

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

14-IN-26-GE-WSP-B

: Workshop on Sharing of Success stories and best practices of
Human-centered Productivity

6–10 December 2014

ณ Tehran ประเทศ Islamic Republic of Iran

จัดทำโดย

นางสาว ดุจดาว ดวงเด่น

วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ : 14-IN-26-GE-WSP-B: Workshop on Sharing of Success stories and best practices of Human-centered Productivity
- 1.2 ระยะเวลา : 6–10 December 2014,
- 1.3 สถานที่จัด : Tehran, Islamic Republic of Iran
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ :

1) National Iranian Productivity Organization (NIPO)

Ms. Mitra Alipour

APO Liaison Officer for I.R. of Iran and International Affairs Officer
National Iranian Productivity Organization
3rd floor , Building No.3, Vice presidency for Strategic Planning and Control, Daneshsara St., Baharestan Sq, Tehran , Iran
Tel: 98-21-33276508,33276501-3 Fax: 98-21-77646271
e-Mail: m_alipour@mporg.ir

2) Asian Productivity Organization (APO)

Mr. Jun-Ho Kim/ cc Ms. Madoka Asai

Program Officer, Industry Department
Asian Productivity Organization
e-Mail: jkim@apo-tokyo.org; masai@apo-tokyo.org
Leave Square Hongo Building, 2F
1-24-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo 113-0033, Japan
Tel: 81-3-3830-0416 Fax:81-3-5840-5324

- 1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย

List of Resource Persons / Experts

Resource Person

Cambodia

Mr. Yea Bunna

Deputy General Director
General Department of Small and Medium Enterprises and Handicraft
Ministry of Industry and Handicraft
45, Preah Norodom Boulevard Sangkat Phsar Thmey III Khan Daun Penh
Phnom Penh, 12205
e-Mail: bunnayea@gmail.com

Korea, Republic of

Dr. Choi, Dong-Kyu

Visiting Professor, Executive Adviser
Halla University, Korea Industrial Development Institute
Lotte Castle Classic Apt., #108-1701, Seocho-gu Seoul
Telephone: 82-10-5271- 9913
Fax: 82-2 2023-9719
e-Mail: choidk@kpc.or.kr

Ms. Chung, Young Hae

Researcher
Korea Health Industry Development Institute
Osong Health Technology Administration Complex, 187,
Osongsaengmyeong2(i)-ro, Osong-eup, Chengwon-gun, Chungcheongbuk-do,
Telephone: 82-43 713-8000
Fax: 82-2 6969-9956
e-Mail: younghaechung@gmail.com

I.R . Iran

Dr. Firouzeh Khalatbari (Professor)

APO Alternate Director for I. R of Iran and NIPO Consultant
Telephone : 0098 21 33276502

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

List of Participants

Bangladesh

Ms. Saleha Afroz
Joint Secretary
Ministry of Industries
Government of Bangladesh
ShilpaBhaban, 91, Motijheel C/A
Dhaka, 1000
Telephone: 880-29558492
Fax: 880-29563553
e-Mail: saleha3009@yahoo.com

Cambodia

Mr. LemChansamrach
Executive Manager
Cambodia Investor Club
#113, Parkway Square 1st Floor, Mao TseToung Blvd.
Phnom Penh
Telephone: 855-12-443032
Fax:
e-Mail: chansamrach.lem@gmail.com

Fiji

Mr. AsaeliTokalau
Director
Administration & Operations
Suva City Council
196 Victoria Parade
Suva
Telephone: 679-3313-433
Fax: 679-3316657
e-Mail: asaeli.tokalau@scc.org.fj

Mr. Peter Naveen Lakshmaiya
General Manager
Human Resources
Fiji Electricity Authority
Private Mail Bag
Suva
Telephone: 679-9999340
Fax: 679-3311882
e-Mail: naveenl@fea.com.fj

IR Iran

Mr. Abolfazl Aliakbari Someeh
Expert of Methods & Systems Improvement / Expert of Productivity
Ministry of Cooperatives Labours and Social Welfare
Fifth Floor, Ministry of Cooperatives Labours and Social Welfare
Buld.,Azadi Ave. Tehran
Telephone: 98-1-64492542
Fax:
e-Mail: abolfazl.aliakbari@gmail.com

Mr. EbrahimSadeghi

Deputy of Bureau for Performance Management and Productivity
Vice-presidency for Management and Human Capital Development
No 314, ShahidBeheshti St. Tehran

Telephone: 98-88743909

Fax: 98-88743909

e-Mail: Sadeghi_brahim@yahoo.com
Sadeghi.brahim@gmail.com

Mr. FarshadAndam

Senior Expert of Information Technology
Ministry of Cooperatives, Labour & Social Welfare
Behboudi Ave - Azadi Avenue –Azadi Square Tehran

Telephone: 98-2164492538

Fax: 98-2166580154

e-Mail: farshad.andam@yahoo.com

Mr. Reza Bakhtiari

Expert of Educational and Cultural Affairs
Vice Presidency for Strategic Planning and Supervision
Room 457 , Building NO.2, Vice – Presidency for Strategic Planning
and Supervision, Baharestan Sq.

