



แนวคิดการจัดการความปลอดภัยใน อุตสาหกรรมสมัยใหม่

Conceptual of Modern Safety Management in Industries

ดร.รังสรรค์ ม่วงไธสง ปร.ด. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)
บริษัทระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)

1. บทนำ

องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 M อันได้แก่ Man บุคลากร Machine/ Material วัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือ Money เงิน Method วิธีการ มีเพียงปัจจัยเดียวที่ไม่เข้าสู่กฎลดน้อยถอยลงนั่นคือ Man บุคลากร ซึ่งแต่ละปีจะมีการสะสมองค์ความรู้ เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สะสมเพิ่มพูนขึ้นมานั้นอาจลดลงจนเป็นศูนย์หรือกระทั่งติดลบเลยก็ได้ เมื่อบุคคลนั้นเกิดอุบัติเหตุในการทำงานขึ้น ซึ่งอุบัติเหตุจากการทำงานจะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดการบาดเจ็บ ตาย พิการ สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ไม่มีองค์การใดยากให้เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องหาทางป้องกัน บทบาทนี้ต้องเป็น การบูรณาการความสามารถในหลายๆ หน่วยงานประกอบกัน รวมถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเองด้วย

จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานของประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มที่สูง (ดังตารางที่ 1) การจัดการ

อุบัติเหตุจากการทำงานจึงเป็นงานระดับประเทศที่มีการเกี่ยวข้องในหลายภาคส่วน โดยประเทศไทยได้มีกระทรวงแรงงานเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการด้านความปลอดภัยของประเทศโดยตรง มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านความปลอดภัยมากมาย รวมถึงการมีพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 การกำหนดให้มีบุคลากรด้านความปลอดภัยตามกฎหมายกำหนดมาตรฐานในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ พ.ศ. 2549 ที่กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในแต่ละระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับหัวหน้างาน บริหาร เทคนิค เทคนิคขั้นสูง และวิชาชีพ รวมถึงกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านความปลอดภัยต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ดับเพลิง ความปลอดภัยในการทำงานในที่อับอากาศ ฯลฯ หรือแม้กระทั่งการกำหนดเป็นวาระแห่งชาติ

ตารางที่ 1 สถิติการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน

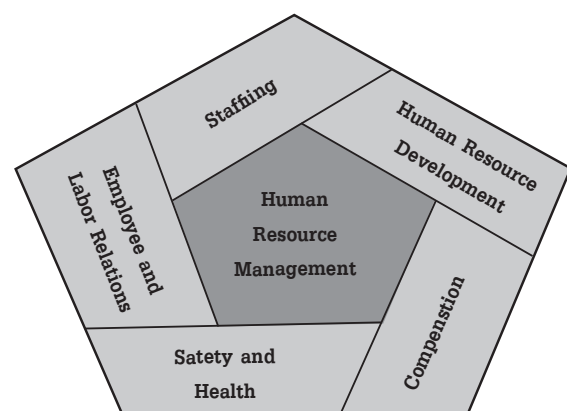
ปี	อัตราการประสบอันตราย ต่อลูกจ้าง 1,000 คน (ทุกกรณี)
2545	29.20
2546	29.95
2547	29.18
2548	27.75
2549	25.56
2550	24.29
2551	21.70
2552	18.82
2553	17.92
2554	15.76

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม. สำนักกองทุนเงินทดแทน, 2556.

สิ่งต่างๆ เหล่านี้บ่งบอกว่าประเทศไทยได้ให้ความสนใจในการจัดการด้านความปลอดภัยไม่ใช่น้อย แต่เมื่อกลับมามองในส่วนที่เล็กลงคือระดับโรงงานเองที่มีผลกระทบต่อ การเกิดอุบัติเหตุโดยตรงยังคงเป็นปัญหาถึงแนวทางการจัดการด้านความปลอดภัยทั้งที่ได้จัดให้มีบุคลากรด้านความปลอดภัย การแก้ไขปัญหาทางด้านวิศวกรรม การมีกฎระเบียบด้านความปลอดภัยต่างๆ มากมาย แต่ในบางองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการนี้เกี่ยวข้องกับคนนั่นเอง บทความนี้จะจึงเป็นการนำเสนอแนวทางในการจัดการด้านความปลอดภัยอีกแนวทางหนึ่ง

2. การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย

งานด้านความปลอดภัยเป็นหน้าที่หนึ่งของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะต้องธำรงรักษาไว้ (ภาพที่ 1)



