผู้ประสบปัญหาโดยทั่วไปจะไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่ให้ความสนใจกับปัญหาที่ตนเองกำลังประสบอยู่ หรือให้ความสนใจกับปัญหาเพียงผิวเผิน ไม่เข้าใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงเพียงใด หรือมีปัญหอะไรบางอย่างที่จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขในทันที ในทางตรงกันข้ามกับพบว่าผู้ประสบปัญหาทั้งหลายมีความต้องการที่จะรับเอาความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกมากกว่าที่จะแก้ปัญหา นั้น ๆ ด้วยตนเอง หน้าที่ของผู้ให้บริการคำปรึกษาจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหา ในประการแรกที่จะต้องกระทำก็คือการให้ความช่วยเหลือเพื่อกำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน โดยการทำเค้าโครงข้อเสนอหรือ

แผนงาน (Proposals) เพื่อนำเสนอให้ผู้ประสบปัญหาพิจารณาและยอมรับหรือเข้าใจโดยละเอียด

3. การให้ความช่วยเหลือทางปฏิบัติ (Assisting in implementation)

3.1 จัดทำข้อเสนอของเค้าโครงข้อเสนอหรือแผนงานปฏิบัติโดยละเอียด เพื่อให้ผู้ประสบปัญหายอมรับ เข้าใจถึงแผนการแก้ปัญหา

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

- การฝึกอบรมทีมงานปฏิบัติในขณะที่ปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมครูฝึกหรือผู้สอนงานที่จะต้องเข้าร่วมโครงการแก้ปัญหา
- การฝึกอบรมกลุ่มผู้ทดลองปฏิบัติ
- การฝึกอบรมทีมงานให้ความสนับสนุน

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

4. การทำหน้าที่ในฐานะผู้ให้บริการคำปรึกษา (Acting as an advisor)

ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า การให้ความเห็นใด ๆ จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง รอบคอบ และความเห็นที่ให้ไปจะต้องสามารถยอมรับได้ เป็นจริงสอดคล้องกับเวลาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการที่จะให้ความเห็นก็ต่อเมื่อ

ผู้ประสบปัญหาที่มีความต้องการเท่านั้น หรือหากในกรณีที่พิจารณาได้ว่าเมื่อให้ความเห็นไปแล้วจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสบปัญหาเกิดความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ข้อควรระวังอีกประการหนึ่งของผู้ให้บริการคำปรึกษาก็คือ ต้องรักษาบทบาทของตนเองให้สม่ำเสมอเพื่อสร้างการยอมรับให้คงอยู่ต่อไป และจะต้องไม่เข้าไปก้าวก่ายสิทธิส่วนบุคคลหรือเรื่องส่วนตัว ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การให้คำปรึกษาหรือความเห็นใด ๆ จะให้ความเห็นเฉพาะกับผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาใหม่ที่จะเกิดแทรกซ้อนขึ้น อันเป็นการพันวิสัยที่จะคาดการณ์ได้

5. การควบคุมและบำรุงรักษาระบบ

การควบคุมและบำรุงรักษาระบบเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านพ้นมาแล้วไม่ใหวนกลับไปอยู่ในสภาพเดิม (back sliding) อันเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนการแก้ปัญหา การควบคุมและบำรุงรักษาระบบใหม่นี้ มีเป้าหมายอยู่ที่การช่วยให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงมามีความมั่นคง สามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ใหม่ ๆ ได้ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 จัดทำรายงานเป็นเอกสาร

การจัดทำเอกสารรายงานนี้ จะมีรายละเอียดของเหตุการณ์ข้อเท็จจริงปรากฏตั้งแต่เริ่มต้นการแก้ปัญหาจนถึงขั้นการแก้ปัญหาได้สิ้นสุดลง เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไป อีกทั้งเพื่อให้เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและผลที่ตนเองได้รับ และพร้อมใจที่จะธำรงรักษาสิ่งเหล่านี้ไว้ให้คงอยู่