Telephone: 98-2133274462

Fax: 98-2133274362

e-Mail: rezabakhtiari53@gmail.com

Mr. Saeed Alavivafa

IRIB HRPAM Manager & Secretary
Productivity Committee
IRIB Co. Jam e Jam Street, Valiasr Avenue
Tehran

Telephone: 98-2122164282

Fax: 98-2122164839

e-Mail: salavi123@yahoo.com
s_alavi@irib.ir

Ms. TamannaDarbandiFarahani

General Director
Statistics and Information Technology
IRIB
Vali-e-asr Avn. Jam-Ejam Street. IRIB Planning and Monitoring
Department
Tehran

Telephone: 98-2122164931

Fax: 98-2122652663

e-Mail: t.farahani@irib.ir
tamanna52@yahoo.com

India

Mr. Pankaj Gupta

President
Industries Association of Uttarakhand
Mohabewala Industrial Area Dehradun
Uttarakhand-248110

Telephone: 91-135-2640530

Fax: 91-135-2643382

e-Mail: pankajgupta30@hotmail.com

Mr. ParameshwarMoola
Chairman and Managing Director

Instrumentation Limited Kota (Rajasthan) India
Jhalawar Road Kota-324005 Rajasthan
Telephone:
Fax: 91-744-242432
e-Mail: emd@ilkota.in
mpeshwar@gmail.com

Indonesia

Mr. AcimHeri Iswanto
General Director
Women & Children Hospital –Kemang Medical Care
Jl. Ampera Raya No. 34, Ragunan, PasarMinggu
South Jakarta
Telephone: 62-21 27 545454/ 27 545400
Fax: 62-21 78 84 35 48
e-Mail: heri_isw@kemangmedicalcare.com
ary.iswanto@gmail.com
hri.isw@gmail.com

Malaysia

Dr. RoslinaMd Isa @ Mohd Isa
Senior Manager
Malaysia Productivity Corporation (MPC)
LorongProductiviti, Jalan Sultan, 46200 Petaling Jaya Selangor
Telephone: 60-3-79557266
Fax: 60-3-79578068
e-Mail: marketing@mpc.gov.my
roslina@mpc.gov.my

Mongolia

Ms. Tserenkhand Bat-Orshikh
Officer
Finance and Fund Policy and Planning Department
Ministry Labour of Mongolia
Government Building 9, Peace Avenue-16
Ulaanbaatar
Telephone: 976-62-263025
Fax: 976-62-263025
e-Mail: tserenkhand@mol.gov.mn
handaa_0905@yahoo.com

Nepal

Mr. Arun Kumar Pradhan
President
Federation of Nepal Cottage and Small Industries District Chapter
Saptari
Rajbiraj-5, Saptari District
Telephone: 977-31-520355
Fax: 977-31-520355
e-Mail: fncsi@ntc.net.np
arunpradhan2933@gmail.com

Mr. Prabin Kumar Acharya
APO Liaison Officer for Nepal & Branch Chief
Productivity Promotion Division
National Productivity and Economic Development Centre (NPEDC)
PO Box No. 1318 Balaju Industrial District Balaju
Kathmandu
Telephone: 977-350522/350493
Fax: 977-1-350530
e-Mail: npedc@wlink.co.np
acharyaprabin@hotmail.com

Pakistan

Mr. Falak Sher
 Section Officer
 Office 136 "A" Block Pak Secretariat
 Ministry of Industries and Production
 Pak Secretariat, F-5/1
 Islamabad
 Telephone: 51-9202309
 Fax:
 e-Mail: falaksher_sial@yahoo.com

Mr. Zahid Khan
 Assistant Manager
 National Productivity Organization
 2nd Floor, Software Technology Park Building, F-5/1
 Islamabad
 Telephone: 92-2823304-08
 Fax: 92-2823309
 e-Mail: zahid@npo.gov.pk
 feels_free123@yahoo.com

Philippines

Ms. Eva Borrero Arcos
 National Vice President for Education & Information
 Associated Labor Unions - ALU
 Elliptical Road Corner Maharlika Ave., Diliman
 Quezon City 1101
 Telephone: 63-2-9222575
 Fax: 63-2-9247553
 e-Mail: evabarcos@yahoo.com
 nvp_educ&info@alu.org.ph

Singapore

Mr. Abdul Kareem Sulaiman
 Professional Member
 Singapore Human Resources Institute (SHRI)
 Serangoon Road. Level 6. The Verge 218227
 Telephone: 65-64380012
 Fax: 65-62994864
 e-Mail: itsbiznes@gmail.com

Thailand

Ms. DujdaoDuangden
 Senior Consultant

Thailand Productivity Institute
 12-15th Fl., Yakult Building 1025 Phahonyothin Road, Samsennai,
 Phayathai
 Bangkok, 10400
 Telephone: 66-2 619-5500
 Fax: 66-2 619-8090
 e-Mail: dujdaow@ftpi.or.th

Mr. NirutLimmanee
 Director
 Human Resource Management and Development
 Bank of Thailand - Banknote Management Group
 18 Moo 2 Boromarajonani Road
 NakornchaisriNakornpathom, 73120
 Telephone: 66-2-356-8501
 Fax: 66-2-356-8111
 e-Mail: NirutL@bot.or.th
 PerayaK@bot.or.th

Total number of Participants = 23

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

(ต้องมีความยาวเพียงพอกับเนื้อหาสาระ องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ โดยเฉพาะใจความสำคัญจากการบรรยาย เอกสารประกอบการบรรยาย และการศึกษาดูงาน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้สนใจ โดยจะนำเสนอผ่านการจัดพิมพ์ในวารสาร APO Digest และ/หรือเว็บไซต์ของสถาบัน การเผยแพร่นี้จะเผยแพร่เพียงรายงานอย่างเดียวไม่รวมไฟล์เอกสารประกอบการบรรยาย การศึกษาดูงาน และกิจกรรมกลุ่ม)