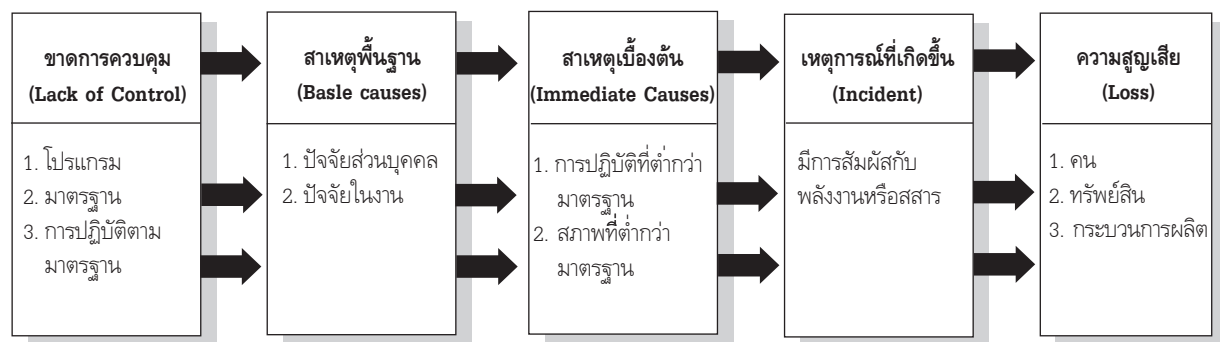
ภาพที่ 1 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Mondy & Noe, 2001



ในประเทศไทยได้กำหนดให้สถานประกอบการจะต้องมีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยโดยกำหนดให้มีบุคลากรด้านความปลอดภัย ที่เราเรียกว่า เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย โดยได้แบ่งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยเป็น 5 ระดับ คือ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับหัวหน้างาน บริหารเทคนิค เทคนิคขั้นสูง และวิชาชีพ เพื่อให้มีการบริหารจัดการความปลอดภัยในสถานประกอบการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ในประเทศไทยได้ใช้ทฤษฎีตัวแบบความสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุ (Loss Causation Model) ของ Frank E. Bird (1976) เพราะตามหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยทุกระดับหลักสูตรคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงหลักสูตรหัวหน้าหน่วยงานด้านความปลอดภัยของกระทรวงแรงงานได้ใช้ทฤษฎีนี้เป็นหลักในการอธิบายสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่า อุบัติเหตุเกิดจากการกระทำที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (Substandard Practice) และสภาพการณ์ที่ต่ำ

กว่ามาตรฐาน (Substandard Condition) (ดังภาพที่ 2) โดยการกระทำที่ต่ำกว่ามาตรฐานจะทำให้เกิดอุบัติเหตุถึงร้อยละ 80 ของการเกิดอุบัติเหตุทั้งหมด เช่น การใช้เครื่องมือผิดประเภท การทำงานลัดขั้นตอนการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัย ฯลฯ นั้นแสดงว่า การเกิดอุบัติเหตุส่วนใหญ่เกิดจากคนกระทำ โดยจุดวิกฤติของการบริหารจัดการความปลอดภัยส่วนใหญ่คือ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจะไม่ทราบเลยว่าเมื่อไหร่จะมีพนักงานจะปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานส่งผลให้เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจึงใช้หลักการควบคุม เช่น ควบคุมการสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล การปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยต่างๆ ในการกระทำเช่นนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาโดนควบคุม ถูกตรวจสอบตลอดเวลา ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่จะต้องมองคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามีความคิด (Heart) มีชีวิต (Mind) มีจิตวิญญาณ (Spirit)