5.2 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะสามารถทำให้ง่ายต่อการควบคุมและรักษาสภาพการทำงานที่ดีให้คงอยู่ต่อไป นอกจากนี้การจัดทำมาตรฐานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกในการปฏิบัติ หรือจัดความกังวลใจไปได้ เพราะหากไม่มีการกำหนดมาตรฐานไว้เป็นแบบอย่างแล้วจะทำให้เกิดความสับสน และเกิดปัญหาคืนมาใหม่ได้

5.3 จัดทำโครงการหรือแผนงานใหม่

การจัดทำโครงการหรือแผนงานขึ้นใหม่เพื่อปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน กระตุ้นให้เกิดการปรับตัวอยู่เสมอ และไม่ให้อวนกลับไปสู่อดีตเก่า ๆ ด้วยเหตุนี้การทำโครงการหรือแผนงานขึ้นมาใหม่จึงเป็นส่วนหนึ่งของวงจรการควบคุมและบำรุงรักษาระบบที่เกิดขึ้นใหม่ให้คงอยู่ได้ และรักษาคุณภาพของระบบให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดไป

อนึ่ง การควบคุมและรักษาระบบยังมีขอบเขตควบคุมไปถึง การควบคุมและรักษาวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติตามโครงการหรือแผนงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้วต้องหยุดชะงักลงกลางคัน หรือเปลี่ยนแปลงจากที่ได้กำหนดไว้แล้วในข้อเสนอ(Proposals) อันเป็นการปรับปรุงและพัฒนาาระบบให้มีความคล่องตัว เหมาะสมยิ่งขึ้น ไปกว่าที่ได้รับการปฏิบัติมาแล้ว

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 (องค์กร) และสถานที่ตั้ง
- (2) สรุปเรื่องย่อ
- (3) ชื่อผู้รับผิดชอบโครงการหรือแผนงาน

(4) เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เช่น ประเภทกิจการ ขนาดของ
บริษัทจำนวนพนักงาน และลักษณะทั่วไปที่สำคัญ

(5) การกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของ
ผู้ปฏิบัติงาน ที่ร่วมในโครงการหรือแผนงาน

(6) ชื่อผู้ให้บริการคำปรึกษา และทีมงานของผู้ให้บริการคำปรึกษา(ถ้ามี)

(7) วัน เดือน ปี ของการเริ่มโครงการและวันเดือนปีที่สิ้นสุด
โครงการ

(8) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการหรือแผนงาน

(9) ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ

(10) ชื่อรายงานที่เป็นรายละเอียดที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