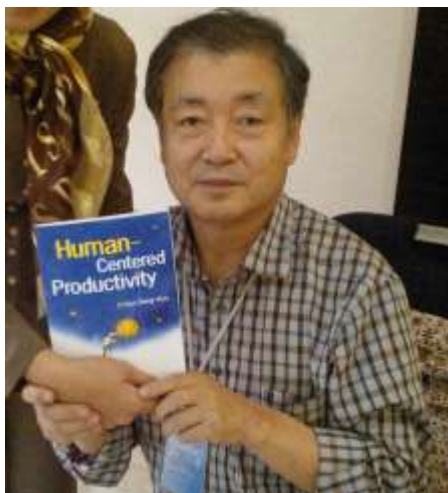
2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อส่งเสริมแนวคิดของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง โดยการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก APO และเผยแพร่วัฒนธรรมการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

ในปี 2013 APO ได้จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นเนื้อหาแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) แก่ประเทศสมาชิก ดังนั้นในปี 2014 จึงมีวัตถุประสงค์ให้แต่ละประเทศสมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก APO และเผยแพร่วัฒนธรรมการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างเสริมให้องค์กรและสังคมเติบโตได้อย่างยั่งยืน HCP โดยการสร้างวงจรของผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ที่มุ่งเน้นความพยายามที่เกิดจากการเพิ่มผลิตภาพจากคนเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับฝ่ายบริหารและพนักงาน

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

The Concept and Main frame of HCP

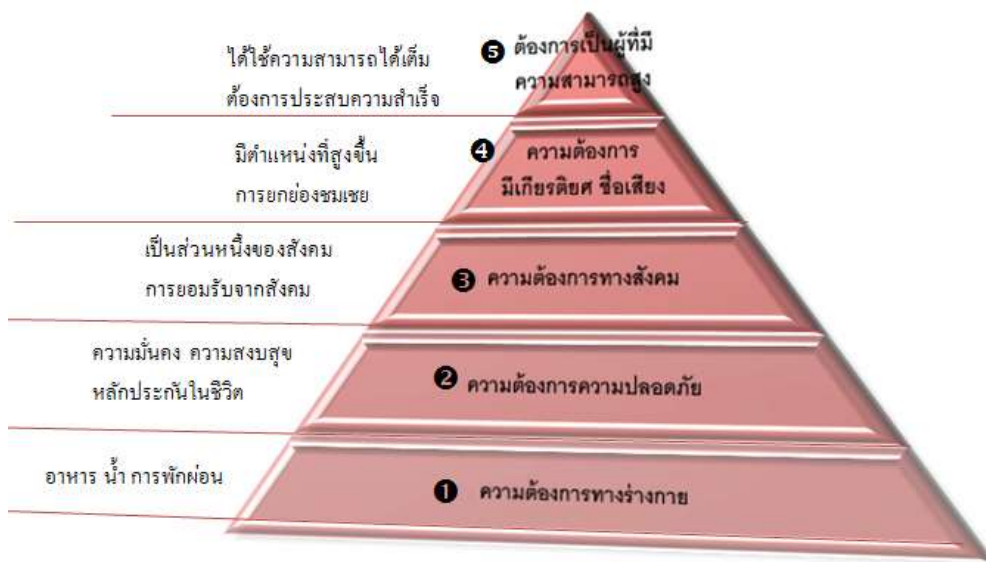


โดย Dr. Choi Dong -Kyu
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารศูนย์เพิ่มผลิตภาพ
แห่งสาธารณรัฐเกาหลี

แนวคิดเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
(Human centered Productivity)

การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human centered Productivity) ถือว่า คน เป็นปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จำกัดเพียงจำนวนหนึ่งเช่นเดียวกับ ทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร ฯลฯ แต่คนมีความพิเศษและซับซ้อนมากกว่า เพราะคนมีทัศนคติ มีความคิด มีความสามารถที่ถูกนำไปปะปนให้มีผลต่อการทำงาน จึงทำให้คนบางคนสามารถสร้างนวัตกรรมขั้นเยี่ยมได้ จากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ ในขณะที่บางคนไม่สามารถทำได้ หรือบางคนมีความสามารถแต่ไม่ยอมทำก็ตาม ทั้งที่องค์กรได้ใส่ปัจจัยการผลิตเหมือนกันเท่าๆ กัน แต่ผลลัพธ์ไม่เท่ากัน ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา เสริมแต่งให้เหมาะสมกับแต่ละคน โดยองค์กรควรหลีกเลี่ยงจุดอ่อนต่างๆ ที่จะไปจำกัดความคิดริเริ่มของคนที่เกิดขึ้นจากองค์กรให้มีน้อยที่สุด ดังนั้น “การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human centered Productivity)” จึงมุ่งผลลัพธ์ให้คนทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้กับการทำงานเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยความรู้สึกอยากทำและเต็มใจที่จะทำ นอกจากนี้ยังคาดหวังว่าคนในรุ่นปัจจุบันจะรู้จักที่จะใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างหลักประกันให้คนรุ่นต่อไปอย่างยั่งยืนด้วยเช่นกัน