ภาพที่ 2 ตัวแบบการสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุ

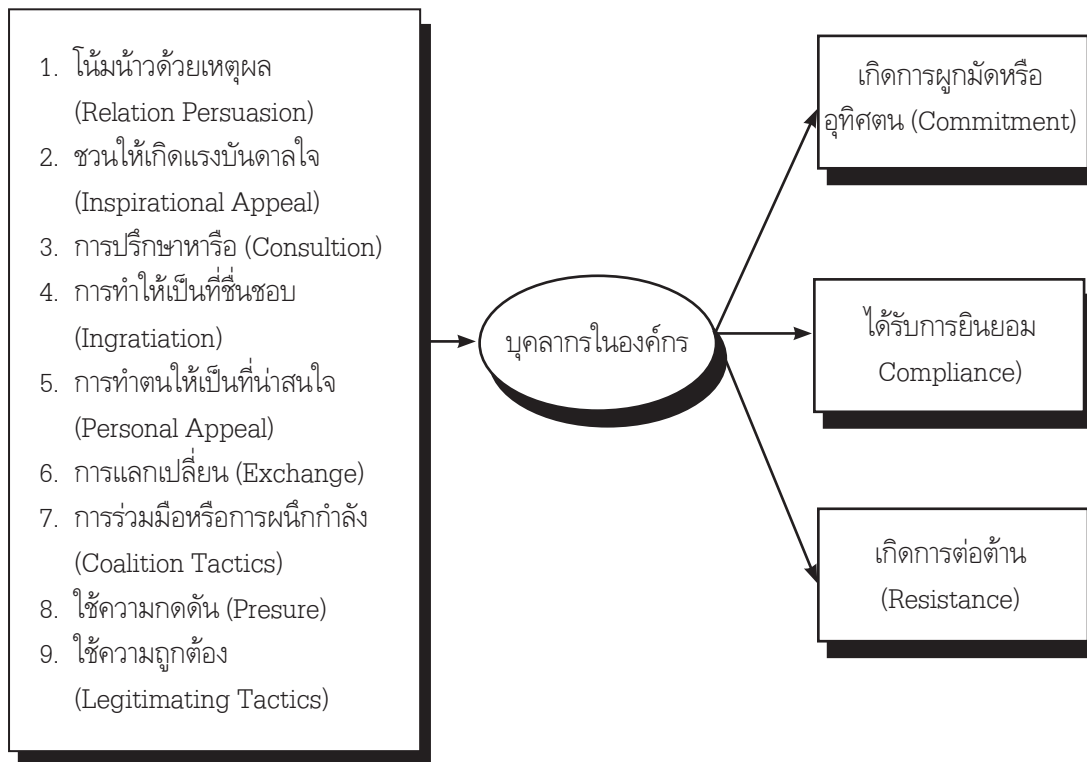
ที่มา: Bird and Loftus, 1976

มนุษย์มีความแตกต่างจากสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป โดยที่คนจะมีความเชื่อมั่นในเรื่องการบรรลุศักยภาพตนเอง (Self Actualization) มากกว่าการเอาชีวิตรอด ดังนั้นมนุษย์จะมีความกล้าแสดงออก และร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อเป็นผู้ร่วมสร้างและพึ่งพาความต้องการที่แฝงลึกอยู่ในจิตใจตนเอง (Kottler et al, 2010) การเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์ด้วยการปฏิวัติข้อมูลข่าวสาร ทำให้มนุษย์สามารถคัดเลือกข้อมูลข่าวสารที่ดี เป็นจริงมาใช้ประโยชน์ การปิดกั้นหรือเลือกเปิดเผยเฉพาะข้อมูลที่ต้องการเท่านั้นจะหายไป การที่จะสนองตอบต่อความต้องการของมนุษย์ในยุคนี้คือการที่จะต้องให้มนุษย์เข้ามามีส่วนร่วม เข้ามามีส่วนสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการตนเอง

ในด้านความปลอดภัยในองค์กรหากยังคงแต่ใช้กระบวนการตรวจสอบ ควบคุม กฎระเบียบก็จะส่งผลให้การดำเนินการด้านความปลอดภัยในองค์กรไม่สัมฤทธิ์ผลด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นการบริหารงานด้านความปลอดภัยจึงต้องใช้หลักการเดียวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามสำนักทรัพยากรมนุษย์ มีฐานคติคือมนุษย์มีความอิสระ มีศักยภาพการเจริญเติบโตและต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ปัญหาหลักในการจัดการคือ การประสานระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผล

ขององค์กร จะต้องใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาดังนี้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการสร้างทีมงาน ฯลฯ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์,

2545) ในการนี้องค์กรจำเป็นต้องเข้าไปมีอิทธิพลต่อบุคลากรของตนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



ภาพที่ 3 เทคนิคการมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน

ที่มา: ปรับจาก Kipnis, et. al; 1980

จากภาพที่ 3 การใช้อิทธิพลที่มีผลต่อบุคลากรในองค์กรจะมีทั้งใช้อิทธิพลเชิงบวกและเชิงลบ อิทธิพลเชิงบวกจะประกอบไปด้วยข้อ 1 - 5 และอิทธิพลเชิงลบประกอบด้วยข้อ 5 - 9 ส่วนผลที่ออกมานั้นจะมี 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ทำให้เกิดการผูกมัดหรืออุทิศตน (Commitment) คือทำให้ได้ข้อตกลงที่เพียรพยายามไปสู่เป้าหมายด้วยกัน 2) ได้รับการยินยอม (Compliance) คือกระตุ้นให้ข้อตกลงที่เห็นไม่ตรงกันสามารถบรรลุข้อตกลงขั้นต่ำได้ และ 3) เกิดการต่อต้าน (Resistance) คือ การทำให้ปฏิบัติงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งเป็นผลในทางลบต่อองค์กรในเชิงของการจัดการด้านความปลอดภัยก็ได้ประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้มาดำเนินการทั้งในส่วนของการมีคณะกรรมการความปลอดภัยเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการจัดการแก้ไข ปัญหา การใช้สื่อและกิจกรรมด้านความปลอดภัยเพื่อให้

