

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

14-IN-30-GE-TRC-B:

Training Course on Development of Productivity Practitioners: Basic Program (DPP: Basic)

ระหว่างวันที่ 9 มิถุนายน-4 กรกฎาคม 2557

ณ ประเทศฟิลิปปินส์

จัดทำโดย พาลินท์ วุฒิชชาติวานิช

วิทยากรที่ปรึกษาสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 30 สิงหาคม 2557

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

การฝึกอบรม Training Course on the Development of Productivity Practitioners: Basic Program (DPP:Basics) (รหัสโครงการ 14-IN-30-GE-TRC-B) ที่ประเทศฟิลิปปินส์ ระหว่างวันที่ 9 มิถุนายน – 4 กรกฎาคม 2557 จัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Pacific Organization: APO) มีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 22 คน จาก 13 ประเทศ ประกอบด้วย กัมพูชา อิหร่าน อินเดีย อินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาชนลาว มาเลเซีย มองโกเลีย เนปาล ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ ศรีลังกา เวียดนาม และประเทศไทย และมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา

## ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

โครงการ Training Course on the Development of Productivity Practitioners: Basic Program (DPP:Basics) จัดขึ้นเพื่อพัฒนานักปฏิบัติด้านผลิตภาพ (Productivity Practitioners) ให้มีความเข้าใจในเรื่องหลักการ แนวคิดด้านผลิตภาพและมีความรู้เรื่องเครื่องมือพื้นฐานด้านผลิตภาพ โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้ความรู้ในการระบุสาเหตุของปัญหาด้านผลิตภาพ เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มผลิตภาพได้ รวมทั้งสามารถดำเนินการฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำและส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพให้แก่ลูกค้าขององค์กรได้

Asian Productivity Organization (APO) คาดหวังให้นักปฏิบัติด้านผลิตภาพมีความรู้ความเข้าใจเรื่องผลิตภาพโดยจัดให้มีการบรรยายเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

หลักการด้านผลิตภาพ

<โดยวิทยากร Ms.Elena Avedillo-Cruz>

ผลิตภาพ (Productivity) เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรที่ต้องการได้เปรียบในการแข่งขันและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ ผลิตภาพมาจากทัศนคติที่สำคัญว่าต้องทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้ นอกจากนี้ยังมีหลักคิดที่ว่า ผลิตภาพ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งประสิทธิภาพหมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ขณะที่ประสิทธิผลคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งนี้การที่องค์กรจะมีผลิตภาพในระดับที่น่าพึงพอใจ บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดด้านผลิตภาพอย่างทั่วถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งนอกจากจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้ว

ยังต้องดำรงตนเป็นแบบอย่างและกำหนดนโยบายต่างที่สนับสนุนให้เกิดผลิตภาพในองค์กรด้วยการส่งเสริมให้มีกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภาพในองค์กรและการเสริมแรงโดยให้รางวัลยกย่องชมเชยอาจเป็นแนวทางที่องค์กรเลือกใช้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ทั้งนี้กลุ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญหรือนักปฏิบัติด้านผลิตภาพควรมีความรู้ ประสบการณ์ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ที่ปรึกษา (Consultant) วิทยากร (Trainer) และผู้ส่งเสริมผลิตภาพ (Promoter) ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นทั้ง 3 ด้านนี้ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการในครั้งนี้

#### 1. วิทยากร (Trainer)

<โดย วิทยากร Ms.Nina Estudillo>

วิทยากร คือบุคคลที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้ผู้อื่นมีความรู้ มีการพัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถในการนำความรู้เกี่ยวกับแนวคิดหลัก เครื่องมือและเทคนิคต่างๆด้านผลิตภาพไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

ทั้งนี้ เพื่อให้ นักปฏิบัติสามารถเป็นวิทยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากร ในด้านต่างๆดังนี้



การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กกล่าวคือ ผู้ใหญ่มีความรู้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาและสิ่งนี้จะเป็นสิ่งซึ่งนำความต้องการการเรียนรู้ ผู้ใหญ่จะตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะเรียนรู้เรื่องใดและมักจะมีเป้าหมายคาดหวังว่าเมื่อเรียนรู้แล้วจะนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทันที เพราะฉะนั้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ วิทยากรควรเข้าใจถึงลักษณะความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลและสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อให้บุคคลได้ทบทวนตระหนักในความคิดของตนเองในขณะเดียวกันก็มีการเรียนรู้จากการแสดงความคิดเห็นของบุคคลอื่น ยอมรับในความหลากหลายและยอมรับความผิดพลาดหรือแตกต่างเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

