

หน่วยที่ 3 การบริหารเพื่อควบคุมความสูญเสีย

ความสูญเสีย (Loss) หมายถึง ความสูญเสียเปล่าของทรัพยากรต่างๆ ที่พึงหลีกเลี่ยงได้

การบริหารเพื่อควบคุมความสูญเสีย (Loss Control) หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้ความสูญเสียเปล่าของทรัพยากรในองค์กรต่ำที่สุด ซึ่งกิจกรรมจะครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันมิให้สัมผัสกับความเสียหาย (Prevention) การลดความเสียหาย (Reduction) และการขจัดหรือหลีกเลี่ยงความเสียหาย (Elimination)

ความสำคัญของการควบคุมความสูญเสีย

Louis Allen กล่าวว่า ยิ่งลดความสูญเสียได้มากเพียงใด ก็ยิ่งเพิ่มผลกำไรมากขึ้น สรุปความสำคัญได้ดังนี้

1. การควบคุมความสูญเสียอย่างเป็นระบบ เป็นหลักประกันความเสียหายให้องค์กรมั่นใจ
2. ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ขององค์กร ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
3. การควบคุมความสูญเสีย เป็นการสงวนไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญของทุกองค์กร
4. การควบคุมความสูญเสียจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการผลิตอย่างคุ้มค่า

การบริหารความปลอดภัยสมัยใหม่ เป็นการบริหารเพื่อควบคุมความสูญเสีย ซึ่งผู้บริหารทุกคนต้องเข้าใจในหลักการของการบริหารจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การจัดหาและพัฒนาบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) บทบาทของผู้บริหารเปรียบเหมือนเฟืองของเครื่องจักร จะต้องหมุนก่อนที่จะทำให้การบริหารบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

องค์ประกอบของการบริหารงานความปลอดภัยเพื่อควบคุมความสูญเสีย

1. แนวคิดของการบริหารงาน (Management Concept)

เป็นการบริหารที่เน้นบทบาทของผู้บริหารทุกระดับ (All Management Level) เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงาน

- มุ่งเน้นของระบบการบริหารในสายการบังคับบัญชา
- การมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ประเมินผลที่เชื่อถือได้
- ค้นหาและจัดลำดับความวิกฤตของปัญหา จัดลำดับดำเนินการ
- มุ่งเน้นที่การป้องกันก่อนเกิดปัญหามากกว่าการแก้ไขเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
- การบริหารควบคุมความสูญเสีย (Loss Control Management) เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการรวม (Total Management)

2. จัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) มีความจำเป็นเพื่อที่ผู้บริหารจะใช้กำหนดนโยบาย การวางแผน ใช้ในการตัดสินใจ โดยระบบสารสนเทศ ต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ป้องกันข้อมูลสูญหาย เข้าถึงได้ง่าย และมีความทันสมัย

3. มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) อย่างน้อยต้องกำหนดว่า

- มีงาน/มีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการ (What)

- ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในงาน/กิจกรรม (Who)
 - งาน/กิจกรรม ดังกล่าวต้องดำเนินการเมื่อใด (When)
 - มีความถี่บ่อยในการทำอะไร (How often)
4. มีระบบการประเมินวัดผล (Measurement and Evaluation System) มุ่งเน้นมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ตรวจสอบและประเมินผลได้ว่างาน/กิจกรรม เป็นไปตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบ

สาเหตุและผลของความสูญเสีย

- การศึกษาเกี่ยวกับอุบัติเหตุในวงการอุตสาหกรรมโดย Frank E Bird พบว่าอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะการที่มีความแตกต่างเพียงเล็กน้อย สามารถมีผลทำให้เกิดการบาดเจ็บหรือทรัพย์สินเสียหาย อ้างอิงกับอัตราส่วน 1-10-30-600 คือ

บาดเจ็บรุนแรง – บาดเจ็บเล็กน้อย – ทรัพย์สินเสียหาย - อุบัติการณ์ที่ไม่มีการบาดเจ็บหรือเสียหาย

แบบจำลองสาเหตุและผลของความสูญเสีย

1. ความสูญเสีย (Loss)

ความสูญเสียจากอุบัติเหตุ ได้แก่

1. ความสูญเสียโดยตรง (Direct Cost) ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเงินทดแทน ค่าทำขวัญ ค่าทำศพ ค่าประกันชีวิต