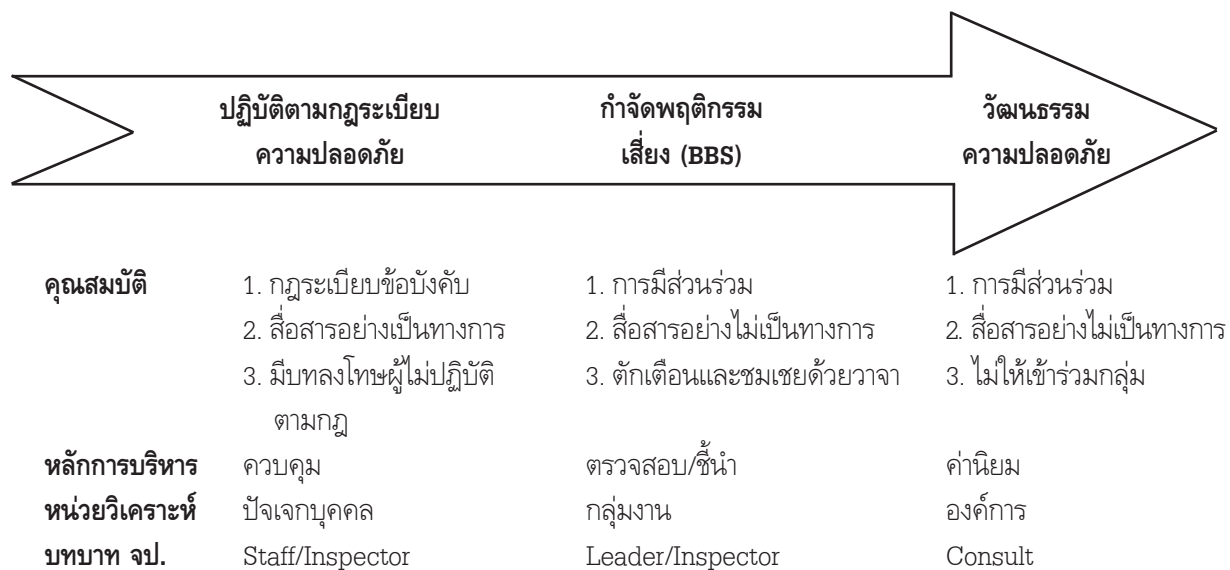
เกิดการโน้มน้าวหรือชักชวนให้เกิดแรงบันดาลใจด้านความปลอดภัย ฯลฯ และกิจกรรมที่นิยมใช้กันมากก็คือ การกำจัดพฤติกรรมเสี่ยง (Behavior Based Safety: BBS) เป็นหลักการทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ใช้การตรวจสอบแนะนำ ตักเตือนเมื่อพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำงานโดยมีพฤติกรรมเสี่ยงและชื่นชมเมื่อเพื่อนร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีถูกต้องเหมาะสม ประเด็นปัญหาของการทำโครงการนี้ก็คือต้องมีการทำอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร จุดที่สำคัญคือ คุณลักษณะส่วนใหญ่ของคนไทยไม่ค่อยกล้าแสดงออก เมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดีก็ไม่ค่อยกล้าตักเตือนเมื่อพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำในสิ่งที่ถูกก็ไม่ค่อยกล้าที่จะชื่นชม แต่อย่างไรก็ตาม โครงการนี้ก็ยังเป็นจุดริเริ่มที่เปลี่ยนแปลงจากการควบคุม ตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยเพื่อให้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ มาอาศัยหลักความร่วมมือแต่ก็ยังมีส่วนที่จะถูก



ตรวจสอบอยู่ในบางครั้งจึงส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เพียงแค่การได้รับการยินยอม (Compliance) หรือเกิดการต่อต้านเลยก็ว่าได้ (Resistance) ดังนั้นเมื่อองค์กรใดที่ทำโครงการนี้ควรที่จะต้องประเมินผลลัพธ์เป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบว่าโครงการนี้มีผลลัพธ์ออกมาเป็นเช่นใด หากออกมาเป็นการต่อต้าน ต้องหากลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาให้เกิดความยินยอม และเมื่อเกิดการยินยอมก็พัฒนาให้เกิดการผูกมัดหรืออุทิศตน (Commitment)

แต่คุณลักษณะของมนุษย์ในยุคนี้มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง มีความกระตือรือร้น อยากมีส่วนร่วมอยากให้ความร่วมมือ มีความฉลาด รอบรู้ เนื่องจากสารสนเทศทำให้เกิดการโต้ตอบ เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มบุคคลมากขึ้น (Kotler et al, 2010) อันเห็นได้จากโซเชียลมีเดียเพื่อการแสดงออกทั้งหลาย เช่น Facebook Twitter Youtube ฯลฯ ทำให้สามารถโน้มน้าวความคิดและความรู้สึกให้คล้อยตามได้มากยิ่งขึ้น ทำให้มนุษย์สามารถแสวงหาข้อมูลที่เต็มเต็ม