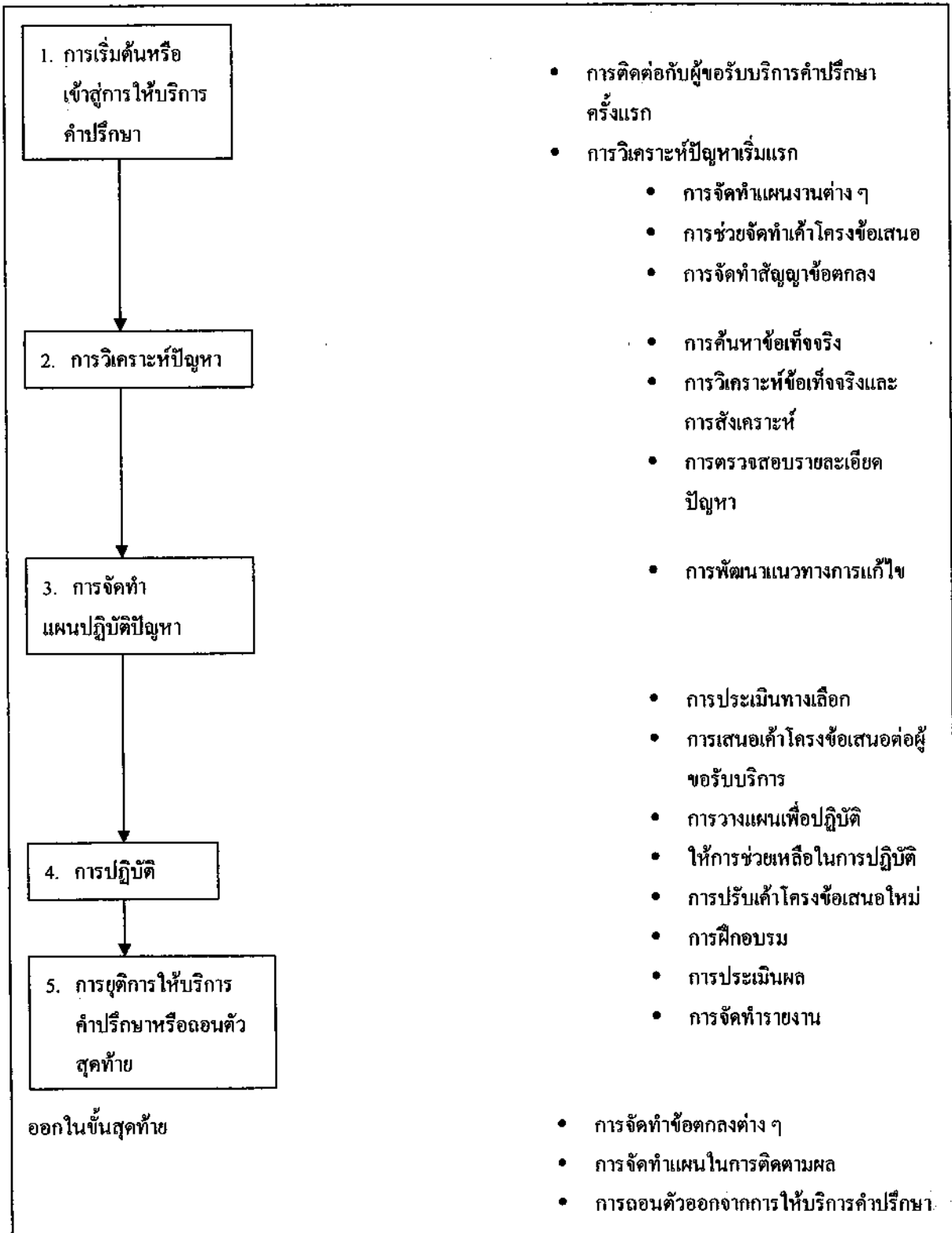
(11) การประเมินผลงาน

(12) ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ

ตามกระบวนการให้บริการคำปรึกษาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงที่สุดท้ายจะมี
ขั้นตอนในแต่ละกระบวนการซึ่งผู้เขียนได้จัดทำขึ้น ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

กระบวนการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์



ที่มา : ผู้เขียนได้จัดทำขึ้นเอง

เทคนิคการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์

ตามที่ได้กล่าวถึงแล้วว่า การให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นการให้บริการทางวิชาชีพ ดังนั้นการให้บริการคำปรึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการโดยอาศัยหลักวิธีมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนชัดเจนในทางปฏิบัติ ซึ่งผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องทำความเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างมีแบบแผนที่ถูกต้องตามจรรยาบรรณ

โดยเหตุนี้ เทคนิคการให้บริการคำปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจึงต้องเข้าใจถึงระบบและระดับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ทุกขั้นตอนโดยชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมถึงเทคนิควิธีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ระดับและวงจรการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม

นับแต่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาค้นคว้า และโดยประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านให้บริการคำปรึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์มาโดยตลอดนั้น พบว่าข้อขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์มักจะเกิดจากพื้นฐานทางพฤติกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแรงงานสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับบุคคลกลุ่มหรือองค์การ ดังนั้นการแก้ไข ปัญหาหรือข้อขัดแย้งจึงเน้นที่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นเบื้องต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมจะมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่น 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 changes) ต่างๆ เสียก่อนเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงระดับต่อไป

ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (Attitude changes) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความรู้ความเข้าใจ