ทักษะการนำเสนอ (Presentation skills) คือ การสื่อสารซึ่งมีการจัดเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าให้แก่ผู้ฟัง เฉพาะกลุ่ม โดยวัตถุประสงค์ในการนำเสนอมีหลายประการเช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อจูงใจและเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ในกรอบพัฒนาทักษะการนำเสนอ (PSF: Presentation Skill Framework) การนำเสนอมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความพร้อมของผู้พูด การศึกษาข้อมูลของผู้ฟัง และการจัดเตรียมเอกสาร/อุปกรณ์

- ความพร้อมของผู้พูด ผู้พูดต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านความรู้และจิตใจ ซึ่งสามารถเลือกรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการนำเสนอครั้งนั้น ๆ ตัวอย่างรูปแบบการนำเสนอได้แก่ การนำเสนอปัญหาและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา, การแสดงความคิดเห็นโดยจงใจให้เหตุผลสนับสนุน, การนำเสนอด้วยข้อพิสูจน์, การสอนโดยบอกขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติและการให้ข้อมูลต่างๆ

- การศึกษาข้อมูลของผู้ฟัง ผู้พูดต้องต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ ของผู้ฟังล่วงหน้าก่อนการนำเสนอ ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งงาน การศึกษา ความต้องการและความคาดหวังของผู้ฟัง เพื่อให้สามารถจัดเตรียมเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอให้ตอบสนองความต้องการของผู้ฟังได้

- การเตรียมเอกสารและอุปกรณ์ประกอบการนำเสนอ ผู้พูดต้องมีการเตรียมเอกสารและ อุปกรณ์ที่ ต้องการใช้ในการนำเสนอ เช่น เพลง วิดีโอ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและคุณลักษณะของกลุ่มผู้ฟัง ทั้งนี้ในการนำเสนออาจมีการเลือกใช้เอกสารและอุปกรณ์หลายรูปแบบเพื่อช่วยให้ผู้ฟังสามารถรับสารและเกิดความเข้าใจมากขึ้น

- ทักษะการเป็นผู้ช่วยเหลือ (Facilitation Skills) นักปฏิบัติด้านผลิตภาพควรสามารถดำเนินการเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยดำเนินการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือถามคำถาม รวมทั้งสามารถช่วยสรุปข้อมูลป้อนกลับจากการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถเป็นผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการฝึกฝนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ รู้จักจังหวะเวลาในการหยุดฟังและตั้งคำถามเมื่อมีข้อสงสัยรวมทั้งอาจมีการชมเชยในการแสดงความคิดเห็น และต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรม ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยอาจสังเกตจากวัจนภาษา ได้แก่ สีหน้า ท่าทาง และกิริยาอาการต่างๆ และปรับการดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังต้องแสดงถึงความสำคัญแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการแสดงออกอย่างเป็นมิตรผ่านทาง การพูดและอากัปกริยาต่างๆ ควรใช้คำศัพท์ที่เข้าใจง่ายและสบตาผู้ฟังขณะพูดอย่างทั่วถึง

ทักษะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Giving and receiving feedback) การช่วยเหลือยังครอบคลุมถึงการสรุปประเด็นในกรณีของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ควรรับฟังทุกความคิดเห็นอย่างใส่ใจ หลีกเลี่ยงการตัดสินว่าความคิดเห็นนั้นๆ ผิดหรือถูก และอาจมีการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยยกตัวอย่างที่ชัดเจนรวมถึงสามารถให้คำแนะนำที่คิดว่าเป็นประโยชน์ได้ด้วย นอกจากนี้บทบาทที่เพิ่มเติมอาจหมายถึงรวมถึงการเป็นต้นแบบที่ดี และเป็นผู้นำการเริ่มกิจกรรมต่างๆ

## 2. ที่ปรึกษา (Consultant)

<โดย วิทยากร Mr.Kevin Chan>

การให้คำปรึกษาแนะนำครอบคลุมถึงการตรวจสอบ วิเคราะห์ ระบุปัญหาด้านผลิตภาพ กำหนดวิธีการวัด และให้การปรึกษาแนะนำในการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภาพที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งการช่วยเหลือเพื่อให้ลูกค้าสามารถปฏิบัติตามได้ ดังนั้นที่ปรึกษาที่ดีจึงควรสามารถแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ได้ รวมทั้งสามารถให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการได้ตามคำแนะนำที่ให้ไว้และช่วยให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ ที่ปรึกษาควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเชิงลึกได้ อย่างไรก็ตามควรต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ติดตามและเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกับลูกค้าตั้งแต่ต้น