ความรู้สึกลึกซึ้งของตนบนโลกอินเทอร์เน็ตเทคโนโลยีได้ทำให้บทบาทของมนุษย์ได้เปลี่ยนไปมีจิตอาสาและต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น มีความรอบรู้และไม่หยุดนิ่งเพื่อรอคอยการเปลี่ยนแปลงแต่กระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลต่างๆ กับบริษัท (Praharad and Ramaswamy, 2004) คุณลักษณะเช่นนี้จึงส่งผลให้มนุษย์อยากจะทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อตอบสนองความต้องการบรรลุศักยภาพตนเอง (Self Actualization) ดังนั้นองค์กรควรที่จะมีหน้าที่เพียงปลุกฝังค่านิยม เพื่อให้บุคลากรจัดสรรความคิดและความเชื่อในระดับต่างๆ ได้ โดยองค์การจะต้องมีค่านิยมที่แสดงความใส่ใจหรือสนใจในเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานซึ่งค่านิยมนี้จะพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคลากรว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิดทำให้บุคลากรแสดงออกอย่างมีสำนึก จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติและในที่สุดก็กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด (ดังภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 เปรียบเทียบหลักการการปฏิบัติด้านความปลอดภัย

3. วัฒนธรรมความปลอดภัย

3.1 ความหมายและตัวแบบของวัฒนธรรมความปลอดภัย

วัฒนธรรมองค์กร คือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมที่

เกี่ยวข้องกับการเพิ่มหรือลดความเสี่ยง Guldenmund (2000) ประกอบไปด้วย ค่านิยมพื้นฐาน ความเชื่อ ฐานคติที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยที่ฝังแน่นอยู่ในองค์การ Clarke (2000) ได้มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้พยายามที่จะพัฒนาตัวแบบทางทฤษฎีของวัฒนธรรมความปลอดภัย

โดยส่วนใหญ่จะสร้างตัวแบบมาจากวัฒนธรรมองค์การจากพื้นฐานแนวคิดของ Schein (1992) ที่ประกอบไปด้วย 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ โดยในระดับที่ลึกที่สุดของวัฒนธรรมความปลอดภัย คือความเข้าใจพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยที่เข้าครอบงำความคิดในส่วนตรงกลางหรือระดับแก่นของฐานคติ ซึ่งก็คือหนทางที่ทำให้ทุกคน

เข้าใจดีในสมาชิกทุกระดับขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน คือการมีทัศนคติที่มีต่อความปลอดภัย เช่น กลยุทธ์ด้านความปลอดภัย โครงสร้าง ส่วนผิวนอกสุดคือ รูปแบบและสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นสัญลักษณ์ด้านความปลอดภัย และเป็นแนวทางในการปฏิบัติ (ดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ตัวแบบของวัฒนธรรมความปลอดภัยของ Clarke

ระดับผิวน้ำ (รูปแบบและสิ่งที่สร้างขึ้น)	ระดับกลาง (ความเชื่อ - ค่านิยม)	ระดับที่ลึกที่สุด (แก่นของฐานคติ)
- นโยบายด้านความปลอดภัย - ระบบข้อมูลข่าวสาร - การฝึกอบรมความปลอดภัย - กฎระเบียบความปลอดภัย - การซ่อมบำรุงเครื่องมือวัด - การควบคุมอุบัติเหตุ/อุบัติการณ์ - คณะกรรมการความปลอดภัย - การปฏิบัติด้านความปลอดภัยของผู้บริหารและหัวหน้างาน	- ทัศนคติของผู้บริหาร/หัวหน้างาน - ทัศนคติของพนักงาน - ความเชื่อส่วนบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยง/ความปลอดภัย - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - ความรับผิดชอบด้านความปลอดภัย - การตรวจประเมิน/การวัดผลด้านความปลอดภัย - การประเมินด้านสิ่งแวดล้อม	- เข้าใจว่าความปลอดภัยมีความสำคัญที่สุด

ที่มา: ปรับจาก Clarke, 2000.

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมความปลอดภัย

วัฒนธรรมความปลอดภัยเป็นแนวคิดที่มาจากวัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate Culture) ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบ โดยมององค์การว่าเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะผลิตสินค้า บริการ และผลพลอยได้จากการผลิต (Smircich, 1983) ทำให้เกิดการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งแวดล้อมจะสื่อถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีความหมาย (Pfeffer, 1981) และเชื่อว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีลักษณะวัฒนธรรมแกร่ง (Strong Culture) การประสบผลสำเร็จคือองค์การจะต้องบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ในทำนองเดียวกันการมีวัฒนธรรมความปลอดภัยก็คือการที่องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัยขององค์การ คือการที่พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยไม่เกิดการบาดเจ็บ

ตาย หรือพิการ อันเนื่องมาจากการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของการมีวัฒนธรรม ก็คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547)