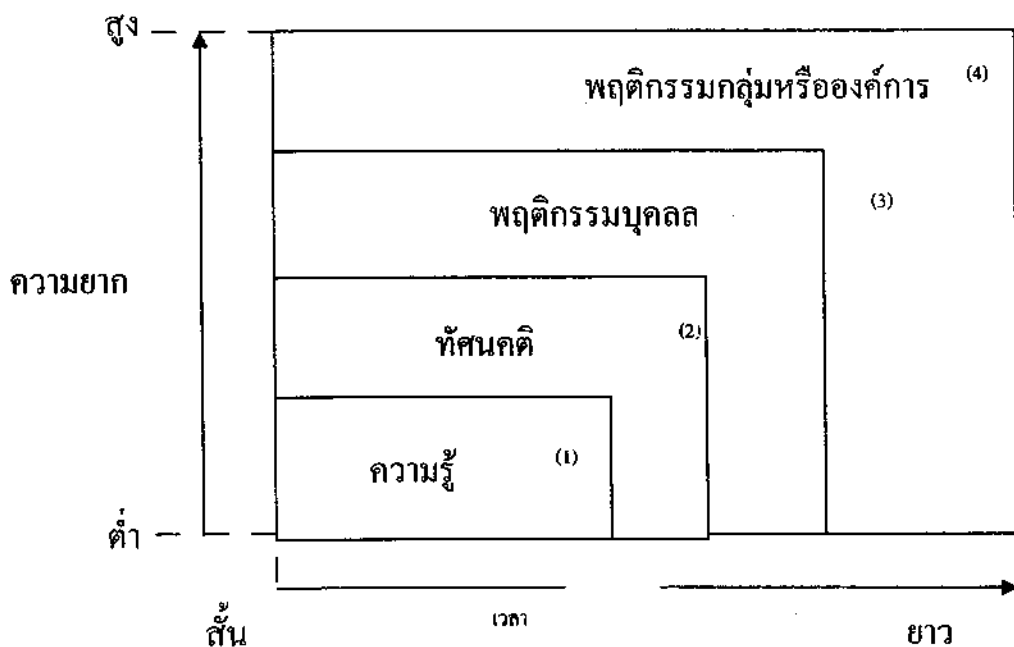
ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม (Individual behavior changes) จะเกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนแปลงในขั้นที่ 2 แล้ว และ

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

เทคนิควิธีการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เทคนิคที่ 1 การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (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

เทคนิคที่ 2 การเปลี่ยนแปลงแบบบังคับ (Coercive changes) จะเป็นลักษณะตรงกันข้ามกับเทคนิคที่ 1 คือจะต้องอาศัยแหล่งหรือศูนย์อำนาจบีบบังคับหรือกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการกดดัน เพื่อให้เกิดความกลัว เมื่อเกิดความ

กล่าวก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มเสียใหม่ การใช้กำลังบีบบังคับนี้มักจะเริ่มที่ระดับสูงคือตัวองค์กร แล้วค่อยเพิ่มความกดดันลงมาเรื่อย ๆ จนถึงบุคคลในองค์กร เพราะใครก็ตามที่ยังต้องการและอยากเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่จะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวด้วย

อย่างไรก็ตาม ทั้งเทคนิคที่ 1 และ 2 อาจจะเริ่มตั้งแต่ข้างล่างขึ้นไปหาองค์กรข้างบนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศูนย์รวมอำนาจ และสถานการณ์เป็นอย่างไรด้วย

เทคนิควิธีปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เทคนิคปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้และเกี่ยวข้องกับมีอยู่ 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

ขั้นตอนที่ 1 การปลุกเร้าความสนใจเพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการปลุกเร้าความสนใจมีวิธีการต่าง ๆ มากมายหลายเทคนิควิธีที่

⁽⁴⁾ M. Kubr, op.cit., footnote 23, pp. 30-34.