นอกจากนี้ที่ปรึกษาควรมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งควรเข้าใจในบริบทขององค์กรที่ให้คำปรึกษาอย่างลึกซึ้ง และมีความยึดมั่นในจรรยาบรรณของการเป็นที่ปรึกษา เช่น การรักษาความลับของลูกค้า ทั้งนี้ความรู้และทักษะเหล่านี้จะเพิ่มพูนได้ต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ หมั่นฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ การประเมินองค์กรในด้านผลิตภาพและคุณภาพ

การประเมินองค์กรเป็นการเริ่มต้นเพื่อให้ทราบถึงปัญหา สาเหตุของปัญหาด้านผลิตภาพเพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์และเลือกเครื่องมือผลิตภาพได้อย่างเหมาะสม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ระยะเริ่มต้น (Entry Phase) ในระยะเริ่มต้น ที่ปรึกษาจะต้องเข้าพบกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์เริ่มต้นและรับทราบถึงวัตถุประสงค์และความต้องการอื่นๆ ในการพัฒนาผลิตภาพขององค์กร รวมทั้งขอข้อมูลข้อเท็จจริงที่สำคัญขององค์กรเช่นผลการดำเนินงานด้านต่างๆ บริบทองค์กรอื่นๆ เช่นประเภทธุรกิจ โครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากรความเป็นไปได้ด้านความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงาน อุปสรรคที่อาจขัดขวางการพัฒนาเช่นการเมืองภายในองค์กร เมื่อได้ข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนแล้วจึงเริ่มต้นเขียนเอกสารข้อเสนอโครงการ (Proposal)

ทั้งนี้เอกสารข้อเสนอโครงการควรประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน ที่มาของโครงการ วัตถุประสงค์และขอบเขตโครงการ วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ หน่วยงานและบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย แผนการดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องใช้ ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ

## 2) การเตรียมพร้อมก่อนการประเมินองค์กร(Pre-Diagnosis)

เมื่อลูกค้าตกลงรับข้อเสนอโครงการแล้วที่ปรึกษาจึงเริ่มดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะเข้าไปประเมินองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยควรมีการศึกษาเพื่อหาประเด็นที่สำคัญและต้องการข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับองค์กร ระบุประเด็นให้ชัดเจนและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่หลากหลายเพื่อให้ทราบถึงบริบทขององค์กรจากหลากหลายมุมมอง รวมทั้งอาจมีการขอเอกสารเพิ่มเติมจากองค์กรเอง ตัวอย่างข้อมูลที่ควรขอเพิ่มเติมจากบริษัทมีดังต่อไปนี้

### - ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

นโยบายการบริหารจัดการ โครงสร้างขององค์กร จำนวนพนักงานในระดับต่างๆ อัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละระดับ อัตราการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงาน

### - ข้อมูลด้านผลิตภัณท์และการผลิต

จำนวนการสั่งของจากลูกค้า กำลังการผลิต จำนวนขายแยกตามผลิตภัณท์ กระบวนการผลิตของ 3 ผลิตภัณท์หลักอย่างน้อย 3ผลิตภัณท์ (ถ้ามี) การควบคุมคุณภาพ ขั้นตอนการตรวจคุณภาพของผลิตภัณท์

### - ผลการดำเนินการทางธุรกิจ

กำไร ผลิตภาพโดยรวม นวัตกรรม ข้อมูลด้านยอดขายและข้อมูลการเงินอื่น ๆ ย้อนหลังอย่างน้อยเป็นระยะเวลา 3 ปี

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาควรมีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากอุตสาหกรรมรวมถึงคู่แข่งขององค์กรด้วยเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการในมิติต่างๆ

จากนั้นจึงนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสังเกตการณ์องค์กร และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบนำมาจัดทำสมมุติฐานและกำหนดประเด็นที่ต้องประเมิน โดยต้องวางแผนวิธีการประเมินโดย

ละเอียด เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กรอบเวลาในแต่ละช่วง อาจต้องมีกรอบออกแบบ  
แบบประเมินที่ใช้เฉพาะองค์กร และควรมีการสื่อสารให้องค์กรทราบถึงแผนการประเมินล่วงหน้า

เครื่องมือในการประเมินอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสมดังนี้