- 1) การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม หรือในองค์การ
- 2) เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม
- 3) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และสร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่นๆ ได้
- 4) ประกอบด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์

วัฒนธรรมความปลอดภัยที่ดีควรมี 3 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีการสื่อสารที่ถูกสร้างขึ้นจากความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัย 2) มีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องความปลอดภัยที่สำคัญระหว่างสมาชิกในองค์การ 3) มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของมาตรการป้องกันอันตราย



ขององค์การ (HSE, 2002) ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นการเน้นในเรื่องการปรับเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อของคนในองค์การที่มีต่อความปลอดภัย Pigeon และ O' Leary (1994, 2000) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมความปลอดภัยที่ดี จะสะท้อนออกมาอย่างน้อย 4 ลักษณะ คือ 1) เจตจำนงของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อความปลอดภัย 2) มีการแบ่งปันความรู้ 3) มีกฎระเบียบสมเหตุสมผล และยืดหยุ่นสำหรับการจัดการอันตราย 4) มีการสะท้อนกลับของการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องผ่านระบบต่างๆ การเฝ้าระวัง และการวิเคราะห์

การเกิดวัฒนธรรมความปลอดภัยจึงจำเป็นที่จะต้องเกิดจากคนในองค์การทุกภาคส่วน ได้แก่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ที่จะต้องประสานงานกันอย่างชัดเจน คือ

1) ระดับองค์การ คือสิ่งที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย องค์การเป็นสิ่งที่กำหนดบทบาทหรือแนวทาง ทิศทางของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเจตนาที่ชัดเจนที่จะให้เกิดความปลอดภัยในองค์การอย่างเต็มที่ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่แสดงบทบาทที่สำคัญในการสนับสนุนด้านความปลอดภัยขององค์การ (Flin et al., 2000) เจตจำนงของผู้บริหารเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความปลอดภัย ซึ่งเป็นการบอกถึงวิสัยทัศน์ ทัศนคติ และเป้าหมายทางด้านความปลอดภัยขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงออกเพื่อสนับสนุนงานด้านความปลอดภัยขององค์การเป็นการนำแนวคิดในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยแปลงเป็นการกระทำผ่านการเขียน เช่น นโยบายความปลอดภัย การจัดสรรทรัพยากรด้านความปลอดภัย การมีปฏิริยาต่อข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะด้านความปลอดภัย ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เจตจำนงของผู้บริหารเป็นกรอบของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในองค์การ จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัย

2) ระดับกลุ่ม เป็นส่วนที่มีความสำคัญในการสร้างความเชื่อ ความคิด สร้างแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย ดังนั้นตรงระดับนี้ควรที่จะต้องมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในทุกระดับ และได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในทุกส่วน

(1) การสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงกลุ่มและบุคคลในกลุ่มให้มีปฏิสัมพันธ์กัน จึงเป็นกระบวนการที่มี

ความสำคัญที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก ถ่ายทอดประสบการณ์ โดยการสื่อสารจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบหรือมาตรการด้านความปลอดภัย ให้มีความสำคัญต่อความปลอดภัย ซึ่งการสื่อสารจะเป็นช่องทางที่ใช้ในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องความปลอดภัยในองค์การ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยผ่าน 3 ช่องทาง คือ

- **การสื่อสารผ่านพฤติกรรมของผู้บริหาร** คือ การที่ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงความสำคัญต่อความปลอดภัย เช่น การเดินตรวจความปลอดภัย การนำข้อมูลข่าวสารด้านความปลอดภัยมาแจ้งยังพนักงาน เป็นต้น

- **การสื่อสารความปลอดภัยผ่านลายลักษณ์อักษร** คือ การที่บุคคลรับรู้เรื่องของความปลอดภัยผ่านเอกสารต่างๆ เช่น การกำหนดนโยบายความปลอดภัย แผนงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ใช้เป็นตัวชี้วัด หรือกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการความปลอดภัย

- **การสนทนา การอภิปรายด้านความปลอดภัยระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างพนักงานด้วยกัน** คือ การที่บุคคลรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ดังนั้น การที่จะมีวัฒนธรรมความปลอดภัยที่ดีจะต้องมีการสื่อสารหลายช่องทางและมีประสิทธิภาพ

(2) ความร่วมมือของบุคลากรด้านความปลอดภัย ความร่วมมือของบุคลากรด้านความปลอดภัยจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเผชิญสิ่งที่ยากลำบากได้ด้วย ความมั่นใจ ความร่วมมือของบุคลากรจะแสดงออกถึงความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นนำมาสู่การทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดแนวคิด วิธีปฏิบัติ หรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัยในการทำงาน อันนำมาสู่การกำหนดรูปแบบของพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย จนกลายเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยได้