จะช่วยสร้างหรือปลุกเร้าให้เกิดความสนใจขึ้นแก่บุคคล กลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเทคนิควิธีต่าง ๆ นี้จะถูกเลือกใช้ตามสถานการณ์หรือลักษณะของปัญหา แต่เท่าที่ได้รับความนิยมอย่างสูง และนำไปปรับใช้อย่างได้ผลจะมีอยู่ 2 เทคนิคด้วยกัน กล่าวคือ

(1) การสร้างความกดดันเพื่อให้เกิดความกังวลใจ (anxiety) ซึ่งเป็นวิธีการแรกที่จะปลุกเร้าความสนใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้เพราะทุกคนจะต้องมีความรู้สึกต่อต้านหากต้องถูกเปลี่ยนแปลงการสร้าง ความกังวลใจนี้จะ เป็นขั้นเริ่มต้นของกระบวนการละลายพฤติกรรมดั้งเดิม (unfreezing process) เพื่อให้เกิดการหาหนทางที่จะนำไปสู่การยอมรับปัญหาและต้องการแก้ไขปัญหา

(2) การให้ข่าวสาร วิธีการการให้ข่าวสารต่าง ๆ นั้นอาจจะกระทำได้เป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกเป็นการสร้างความรู้สึกให้ยอมรับต่อปัญหา (Acceptance) แล้วจึงให้คำปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงต่อไป การให้ข่าวสารนี้อาจเริ่มต้นที่ การให้การ ปฐมนิเทศเกี่ยวกับสภาพทั่ว ๆ ไปแล้วค่อยใช้เทคนิคการแยกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Isolate) ตามลักษณะปัญหา แล้วหาตัวผู้นำทางความคิด (opinion-leader) เมื่อได้ตัวบุคคลนั้นแล้วจึงชี้แนะหรือให้คำปรึกษาต่อตัวผู้นำทางความคิดเป็นตัวเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างใดก็ตาม ในขั้นตอนที่ 1 นั้นหากในกรณีที่พบว่าปัญหาที่จะช่วยให้เกิดการแก้ไขมีความซับซ้อนมาก ๆ หรือเป็นปัญหายาก ๆ ผู้ให้บริการคำปรึกษาอาจจะต้องใช้เทคนิควิธีอื่น ๆ เข้าช่วยเสริมด้วย ทั้งนี้ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องพิจารณาหรือทำการตรวจสอบ โดยรอบคอบด้วยก่อนที่จะนำเสนอเค้าโครงข้อเสนอใหม่ ๆ (new proposals) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การสนับสนุนส่งเสริมด้านผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ควรจะเริ่มต้นที่สิ้นสุดการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 โดยผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องชี้ให้ลูกค้าเห็นว่าเขาจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อะไร? และจะได้รับประโยชน์อะไรจากการแก้ปัญหาทั้งหมดว่าคืออะไร? อยู่ที่ใด ตามข้อเสนอซึ่งได้ถูกเสนอในขั้นตอนที่ 1 ตามขั้นตอนนี้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องอาศัยการสำรวจข้อเท็จจริงที่มีอยู่มาก่อนหน้านี้ในแง่ประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นเหตุผลในการ

ปรับกำหนดวิธีต่าง ๆ แล้วค่อยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องกระทำอย่างกระฉ่างชัด และถ้าหากว่าผู้ให้บริการคำปรึกษาเองก็ไม่ทราบว่าการปฏิบัติใด ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเขาจะได้รับประโยชน์อะไร ก็อาจจะก่อให้เกิดการต่อต้านและเสียเวลาเปล่า

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความต้องการหรือความปรารถนาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนี้จะเริ่มเมื่อผ่านขั้นตอนที่ 1 และ 2 แล้ว ซึ่งผู้ให้บริการให้คำปรึกษาจะต้องทำการพัฒนาตามเค้าโครงข้อเสนอที่ผู้บริการคำปรึกษาได้กำหนดไว้แล้ว

