

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 ของบริษัทและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานมี ความจำเป็นในเบื้องต้น 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 พฤติกรรมองค์การ เศรษฐกิจการค้า ตลอดจนความรู้ทางวิชาการอื่น ๆ ที่จะเอื้อต่อการแก้ปัญหาแรงงานตามภารกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และปัญหาในการเพิ่มผลผลิต การสูญเสียวัตถุดิบ การสูญเสียเวลาด้านการเพิ่มพูนทักษะฝีมือแรงงานไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง และการฝึกภาคปฏิบัติอีก 72 ชั่วโมง

หากข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาเป็นต้นแบบและนำไปปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับประเภทกิจการอื่น ๆ จะสามารถขยายไปสู่การแก้ปัญหาแรงงานทั้งระบบได้เกือบจะทุกสถานประกอบกิจการ

คำนำ

ปัญหาแรงงานถือได้ว่าเป็นปัญหาของทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศในโลกรวมถึงประเทศไทยที่เข้าใจกันว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาก็ไม่ได้มีข้อยกเว้นในเรื่องนี้เช่นกัน จังหวัดสระแก้วเป็นจังหวัดชายแดนที่อยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีโรงงานที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกไม่ถึง 10 แห่ง การบริหารจัดการงานบุคคลของโรงงานที่พบมักจะไม่เป็นไปตามหลักวิชาการหรือมีมาตรฐานการจัดการไม่เป็นไปตามหลักการสากล อำนาจการบริหารจัดการอยู่ที่ผู้บริหารเพียงไม่กี่คน แรงงานที่ทำงานในโรงงานส่วนใหญ่จะเป็นแรงงานในท้องถิ่น แรงงานเกือบทั้งหมดมีระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(การศึกษาภาคบังคับ) ขาดทักษะฝีมือในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถจ่ายค่าจ้างให้เป็นไปตามกฎหมาย แม้ว่าจะมีประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ กำหนดให้นายจ้างปฏิบัติ และหากไม่ปฏิบัติตามก็จะมีบทลงโทษบังคับ

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)