3) ระดับปัจเจกบุคคล เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ในระดับบุคคลที่จะต้องมีความเชื่อในเรื่องของความปลอดภัย หรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมความปลอดภัยขององค์การในส่วนนี้จึงจำเป็นต้องบูรณาการร่วมกันกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะขีดความสามารถ (Competency) อันเป็นการปลูกฝังถึงความรับผิดชอบของบุคลากรด้านความปลอดภัย

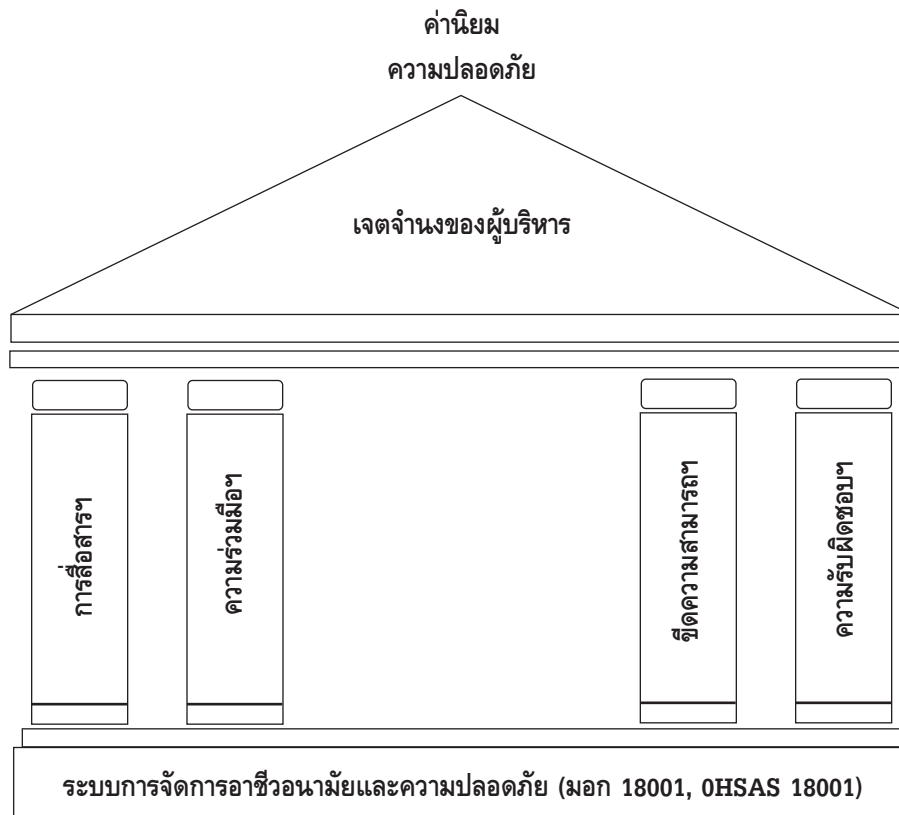
(1) ชีตความสามารถของบุคลากรด้านความปลอดภัย บุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความปลอดภัยจนสามารถที่จะแสดงออกมาจนเป็นอุปนิสัย ทำให้บุคลากรนั้นสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมความปลอดภัย จนสามารถที่จะควบคุมดูแลตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยได้ นั่นคือชีตความสามารถของบุคลากรด้านความปลอดภัยที่องค์กรต้องการ ซึ่งชีตความสามารถของบุคลากรด้านความปลอดภัยจะแสดงให้เห็นถึงการตระหนักและจิตสำนึกด้านความปลอดภัยซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมความปลอดภัยที่ดีได้ การได้มาซึ่งชีตความสามารถของบุคลากรด้านความปลอดภัยนั้นควรจะต้องเริ่มโดยผ่านกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งควรมีกระบวนการที่จะสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวคิด ทศนคติ ที่ดีต่อความปลอดภัย และสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร รวมถึงการเสริมสร้างชีตความสามารถโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึก อุปนิสัยของบุคลากรด้านความปลอดภัย เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยที่ดีจะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัย รวมถึงสามารถชี้แนะ ตักเตือนเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัยได้ อีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยได้ดียิ่งขึ้นโดยกำหนดเรื่องของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ในการประเมินผลงาน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าแนวทางที่องค์กรจะประเมินผลของเขามีเรื่องของความปลอดภัยเป็นส่วนหนึ่ง เมื่อกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรมีชีตความสามารถที่จะปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างปลอดภัย และกลายเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยขององค์กรได้ในที่สุด

(2) ความรับผิดชอบของบุคลากรด้านความปลอดภัย เป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การที่บุคลากรมีความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยเป็นการแสดงถึงการยอมรับ รับรู้ และเข้าใจว่าตนต้องมีหน้าที่อะไรบ้าง และต้องปฏิบัติเช่นไรจึงจะทำให้เกิดความปลอดภัย เป็นการกระจายอำนาจลงสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนโดยสามารถแสดงถึงความรับผิดชอบได้ใน 2 ประเด็น คือ 1) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ คู่มือ ข้อบังคับด้านความปลอดภัย และ 2) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสภาพการณ์และการกระทำที่ไม่ปลอดภัย