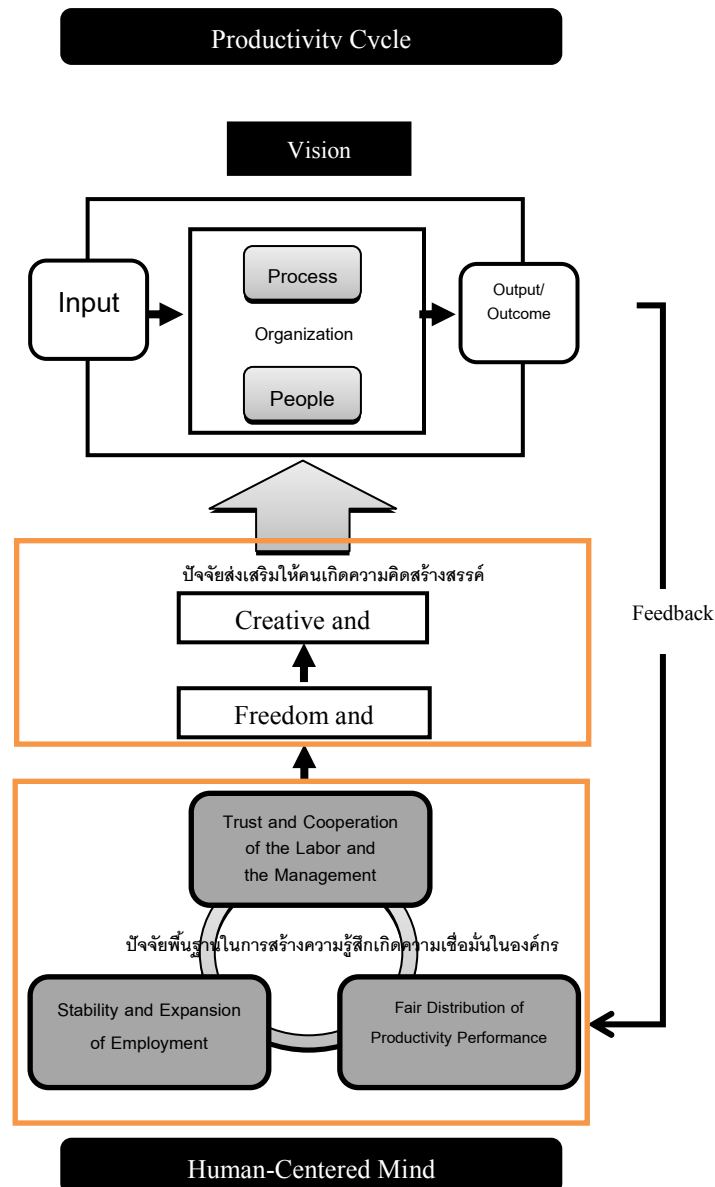
หากพิจารณาให้ถ่องแท้แนวคิดนี้กำลังหาหนทาง บ่มเพาะคนในองค์กรให้ไปถึงระดับสูงสุดของ Maslow คือความต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง เพราะคนในกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ปรารถนาจะแสดงความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จและความภาคภูมิใจให้แก่ตนเอง ซึ่ง Maslow เชื่อว่าคนมีลำดับขั้นความต้องการ หากได้รับการตอบสนองที่อยู่ในระดับที่เพียงพอระดับหนึ่งจะมีความต้องการลำดับที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ แต่สุดท้ายเมื่อปัจจัยรอบข้างมีพร้อมแล้ว คนจึงจะหันมาให้ความสำคัญกับคุณค่าของตนเองในขั้นสุดท้ายในที่สุดขั้น



จะเห็นได้ว่า แนวคิดเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human centered Productivity) เป็นการมองผลิตภาพในมิติของการผลิตกับความเป็นมนุษย์ มากกว่าการผลิตกับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น คือการเคารพในความเป็นมนุษย์ของพนักงาน อันจะนำมาเป็นเงื่อนไขในการบ่มเพาะให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์จนเกิดเป็นนวัตกรรม

วงจรการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human centered Productivity Cycle)

จากการศึกษาของคิกรต่างๆ ของศูนย์เพิ่มผลิตภาพแห่งสาธารณรัฐเกาหลี จึงได้สรุปปัจจัยหลักที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการบ่มเพาะให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจากนวัตกรรม เป็นวงจรการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human centered Productivity Cycle) ดังภาพต่อไปนี้



จากวงจรการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human centered Productivity Cycle) มีปัจจัยหลักสำคัญที่จะช่วยเอื้อให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม 5 ปัจจัยหลัก โดยที่ 3 ปัจจัยแรกถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ส่วนอีก 2 ปัจจัยที่เหลือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์โดยตรง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความมั่นคงในการทำงานและเพิ่มการจ้างงาน
(Stability and Expansion of Employment)

พื้นฐาน
ความต้องการ

สถานที่ทำงานเป็นสถานที่สำหรับพนักงานค้นหาตัวตนและสร้างความสำเร็จในชีวิต เป็นแหล่งรายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว และเป็นเข็มทิศสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพและชีวิตในอนาคต

ความทุ่มเทของพนักงาน ส่วนหนึ่งมาจากพนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร ดังนั้นชื่อเสียงและความมั่นคงจึงเป็นด่านแรกที่พนักงานตัดสินใจจะร่วมงานด้วย เพราะนั่นแสดงถึงบริษัทที่มีความมั่นคงในอาชีพและรายได้ นอกจากนี้เมื่อบริษัทเติบโตมากขึ้น ยังได้ช่วยในระดับประเทศและระดับโลกในการเพิ่มการจ้างงานเพื่อลดปัญหาการว่างงาน เพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนด้วยเช่นกัน หากองค์กรเข้มแข็งพนักงานก็จะคลายความกังวลเกี่ยวกับองค์กร แล้วจะมีกำลังใจที่จะทุ่มเทสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับการทำงานมากขึ้น