2. ความสูญเสียทางอ้อม

- สูญเสียเวลาทำงาน
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักร
- วัตถุดิบหรือสินค้าที่ได้รับความเสียหายต้องโยนทิ้ง ทำลาย หรือขายเป็นเศษวัสดุ
- ผลผลิตลดลง เนื่องจากกระบวนการผลิตขัดข้อง หยุด ชะงัก
- ค่าสวัสดิการ – ค่าจ้างแรงงานที่ต้องจ่ายขณะผู้บาดเจ็บยังทำงานไม่ได้ – สูญเสียโอกาสในการทำกำไร
- เสียชื่อเสียง และภาพพจน์ของโรงงาน

2. อุบัติการณ์ (Incident) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนความสูญเสีย เช่น มีวัตถุที่ปลิว มีการส่งผ่านพลังงานเกินขีดจำกัดของร่างกาย

3. สาเหตุขณะนั้น (Immediate Causes)

- การกระทำ/การปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เช่น ถอดอุปกรณ์ป้องกันออก ใช้เครื่องมือชำรุด ผิดประเภท
- สภาพการณ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เช่น สภาพแวดล้อมอันตราย การระบายอากาศไม่เพียงพอ อันตรายจากเสียง รังสี ฝุ่น อุณหภูมิร้อนหรือเย็นจัด

4. สาเหตุพื้นฐาน (Basic Cause) 2 ด้านคือ ปัจจัยจากคน ปัจจัยจากงาน

ปัจจัยจากคน

- ความสามารถทางร่างกาย/สรีรวิทยาไม่เหมาะสมหรือเพียงพอ เช่น ความสูง น้ำหนัก ระยะเวลา ไม่เหมาะสม
- สภาพจิตใจ อารมณ์ไม่เหมาะสม/ไม่เพียงพอ
- ร่างกายได้รับความกดดัน/ความเครียด
- มีความเครียดทางจิตใจ
- ขาดความรู้
- ขาดทักษะ/ความชำนาญ
- ขาดแรงจูงใจ หรือแรงจูงใจไม่เหมาะสม

ปัจจัยจากงาน

- ภาวะผู้นำหรือการควบคุมดูแลไม่เพียงพอ
- การควบคุมทางด้านวิศวกรรมไม่เพียงพอ
- การจัดหา จัดซื้อไม่เพียงพอ
- การบำรุงรักษาไม่เพียงพอ
- เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ
- มาตรฐานการทำงานไม่เพียงพอ
- การชำระวัสดุหรือมากเกินไป
- มาตรการต่อการปฏิบัติหรือการใช้ไม่ถูกต้อง

5. การขาดการควบคุม (Lack of Control)

- มีระบบไม่เพียงพอ
- มีมาตรฐานไม่เพียงพอ
- ขาดการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

ระบบการบริหารความปลอดภัยสมัยใหม่เพื่อควบคุมความสูญเสีย

ในการบริหารเพื่อควบคุมความสูญเสียให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. ค้นหา/ชี้บ่งความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด
2. ประเมินผลความเสี่ยงในแต่ละความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น มี 3 ตัวแปรคือ ความรุนแรง ความถี่ โอกาสที่จะเกิด
3. จัดทำแผนควบคุม
 - **ขจัดทิ้ง** เป็นการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ ขจัดออกไปจากขอบวนการเช่น การใช้สารเคมีที่ไม่เป็นพิษแทนสารก่อมะเร็ง
 - **จัดการ** อันตรายหลายอย่างสามารถจัดการแก้ไขและลดความเสี่ยงได้เช่น การใช้ฉนวนความร้อนปิดคลุมท่อร้อน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อบังคับเพื่อป้องกันความสูญเสีย

- ยอมรับในความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่จำเป็นต้องจัดการถ้าความเสี่ยงนั้นพิจารณาแล้วยอมรับได้
- การถ่ายโอนความเสี่ยง เช่นการทำประกัน การรับเหมาช่วงต่อ

ในการวางแผนควบคุมจากแบบจำลองสาเหตุและผลของความสูญเสีย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