- การประเมินแบบกึ่งทางการ ซึ่งใช้ได้ทั้งระดับกลุ่มและระดับบุคคล
- การประเมินแบบเป็นทางการ เช่น การประเมินคุณภาพ การใช้แบบประเมินมาตรฐาน
- การประเมินโดยใช้เครื่องมือที่ออกแบบเฉพาะสำหรับองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงประเด็นที่ต้องการ  
เช่นการใช้แบบสอบถามเฉพาะในการสัมภาษณ์ข้อมูล
- การสนทนากลุ่ม(Focus Group) ซึ่งนิยมใช้ในกรณีที่ประเด็นปัญหาค่อนข้างชัดเจน ต้องการเก็บ  
ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- การพูดคุยแบบกลุ่มโดยไม่กำหนดกรอบการสนทนา ใช้ในกรณีที่ปัญหาไม่ชัดเจน ต้องการข้อมูล  
เพิ่มเติมเพื่อกำหนดประเด็นได้อย่างตรงจุดและครอบคลุม

### 3) การประเมินองค์กร

การประเมินองค์กรควรเริ่มจากการสื่อสารกับองค์กรโดยจัดประชุมเพื่อชี้แจงถึงวิธีการ ขั้นตอน

ในการประเมินองค์กร กลุ่มผู้ประเมินและกรอบเวลาเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพรวมของการประเมิน จากนั้นจึงเริ่ม  
ดำเนินการตามแผน หลังจากรวบรวมข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนตามแผนการประเมินที่กำหนดไว้แล้วจึงนำข้อมูล  
ทั้งหมดมาวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงซึ่งประเด็นปัญหาส่วนใหญ่ที่พบใน  
การประเมินองค์กรได้แก่ ปัญหาด้านผลิตภาพ การเกิดความสูญเสียทั้ง 7 ประเภท (7 Wastes) ปัญหาจากข้อ  
ร้องเรียนของลูกค้ารวมถึงปัญหาของพนักงาน โดยในการแสดงปัญหาควรระบุความถี่ ความรุนแรงของปัญหา  
รวมทั้งควรแสดงถึงหลักฐานต่างๆเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ เช่น ข้อมูลสถิติ รูปภาพ ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้อาจมีการขอ  
ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติมได้ เมื่อระบุข้อมูลปัญหาได้แล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนการ การวิเคราะห์หาสาเหตุ  
ของปัญหา เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาจใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหา เช่น Why Why  
Analysis ทั้งนี้การระบุสาเหตุที่แท้จริงมีความสำคัญมากหากมีการระบุปัญหาที่ไม่ชัดเจนหรือเบี่ยงเบนจากความ  
เป็นจริงจะนำมาสู่การแก้ปัญหาแบบผิดทางได้ เมื่อสามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้แล้วจึงจัดทำข้อเสนอแนะใน  
การปรับปรุง

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาควรนำเสนอแนวทางการปรับปรุงที่หลากหลายในเบื้องต้นเพื่อสะท้อนถึงการวิเคราะห์  
ข้อมูลแบบรอบด้าน แล้วจึงจัดลำดับความเหมาะสมของทางเลือกเหล่านั้นโดยใช้หลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น ความ  
เป็นไปได้ในการปฏิบัติ การใช้ทรัพยากรขององค์กร ความสำคัญหรือผลกระทบที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้อาจมีการแจ้ง  
ข้อดี ข้อเสียจากนั้นจึงระบุข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและคำแนะนำเพิ่มเติม โดยข้อเสนอแนะเหล่านั้นจะต้องตรง  
ประเด็น มีหลักเหตุผลน่าเชื่อถือ มีรายละเอียดที่ระบุแนวทางการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เช่นงบประมาณที่ต้อง  
ใช้ ผู้รับผิดชอบ และที่ปรึกษาควรจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรเพื่อนำเสนอในที่ประชุมโดยจัดทำ  
เป็นรูปเล่มที่เป็นระบบ ทั้งนี้วิธีการนำเสนอ นับเป็นสิ่งสำคัญ ควรคำนึงไว้เสมอว่าการนำเสนอที่ดีจะต้องทำให้ลูกค้า  
เกิดความเชื่อมั่นในที่ปรึกษาและยินดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามที่ปรึกษาได้วางแผนไว้

### 4) การดำเนินการโครงการ

ในขั้นตอนนี้ควรมีการกำหนดรายละเอียดต่างๆ ในแผนปฏิบัติงานเช่น ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในแต่ละ  
ละขั้นตอน วิธีการ กรอบเวลาและความถี่ในการติดตามผลโดยละเอียด ทั้งนี้อาจต้องมีกระบวนการจัดการการ  
เปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วยเพื่อลดแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์กร โดยอาจมีการขอความร่วมมือจากผู้บริหาร