แนวทางการวัดผล

ด้าน Quantitative

- แนวโน้มและจำนวนพนักงาน
- นโยบายด้านการจ้างงานหากมีการนำเทคโนโลยีใหม่หรือหุ่นยนต์มาใช้
- ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวด้านการจ้างงาน
- turnover rate ของพนักงาน โดยเฉพาะที่ไม่ใช่การสมัครใจ
- จรรยาบรรณและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน
- วัฒนธรรมองค์กรสำหรับเรื่องที่ไม่มีการอภัยหรือต้องมีการลงโทษ
- ความถี่ของการไล่ออกและจำนวนพนักงานที่ถูกไล่ออก
- กรณีการปลดพนักงานและความถี่ของการปลด

ด้าน Qualitative

- วัดระดับความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคงของการจ้างงาน

ปัจจัยที่สอง

การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

(Fair Distribution of Productivity Performance)

พื้นฐาน
ความต้องการ

ความพึงพอใจและความคาดหวังเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาและ
ทุ่มเทศักยภาพของคน และคนก็มีแนวโน้มจะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

เป็นประเด็นสำคัญที่พนักงานจะรับรู้ได้ไวที่สุด โดยเฉพาะคำพูดที่ว่า “ฉันเหนื่อยแล้วฉันจะได้อะไร” แน่แน่นอน
คนทำงานยอมเกิดความคาดหวัง “สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน” แต่ที่เป็นปัญหาให้ปวดหัวก็คือ
ความไม่พึงพอใจจากความเป็นธรรมและโปร่งใสของการจัดสรร โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวหลักในการ
จูงใจให้พนักงานทำงานเต็มศักยภาพเพื่อผลงานที่ดีที่สุด ซึ่งเหตุผลพื้นฐานของความเป็นธรรม มีหลักว่า
“ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับควรแปรผันตรงกับความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานของพนักงานที่แสดงผล
งานออกมาให้ประจักษ์ หลายองค์กรติดปัญหาเรื่องนี้เช่นกัน เพราะระบบการกลั่นกรองไม่สามารถแยกแยะ
ระหว่างคนทำงานกับคนไม่ทำงานได้คือทำ-ไม่ทำ ก็ได้ไม่ต่างกัน จึงทำให้คนทุ่มเทจึงมีไฟในระยะแรก แต่เมื่อ
นานเข้าเริ่มเข้าใจสัจจะธรรมความไม่ต่างที่สุดก็จะหยุดพลังของความทุ่มเท แต่คน Generation Y, Z ไม่
อดทนที่จะรอ ไม่ได้ก็ลาออก ขณะที่องค์กรมีคนรุ่นเก่าจำนวนมาก และส่วนใหญ่ก็ไม่น้อยที่ไม่อยากคิด
สร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามต้องมีคนรุ่นใหม่ที่มีมุมมองแปลกใหม่มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้องค์กร ดังนั้นระบบการ
จัดสรรผลประโยชน์ต้องเป็นธรรมตอบสนองได้ตามความสามารถอย่างแท้จริง จึงจะทำให้คนอยากทุ่มเท
ศักยภาพได้

แนวทางการวัดผล

ด้าน Quantitative

- ความยุติธรรมด้านแรงงาน
- ระดับของ Fair Distribution โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่และเป็นเครื่องมือที่ผ่านความเห็นชอบร่วมกันทั้ง
ผู้บริหารและ
- พนักงาน
- การแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วันหยุดพักผ่อน ชั่วโมงทำงาน
- สวัสดิการของพนักงาน
- ความมั่นคงของ Unit Labour Cost

ด้าน Qualitative

- ระดับการรับรู้ ความคาดหวัง และความพึงพอใจเกี่ยวกับการแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นธรรม วัดโดยมาตร
วัด 5 ระดับ
- นำผลมาวิเคราะห์แนวโน้มของ gap ระหว่างระดับความพึงพอใจและความคาดหวัง
- วิเคราะห์แนวโน้มระดับความพึงพอใจของพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับค่าจ้างและระดับผลกำไร

ปัจจัยที่สาม

ความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

(Trust and Cooperation of the Labor and the Management)

พื้นฐาน
ความต้องการ

ความเชื่อของคนเกิดจากความคิดและทัศนคติที่สั่งสมจากประสบการณ์ และสิ่งที่เผชิญ
ด้วยตนเองในระยะเวลาหนึ่งแล้วสรุปเป็นผลของการกระทำที่แสดงออกมาของคนและ

ผู้บริหารก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเกิดได้จากความ
เชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อผู้นำ โดยความรู้สึกเช่นนี้ไม่ได้เกิดจากการกระทำเพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการ
กระทำของผู้บริหารที่เพียรกระทำบ่อยๆ ซ้ำๆ หลายครั้งหลายหนจนทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อจากการกระทำ
ของผู้บริหารนั้น ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนระยะยาวของทั้งสองฝ่าย การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกต่อ
พนักงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น เช่น Walk Around by CEO , ดื่มน้ำชากับหัวหน้างานทุกเช้า, ใ้กำลังใจ
ทักทายพนักงานทุกคนที่เจอ, ไปร่วมงานต่างๆ พนักงาน เช่น งานแต่ง งานศพ ฯลฯ การกระทำเหล่านี้แสดง
ถึงความเอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน เพื่อให้ได้ใจพนักงานนั่นเอง ผลจากการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่น แล้วพนักงานจะเกิดกำลังจูงใจทำงานด้วยความทุ่มเทในที่สุด และ
วันใดที่องค์กรเกิดวิกฤติทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน ดังนั้นความสัมพันธ์และความ
เชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเป็นพื้นฐานที่จะละเลยไม่ได้และต้องใช้เวลาที่จะสั่งสมให้พนักงานเชื่อ
ในตัวผู้บริหารเช่นกัน