- การควบคุมก่อนการสัมผัส (Pre-Contact Control) เป็นขั้นตอนซึ่งรวบรวมเอาระบบ/กิจกรรมในการควบคุมความสูญเสียมุ่งเน้นในการป้องกันก่อนที่จะสัมผัสกับความเสี่ยง เช่น อบรม สร้างจิตสำนึก ตรวจสอบความปลอดภัย
- การควบคุมเมื่อสัมผัส (Contact Control) เช่น การสวมใส่อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล
- การควบคุมหลังการสัมผัส (Post-Contact Control) เป็นการดำเนินงานเมื่ออุบัติเหตุเกิดขึ้น ระบบกิจกรรมจะบรรเทาความสูญเสียให้ต่ำที่สุด เช่นการเตรียมการรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน การปฐมพยาบาล

4. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ หลักที่สำคัญในการการบริหารงานคือ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน

5. การตรวจติดตามติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจวัดประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนา

กระบวนการในการบริหารความปลอดภัยสมัยใหม่เพื่อควบคุมความสูญเสีย

กระบวนการในการบริหารเพื่อควบคุมความสูญเสีย ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดการ ในการจัดทำแผนควบคุม มี 5 ขั้นตอนในการพัฒนาโปรแกรมดังนี้

1. การระบุกิจกรรมควบคุมความสูญเสีย
2. กำหนดมาตรฐาน
3. การวัดผลการดำเนินงาน
4. การประเมินผล
5. การยกย่องชมเชย แก่ใจ

กฎความจริงพื้นฐานสำหรับการบริหารเพื่อควบคุมความสูญเสีย มี 12 ประการคือ

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย
2. การเสริมพฤติกรรม พฤติกรรมเชิงบวกมีแนวโน้มที่จะต่อเนื่องหรือเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับการส่งเสริมอยู่เรื่อย

3. การตอบสนองซึ่งกันและกัน

- โปรแกรม โครงสร้าง ความคิดเห็นต่างๆ จะเป็นจุดขายที่ดีถ้าเป็นสิ่งที่เชื่อมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย
- ตรงกับหัวหน้างาน การบริหารจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมุ่งตรงไปจุดที่การปฏิบัติงานเกิดขึ้น
 - ผู้นำเป็นตัวอย่าง คนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่ยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่าง
 - สาเหตุพื้นฐาน การแก้ปัญหาจะมีประสิทธิผลมากกว่า ถ้าแก้ปัญหาคือต้นตอหรือรากเหง้าของปัญหา
 - สิ่งวิกฤต ผลที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่(ร้อยละ 80) มาจากสาเหตุแค่เพียงเล็กน้อย(ร้อยละ 20)
 - ผู้สนับสนุน การโน้มน้าวกลุ่มให้ตัดสินใจจะง่ายขึ้นถ้ามีผู้สนับสนุนอย่างน้อย 1 คนที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
 - เป้าหมายและวัตถุประสงค์ แรงจูงใจที่ส่งผลสำเร็จจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อคนได้เข้าใจจุดหมายที่แท้จริง/วัตถุประสงค์ของงานที่ทำ
 - การผสมผสาน กิจกรรมใหม่ๆ หากผสมผสานกับระบบที่มีอยู่แล้ว โอกาสของการยอมรับและความสำเร็จย่อมมีมาก
 - การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จะเพิ่มแรงจูงใจและส่งเสริมการสนับสนุน
 - หลายสาเหตุ อุบัติเหตุและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักมาจากหลายสาเหตุ ไม่ใช่สาเหตุเดียว

ระบบการบริหารความปลอดภัยสมัยใหม่เพื่อควบคุมความสูญเสีย

1 แหล่งของความสูญเสีย โดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 แหล่งหลักคือ คน(People) อุปกรณ์ (Equipment) วัสดุ (Material) และสภาพแวดล้อม (Environment)

2. ระบบการบริหารควบคุมความสูญเสีย เป็นที่นิยม 2 ระบบคือ ระบบ ISRS และ Total Loss Control System

2.1 ระบบ ISRS (International Safety Rating System) พัฒนาโดย International Loss Control Institute

ของสหรัฐอเมริกา เป็นระบบที่มีแนวคิดในการควบคุมความสูญเสียทั้งทางด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยทรัพย์สิน กระบวนการผลิต และสภาพแวดล้อมระบบนี้มีองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ 20 องค์ประกอบ