เมื่อบุคลากรแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้านความปลอดภัย ซึ่งเป็นการถูกปลูกฝังลงในความคิด และจิตใจ ส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจนเป็นนิสัย เป็นการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมความปลอดภัย ดังนั้นความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยจึงควรที่จะเป็นหัวข้อหนึ่งในใบพรรณนางาน (job description) เพื่อให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนว่าตนมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบด้านความปลอดภัยทั้งของตนเองและผู้อื่น

นอกเหนือจากนี้ กระแสของระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่มีข้อกำหนดที่จะต้องกำหนดความรู้ ความสามารถด้านความปลอดภัยอย่างเพียงพอผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยที่เป็นระบบ เป็นหนทางการปฏิบัติที่ชัดเจนที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะจะต้องมีการจัดทำและบันทึกเป็นเอกสาร และที่สำคัญจะมีการตรวจสอบเพื่อให้กระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นหนทางที่ทำให้ส่งเสริม สร้าง สนับสนุนให้เกิดแนวทางการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งจะเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร

การมีระบบการด้านอาชีวอนามัยและจัดการความปลอดภัยจะเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนสิ่งที่เป็นามธรรม เช่น เจตจำนง การสื่อสาร ความร่วมมือ และความรับผิดชอบ ให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนผ่านการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดทำและเก็บบันทึก มีการตรวจสอบถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของระบบการจัดการ เมื่อมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัยจะส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยได้ในที่สุด เนื่องจากระบบการจัดการด้านความปลอดภัยเป็นระบบมาตรฐานที่จำเป็นจะต้องมีการกำหนด หรือเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเสมือนกรอบที่กำหนดด้านความปลอดภัย แต่การสร้างวัฒนธรรมนั้นจำเป็นต้องมาจากความเชือร่วมกันของคนในองค์กร ดังนั้นการมีระบบการบริหารจัดการจึงเป็นปัจจัยที่เป็นฐานที่เอื้ออำนวยให้เกิดวัฒนธรรมความปลอดภัยนั่นเอง (ดังภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมความปลอดภัย

จะเห็นได้ว่าการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยจะต้องเกิดจากการบูรณาการในทุกภาคส่วนขององค์กร จึงไม่ใช่หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยแต่เพียงผู้เดียว ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีเจตจำนงที่ผู้บริหารให้ไว้เป็นแนวทางในการทำงานและจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเคยชินจนกลายเป็นแนวทางการปฏิบัติของคนในองค์กรและจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

4. สรุป

ความปลอดภัยของบุคลากรเป็นกิจกรรมหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีการเปลี่ยนผ่านจากการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบมาเป็นการแนะนำตักเตือน

ระหว่างกลุ่มจนมาเป็นการอาศัยความร่วมมือ สร้างสรรค์จากบุคลากรในองค์กรเพื่อสนองตอบต่อความคิด จิตใจ และจิตวิญญาณเพื่อเติมเต็มความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยจึงเกิดในทุกภาคส่วน ทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปฏิบัติ จนส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เซทโพรพรีนติ้ง.
- สำนักงานประกันสังคม. (2556). *สถิติการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน*. ค้นวันที่ 1 สิงหาคม 2556 จาก <http://www.sso.go.th>
- Bird, E.F., & Loftus, R.G. (1976). *Loss Control Management*. Loganville, Georgia: Institute Press.
- C.K., Prahalad, & Venkat Ramaswamy. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clarke, S.G. (2000). Safety Culture: Underspecified and Overrated?. *International Journal of Management Reviews*, 2(1): 65-90.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring Safety Climate: Identifying the Common Features. *Safety Science*, 34: 177-192.
- Guldenmund, F.W. (2000). The Nature of Safety Culture: a Review of Theory and Research. *Safety Science*, 34: 215-257.
- Kipnis, David., Schmidt, Stuart, M., & Wilkinson, Ian. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4): 440-452.
- Mondy, R.W., & R.M., Noe. (2001). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organization Theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, & Iwan Setiawan. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pidgeon, N.F., & O'Leary, M. (1994). Organizational Safety Culture: Implications for Aviation Practice. In *Aviation Psychology in Practice*. N. Johnston, N. McDonald and R. Fuller, eds. Brookfield: Ashgate.
- . (2000). Man-made Disasters: Why Technology and Organization (sometimes) Fail. *Journal of Safety Science*, 34: 15-30.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Smircich, L. (1983). Concept of Culture and Organization Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.