แนวทางการวัดผล

ด้าน Quantitative

- ข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหาร : วันหยุด ดันทุนด้านแรงงาน
- gap เรื่องอัตราการขึ้นค่าแรง
- ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ได้จริงระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
- ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการ Productivity Enhancement และผลกระทบที่เกิดขึ้น
- ระดับความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารในกระบวนการด้านบริหาร เช่น การขยายโรงงาน การย้ายที่ตั้ง
- การลดการผลิต การตัดสินใจนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้

ด้าน Qualitative

- วัดระดับความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารโดยมาตรวัด 5 ระดับ
- ระดับความเชื่อถือของพนักงานที่มีต่อผลงานของผู้บริหาร

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้น เป็นพื้นฐานหลักที่องค์กรต้องสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกดีก่อน เพราะจะ
เป็นพลังแห่งความเชื่อมั่นที่เป็นตัวแปรสำคัญให้พนักงานทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้กับการทำงานเพื่อ
ขับเคลื่อนนวัตกรรมต่อไป จากนั้นองค์กรต้องส่งเสริมและกระตุ้นบรรยากาศที่เชื่อให้พนักงานได้มีโอกาส
คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดีว่า อีก 2 ปัจจัย ดังนี้

พื้นฐาน

ความต้องการ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อแสวงหาเอกลักษณ์ให้แก่ตนเอง และความภาคภูมิใจจากการยอมรับทางสังคมแล

การสร้างสรรคและนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ แต่เกิดขึ้นได้เพราะองค์กรกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค ซึ่งรากฐานมาจากการให้อิสระและให้สิทธิในการตัดสินใจเพื่อให้พนักงานหลุดจากกรอบโครงสร้างที่ครอบงำจนกล้าที่จะคิดนอกกรอบ แท้จริงแล้วพนักงานมีพลังการคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลาขณะที่ทำงาน รู้เสมอว่าอะไรควรจะปรับปรุงจะทำให้ดีกว่าเดิม แต่ไม่มีช่องทางหรือโอกาสในการเสนอความคิดต่างหาก ดังนั้นองค์กรอาจจะต้องปลดปล่อยบางอย่างเพื่อให้เกิดอิสระทางความคิด เพื่อจะได้สร้างสรรคคิดค้นนวัตกรรม ยกตัวอย่างเช่น

- เงื่อนไข กฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นจุดอ่อนขัดขวางความคิดและการตัดสินใจของพนักงาน เช่น โครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งมากเกินไปจนขาดชีวิตชีวา การทำงานที่แบ่งฝ่ายแบ่งส่วนเด็ดขาด หรือกฎระเบียบบางอย่างที่ทำให้พนักงานกลัวทำแล้วจะผิดพลาดเพราะกลัวที่จะต้องรับผิดชอบ ฯลฯ
- การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดอิสระทางความคิดและให้สิทธิตัดสินใจ เช่น อนุญาตให้พนักงานมีการลองผิดลองถูก และการยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ฯลฯ
- ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีเกียรติและภาคภูมิใจในตนเอง สิ่งเหล่านี้เกิดจากการยอมรับของสังคม องค์กรควรสร้างช่องทางให้พนักงานที่มีคิดสร้างสรรค์ได้รับการตอบสนองหรือตอบรับจากคนรอบข้าง ดังนั้นจะเห็นว่าหลายองค์กรให้พนักงานมีการประกวดผลงานที่สร้างสรรค์ เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความสามารถและทำให้เจ้าของผลงานเกิดความภาคภูมิใจจากการชื่นชมและยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์กร

แนวทางการวัดผล

ด้าน Quantitative

- การกำหนดสภาพการทำงาน เช่น จำนวนชั่วโมงการทำงาน เครื่องแต่งกาย เป็นต้น
- ระดับขั้นของการตัดสินใจ
- โครงสร้างขององค์กร : คนเหนือกว่าเครื่องจักร การเป็นองค์กรแบบ Matrix
- การจัดตั้งคณะทำงานงานโครงการ เช่น โครงการความเสี่ยง โครงการนวัตกรรม เป็นต้น
- ระดับของความล่าช้าในขั้นตอนการทำงาน (red tape syndrome)
- ระดับการมอบหมายงาน โดยเฉพาะแผนงานด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
- นโยบายขององค์กรที่ส่งเสริมและขยาย Freedom & Auto

ด้าน Qualitative

- วัดการรับรู้เรื่องกฎระเบียบพิธีปฏิบัติที่ไม่เอื้อ โดยมาตรวัด 5 ระดับ

พื้นฐาน
ความต้องการ

โดยทั่วไป คนจะมีความล้มเหลวหากเผชิญความท้าทายหรือการเปลี่ยนแปลง เว้นแต่ว่าเป็นสิ่งที่พวกเขาสนใจจะทำเอง ฉะนั้นเพื่อปรับเปลี่ยนคนให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน จำเป็นต้องใส่ความพยายามหรือทรัพยากรอย่างมากในการผลักดัน

ภายหลังจากที่องค์กรได้ลดเงื่อนไขขององค์กรในเรื่องต่างที่จะมีผลต่อการคิดสร้างสรรค์แล้ว ลำดับต่อไปก็ต้องสร้างบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้พนักงานมั่นใจว่าองค์กรเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าว เช่น