- 1) ภาวะการณ์เป็นผู้นำและการจัดการ เน้นที่ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างรับผิดชอบต่อการบริหารควบคุมความสูญเสีย
- 2) การฝึกอบรมผู้บริหาร เน้นการฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับ ตระหนักถึงความรับผิดชอบการบริหารควบคุมความสูญเสีย
- 3) การตรวจสอบตามแผน
- 4) การวิเคราะห์งานและการจัดทำข้อกำหนดการทำงาน
- 5) การสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์

- 6) การสังเกตการทำงาน
- 7) การเตรียมความพร้อมรับเหตุฉุกเฉิน
- 8) กฎระเบียบของหน่วยงาน
- 9) การวิเคราะห์อุบัติเหตุและอุบัติการณ์
- 10) การฝึกอบรมพนักงาน
- 11) อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล
- 12) การควบคุมด้านสุขภาพอนามัย
- 13) ระบบการประเมินผลของการจัดการควบคุมความสูญเสีย
- 14) การควบคุมทางวิศวกรรม
- 15) การสื่อสารระหว่างบุคคล
- 16) การประชุมกลุ่ม
- 17) การส่งเสริมด้านความปลอดภัย
- 18) การจ้างและบรรจุเข้าในตำแหน่งงาน
- 19) การควบคุมการจัดซื้อ
- 20) ความปลอดภัยนอกเวลาทำงาน การรณรงค์เพื่อให้เกิดความปลอดภัยนอกเวลาทำงาน

2.2 Total Loss Control Management System ระบบนี้พัฒนาขึ้นโดย British Safety Council เป็นระบบการจัดการที่ใกล้เคียงกับระบบของ ISRS แต่แตกต่างกันที่รายละเอียด ระบบนี้ได้กำหนดปัจจัยที่ฝ่ายจัดการต้องใช้เพื่อป้องกันความสูญเสียจากการบาดเจ็บและทรัพย์สินเสียหายไว้ถึง 30 องค์ประกอบ

- 1) การมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการ
- 2) ผู้จัดการด้านการควบคุมการสูญเสีย เน้นความเป็นมืออาชีพ
- 3) ผู้จัดการด้านการควบคุมการสูญเสีย เน้นประสบการณ์ทางด้านวิชาการและเทคนิค
- 4) ผู้จัดการด้านการควบคุมการสูญเสีย เน้นด้านทักษะ อัจฉริยภาพ
- 5) การสอบสวนอุบัติเหตุ และอุบัติการณ์
- 6) การตรวจสอบทางกายภาพของสถานประกอบการ
- 7) กฎหมาย นโยบาย รวมทั้งมาตรฐาน
- 8) การประชุมกลุ่มโดยฝ่ายบริหาร
- 9) คณะกรรมการความปลอดภัย
- 10) การส่งเสริม ทั่วไป
- 11) การป้องกันอันตรายส่วนบุคคล
- 12) การฝึกอบรมหัวหน้างาน
- 13) การฝึกอบรมพนักงาน
- 14) การคัดเลือกและการจ้างงาน

- 15) ระบบเอกสารอ้างอิง
- 16) อาชีวอนามัยและสภาพอนามัย
- 17) การป้องกันเพลิงไหม้และการสูญเสีย
- 18) การวิเคราะห์อุบัติเหตุ
- 19) การสื่อสารระหว่างบุคคล
- 20) การวิเคราะห์ความปลอดภัยในการทำงาน
- 21) การสังเกตความปลอดภัยในการทำงาน
- 22) การจัดทำบันทึกและสถิติ
- 23) การปฐมพยาบาล
- 24) ความรับผิดชอบอันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 25) ความปลอดภัยนอกเวลาทำงาน
- 26) การวิเคราะห์อุบัติเหตุการณ์
- 27) การขนส่ง เน้นการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากการขนส่ง
- 28) การรักษาความปลอดภัย เป็นระบบที่เน้นการควบคุมความสูญเสียที่เกิดจากเจตภัย
- 29) การประยุกต์การยศาสตร์ เป็นการนำองค์ความรู้ด้านการยศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการควบคุมความสูญเสีย
- 30) การควบคุมมลพิษและอุบัติเหตุร้ายแรง เป็นระบบเน้นการควบคุมมลพิษที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการกำหนดระบบเพื่อการควบคุมอุบัติเหตุร้ายแรง