อนึ่ง ในการนำเสนอเค้าโครงข้อเสนอต่าง ๆ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องชี้แจงและเสนอทางเลือกให้มากที่สุดและเป็นไปได้ รวมถึงจะต้องคอยชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดจะเกิดผลดีหรือผลเสีย เป้าหมายใดเป็นเป้าหมายที่เหมาะสม (positive) เป้าหมายใดไม่เหมาะสม (Negative) การคอยย้ำอยู่เสมอ ๆ นี้จะทำให้ความปรารถนาที่จะเปลี่ยน รวมทั้งสามารถนำไปเปรียบเทียบกันได้ นอกจากนี้ยังจะต้องเพิ่มเทคนิคในการนำเสนอใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านต่อเค้าโครงข้อเสนอในช่วงสุดท้าย ด้วย หรือจะพูดง่าย ๆ ก็คือไม่ทำให้เขาเหล่านั้นเห็นว่าถูกหลอกนั่นเอง การนำเสนอเค้าโครงของข้อเสนอเพื่อปฏิบัติ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องเตรียมการไว้เป็นอย่างดีล่วงหน้า เพราะการนำเสนอเช่นนั้นจะระวังให้เกิดการเข้าร่วมปฏิบัติเป็นอย่างดี เพราะการนำเสนอที่ไม่ดี อาจจะก่อให้เกิดการเลือกข้อเสนอที่ไม่ดีไปด้วย ดังนั้นการนำเสนอควรจะมีเทคนิคขั้นตอนเฉพาะอีกขั้นตอนหนึ่งซึ่งผู้ให้บริการคำปรึกษาควรจะอาศัยเทคนิค ดังนี้

ลำดับที่ 1 ให้นำเสนอเค้าโครงที่ 2 ก่อน (เป็นเค้าโครงที่ 1) โดยให้นำเสนอถึงรายละเอียดเป็นเชิงบวก และประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ

ลำดับที่ 2 คอยให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมถึงประมวลข้อเท็จจริงสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการที่ไม่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้ความร่วมมือกับโครงการที่เสนอ (หมายถึงเค้าโครงข้อเสนอที่ 2)

ลำดับที่ 3 ให้อธิบายรายละเอียดแบบรวบยอดของสิ่งที่ขาดหายไปแล้วนำไปเพิ่มเติมใส่ในข้อเสนอของเค้าโครงข้อเสนอใหม่(เค้าโครงที่ 1) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ

ลำดับที่ 4 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งให้เห็นถึงความเหมาะสมหรือให้เห็นภาพเชิงบวกต่าง ๆ จึงจะนำไปสู่การยอมรับ เห็นชอบที่จะเกิดการปฏิบัติตามเค้าโครงข้อเสนอที่ 1 ในที่สุด

การนำเสนอเค้าโครงตามหลักการนี้ ผู้ให้บริการคำปรึกษาจะต้องช่วยชี้ให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาทั้งในแง่ลบและแง่บวก คือข้อเสนอใดดีข้อเสนอใดไม่ดี เกิดการตัดสินใจเปรียบเทียบและจะช่วยเลือกเค้าโครงข้อเสนอที่ดีที่สุด ทั้งนี้จะเกิดจากผลของการมีส่วนร่วมนั่นเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับได้ดีกว่าการเสนอเค้าโครงข้อเสนอเพียงเค้าโครงเดียวและจะต้องนำไปปฏิบัติโดยขาดทางเลือก

ขั้นตอนที่ 4 ข้อตกลงในข้อปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามที่กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ มาโดยตลอด อันเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมภายนอกให้มีเหมือนกัน (Identification) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายใน (Internalisation) แล้วนั้น เราสามารถที่จะนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาหาแนวทางในการทำความเข้าใจเพื่อไปสู่การกำหนดกรอบหรือขอบเขตสิ่งต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้หรือเกี่ยวข้อง การเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นจะต้องได้รับการทดสอบจากตัวบุคคลทั้งหมด โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกไปสู่ภายในจิตใจ หรือตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ

การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกภายในดังได้กล่าวถึงอาจจะเริ่มที่จุดใดจุดหนึ่งหรือหลายจุดพร้อมกันก็ได้ ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นการที่จะเริ่มในจุดใดก่อนหลังนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความตกลงหรือ เป็นข้อตกลงกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้มาขอรับหรือใช้บริการ คำปรึกษา ที่จะช่วยกันพิจารณากำหนดและหาทางเลือกในการปฏิบัติเพราะถ้าหากมิได้เกิดขึ้นเพราะความตกลงใจของทั้งสองฝ่าย ผลในการที่จะเปลี่ยนแปลงอาจถูกได้รับการคัดค้าน ต่อต้าน และดำเนินไปอย่างล่าช้ามาก

เทคนิควิธีเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เทคนิควิธีในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล กลุ่ม และองค์การที่สำคัญที่สุดก็คือ เทคนิควิธีทางพฤติกรรมศาสตร์ แต่การที่จะใช้เทคนิควิธีนี้

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

(1) การพัฒนางานองค์กร (Organisational Development: OD)

เป็นวิธีการทางเทคนิคเบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยมีขอบเขตที่จะดำเนินการดังนี้ 1) ทำการวางแผน 2) การขยายขอบเขตขององค์กร 3) การจัดการจากข้างบนสู่ระดับล่าง 4) เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรตลอดจน 5) วางแผนเพื่อเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งการพัฒนางานองค์กรนี้จะใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เป็นสำคัญ

(2) การพัฒนาทีมงาน (Team Development :TD) เป็นเทคนิคที่ 2 ที่จะสร้างหรือเพิ่มความพยายามที่จะสร้างให้เกิดทีมงานบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องอาศัยเทคนิคทางการสัมพันธภาพ การจัดทำการศึกษาหรือ ฯลฯ จัดเตรียมสมาชิกในแต่ละกลุ่มให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม รวมทั้งการสร้างให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพ กระทำโดยการฝึกอบรม

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

(4) การประชุมเพื่อเผชิญกับปัญหา(Confrontation meetings) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่จะต้องถูกนำมาใช้ด้วย เทคนิคก็คือการใช้เทคนิควิธีการประชุมเพื่อระดม

สมอง (brain-storming) นั่นเอง กล่าวคือ การประชุมแต่ละรูปแบบมีเป้าหมายอยู่ที่ 1) เพื่อเป็นการช่วยกันศึกษาภูมิหลัง ความเป็นมา แนวความคิดขององค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งเป็นการค้นหาจุดบกพร่อง จุดเด่นต่าง ๆ 2) เพื่อเป็นการเตรียมการจัดทำสรุปข้อเท็จจริงกำหนดขอบเขตปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดความชัดเจน 3) เพื่อให้สามารถระบุลำดับความสำคัญของปัญหาว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่ยากง่าย มีความสำคัญก่อนหลัง ควรจะดำเนินการแก้ปัญหาใดก่อน เป็นต้น 4) เพื่อให้มีการพัฒนาการวางแผนให้เกิดความเหมาะสม รวมถึงการกำหนดหรือเลือกแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้มาใช้ปฏิบัติ และ 5) ซึ่งเป็นการประชุมในขั้นสุดท้าย คือการประชุมเพื่อเตรียมและดำเนินการปฏิบัติการประชุมในแต่ละหัวข้อหรือแต่ละประเด็นจะต้องกระทำหลายครั้งและบ่อย 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 ตามโครงสร้างขององค์กรด้วย ที่มาของการกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปจะมาจากผู้บริหารในระดับสูง ๆ หรือระดับนโยบาย การกำหนดเป้าหมายอาจดำเนินการทั้งในระดับล่างขึ้นไป หรือจากระดับบนลงล่าง คือจัดทำตั้งแต่ระดับองค์กรลงมาสู่ระดับฝ่าย และเป็นไปตามโครงสร้างการกำหนดเป้าหมายนี้อาจอาศัยเทคนิคการประชุมเข้าช่วยด้วยก็ได้

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