- สร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น ที่ทำงาน Google ที่มีสี่สระและอิสระสบายได้ในหลากหลายอิริยาบถ เพราะเชื่อว่าคนจะมีความคิดสร้างสรรค์ได้เมื่อรู้สึกผ่อนคลาย ฯลฯ
- สร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ปกติพนักงานส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันกับที่ทำงาน และเชื่อว่าครอบครัวต้องมาก่อน แต่ก็ไม่อยากให้พนักงานมองว่า บริษัทเป็นเพียงแหล่งหารายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัวเท่านั้น เพราะหากคิดเช่นนั้นพนักงานจะไม่ทุ่มเทความสนใจให้กับการทำงาน อาจคิดเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาสได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า ความรู้สึกผูกพันกับที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานจะยากขึ้นเรื่อยๆ แต่อยากให้พนักงานคิดว่าเป็นสิ่งแรกและสำคัญที่สุดที่จะเป็นแหล่งรายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว มีสังคมของเพื่อน ความสุขในที่ทำงาน การเป็นตัวของตัวเอง และการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพให้ภาคภูมิใจมากกว่าการพราะแต่ขณะทำงานพนักงานก็มีความกังวลจากครอบครัวด้วยเช่นกัน จะทำอย่างไรให้พนักงานลดความกังวลให้น้อยลง
- มีมาตรการกระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อให้โอกาสแก่พนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานสามารถติดตามสถานะในกิจกรรมของตนเอง และสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและมีระบบการคำนวณค่าตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสมจากผลงาน เป็นต้น

แนวทางการวัดผล

ด้าน Quantitative

- จำนวนข้อเสนอ คำแนะนำ จากพนักงาน
- จำนวนข้อเสนอ คำแนะนำ ที่ได้รับการพิจารณา
- ผลลัพธ์ด้านบวกที่ได้จากข้อเสนอ คำแนะนำจากพนักงาน
- จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการจดสิทธิบัตรต่อจำนวนที่เสนอ
- ระบบการแบ่งผลประโยชน์จากสิทธิบัตร ความยุติธรรม
- กิจกรรมด้านนวัตกรรมอื่นๆ

ด้าน Qualitative

- วัดความพึงพอใจของพนักงานด้วยมาตรวัด 5 ระดับ

ดังนั้น ทั้ง 5 ปัจจัยจะถูกส่งไปสู่กระบวนการทำงาน ในวงจรผลผลิตภาพในที่สุด เพื่อสร้างมูลค่ากลับมาสู่องค์กรในที่สุด

บรรยากาศในการเรียนรู้ ณ Hotel Persian Evin



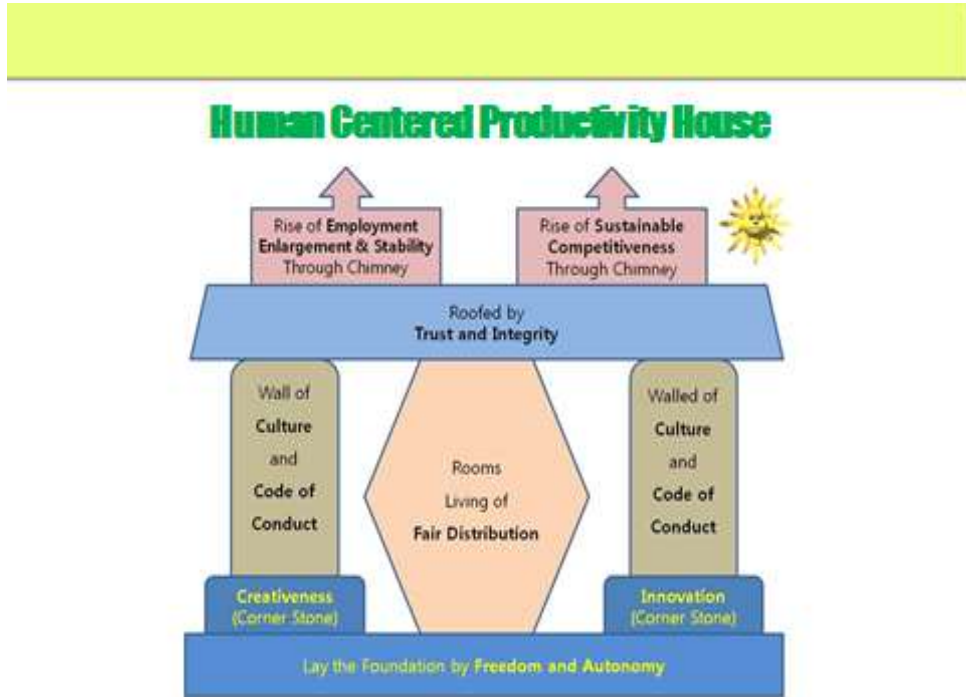
2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

Agricultural Biotechnology Research Institute of Iran ซึ่งเป็นศูนย์วิจัยพันธุ์พืชของประเทศ ทั้งการเพาะพันธุ์ และตัดต่อผสมพันธุ์ใหม่ และเป็นศูนย์ฝึกงานของระดับประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นจึงเป็นองค์กรที่รวมบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมาก องค์กรต้องมีความพร้อมในสภาพแวดล้อม เครื่องมือ และอิสระทางความคิดเพื่อให้คนสามารถคิดค้นได้อย่างอิสระ และแต่ละหน่วยงานจะมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนผลงานที่คิดค้น