ระดับสูงให้แสดงการสนับสนุนที่ชัดเจน รวมทั้งอาจต้องมีการให้ความรู้เพิ่มพูนทักษะด้านเครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปรับปรุงแก้พนักงานด้วย

### 3. การเป็นผู้ส่งเสริมผลิตภาพ (Promoter)

<โดย วิทยากร Mr.Enrique V. Abadesco>

หน้าที่อีกหนึ่งประการของนักปฏิบัติด้านผลิตภาพคือ การทำหน้าที่ส่งเสริมผลิตภาพภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลิตภาพในองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานทุกระดับชั้นให้ความร่วมมือ อย่างไรก็ตามการดำเนินการส่งเสริมสำหรับแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

ทั้งนี้ Edgar Schein กำหนดวัฒนธรรมของไว้เป็น 3 ระดับ คือ

1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมรับรู้ได้ง่าย สามารถสังเกตได้เมื่อเข้าไปในองค์กร เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นฐานที่สุด จำแนกย่อยได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

- ด้านลักษณะทางกายภาพ เช่น การจัดสถานที่ ลักษณะของคนในองค์กร การจัดแบ่งสถานที่ทำงาน ที่พักผ่อน

- ด้านพฤติกรรม เช่น รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงาน

- ด้านการใช้ข้อความหรือภาษา ลักษณะ/รูปแบบ คำเฉพาะที่ใช้ภายในองค์กร

2) ทักษะและพฤติกรรม (Attitudes & behaviors) เป็นค่านิยมหรือความเชื่อร่วมภายในองค์กร เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก เช่น ความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม

3) คุณค่าที่สำคัญ (Assumptions) เป็นระดับวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นสิ่งที่บุคลากรเห็นพ้องและสะท้อนออกมาว่าบุคลากรให้คุณค่าหรือความสำคัญในเรื่องใดเป็นพิเศษ เป็นสิ่งที่ต้องสังเกตและใช้เวลาในการรับรู้

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ การวางแผนและกำหนดระบบการบริหารจัดการต่างๆที่กำหนดใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม เช่น วิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย และการโยกย้ายแต่งตั้ง สามารถนำมาให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีผลลัพธ์การดำเนินการที่ดี สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในองค์กรได้ ทั้งนี้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นปรากฏชัดในองค์กรนั้นอาจต้องใช้เวลาซึ่งผู้บริหาร ควรเป็นกลุ่มบุคคลหลักในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยสื่อสารความเชื่อ คุณค่า ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ ผ่านทางระบบการนำองค์กร และเมื่อวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้เกิดขึ้นแล้วควรมีการวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อส่งเสริมให้วัฒนธรรมนั้นๆดำรงอยู่ต่อไป อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ก็อาจมีการปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมให้เหมาะสมได้เช่นเดียวกัน

### ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

โครงการ Training Course for Business Excellence Practitioner นี้มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนา นักปฏิบัติด้านผลิตภาพ (Productivity practitioners) ให้มีความรู้และทักษะต่างๆที่จำเป็นเพื่อให้เป็นนักปฏิบัติซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ 3 ด้าน ได้แก่ ที่ปรึกษา (Consultant) วิทยากร (Trainer) และผู้ส่งเสริมผลิตภาพ

(Promoter) ผู้เข้าร่วมโครงการจึงได้รับความรู้ การฝึกฝนทักษะที่สำคัญผ่านทางรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นวิทยากรที่ปรึกษา สามารถนำความรู้และทักษะใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ลูกค้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการเพิ่มผลผลิตภายในองค์กรโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ด้าน การเพิ่มผลผลิต และการเข้าร่วมโครงการยังช่วยเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการนำเสนอ และทักษะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับซึ่งช่วยทำให้วิทยากรที่ปรึกษาสามารถปฏิบัติงานการให้คำปรึกษาแนะนำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ความรู้ด้านการเป็นผู้ส่งเสริมผลผลิตทำให้เข้าใจวัตถุประสงค์และการ ปฏิบัติงานของพนักงานผู้ทำหน้าที่รณรงค์ส่งเสริมผลผลิตภายในองค์กรมากขึ้นและนำมาสู่ความตั้งใจในการให้ ความร่วมมือในการพัฒนาผลผลิตภายในองค์กรในอนาคต

#### ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
  - 4.2 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ
  - 4.3 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)
-