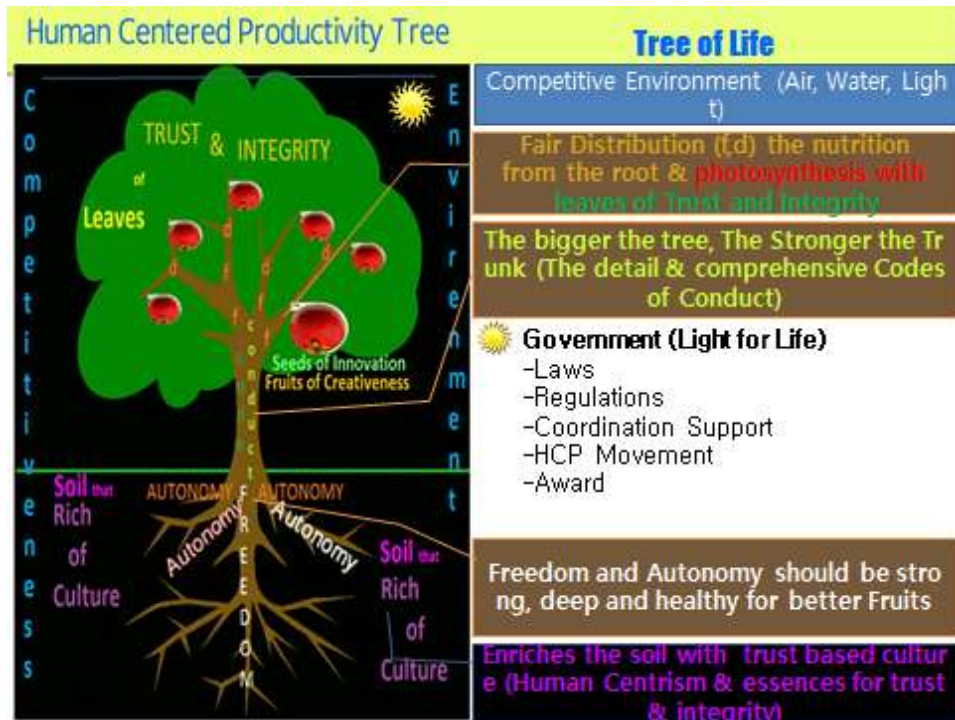
2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

Dr. Choi Dong -Kyu ได้นำแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) ไปร่างเป็นกรอบการพัฒนาคนของประเทศกัมพูชา ให้หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ General Department of Small and Medium Enterprises and Handicraft , Ministry of Industry and Handicraft ดังนี้



16

จากภาพนี้ แสดงว่าประเทศกัมพูชาจะต้องสร้างวัฒนธรรมในหลายๆ ด้านเพื่อส่งเสริมให้คนมั่นใจว่าทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการพัฒนา และตนเองจะได้รับผลตอบแทนที่ดีจากการแสดงออกอย่างเป็นธรรมเช่นกัน จะเห็นได้ว่าประเทศกัมพูชาต้องเน้นการทำให้เป็น Code of conduct เพื่อทำเป็นข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งประเทศสมาชิกที่ร่วมสัมมนา ก็มองว่าเรื่องเหล่านี้ไม่ง่ายสำหรับวัฒนธรรมของประเทศกัมพูชา แต่สำหรับองค์กรในประเทศไทย เชื่อว่าหลายองค์กรได้สนับสนุนและทำอยู่บ้างแล้ว แต่อาจจะไม่ได้นำมาบูรณาการให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน ซึ่งนี่เป็นประเด็นที่ต้องศึกษาองค์กรในประเทศไทยต่อไป



สำหรับภาพนี้แสดงให้เห็นว่า แนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) ไม่ใช่แค่การสร้างวัฒนธรรมเท่านั้น แต่ต้องมีความพร้อมทางสภาพแวดล้อม เช่น น้ำ ไฟ แสงสว่าง ฯลฯ นอกจากนี้รัฐบาลต้องเห็นความสำคัญและสนับสนุน ทั้งด้านกฎหมาย กฎระเบียบ การให้รางวัล เป็นวาระชาติด้วย ทำนองเดียวกับประเทศไทยที่สนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : TQA

แนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) ของประเทศกัมพูชา ขณะนี้เป็นการร่างกรอบยังไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจมีประเด็นสำหรับเรียนรู้ที่น่าสนใจอีกมาก

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมโครงการนี้ประโยชน์ที่ได้รับสูงสุด คือ การได้เรียนรู้แนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) จาก Dr. Choi Dong -Kyu ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้โดยตรง ที่ยังไม่มีใครคิดบูรณาการมาก่อน พร้อมทั้งได้แลกเปลี่ยนมุมมองกับประเทศสมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนา ถึงความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งบางเรื่องก็สามารถปฏิบัติได้เลย แต่บางเรื่องก็ไม่ง่ายที่จะนำไปปฏิบัติ เพราะแต่ละประเทศ แต่ละองค์กรก็มีข้อจำกัดและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งก็ได้เรียนรู้มุมมองที่หลากหลาย และสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองที่สุดคือการได้กรอบแนวคิดของการพัฒนาคนที่เป็ระบบที่ชัดเจน หากนำมาปรับให้เหมาะกับองค์กรในประเทศไทย และหา Case study ที่เป็นรูปธรรมจากแนวคิด ก็น่าจะทำให้แนวคิดนี้เกิดการยอมรับได้มากขึ้น

ดังนั้น สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมจะนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการศึกษาแนะนำเกี่ยวกับ People Development ในหน้าที่รับผิดชอบได้

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ประสบการณ์จากการเรียนรู้ที่ได้รับในครั้งนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประกอบการบรรยาย การเรียน การสอน และการให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับ แนวคิดผลิิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) ให้องค์กรต่างๆ ได้ในโครงการที่เกี่ยวข้องกับ Productivity ของสถาบัน เช่น Case study ที่ได้รับทั้งเอกสาร Slide เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมได้ง่ายขึ้น

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ

เอกสารทั้งหมด จะใช้ในการเผยแพร่ไปยังลูกค้า และหน่วยงานต่างๆ ที่สนใจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมต่อไป
