

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

13-IN-26-GE-WSP-B

Workshop on Human-centered Productivity for Enhancing the Competitiveness and Sustainability of
Organizations (for top management)

ระหว่างวันที่ 16 - 20 กันยายน 2556

จัดทำโดย

นางสาวดวงพร ชัยวัฒนายน

รองเลขาธิการสภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย

วันที่ 21 กันยายน 2556

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 รหัสและชื่อโครงการ: 13-IN-26-GE-WSP-B

Workshop on Human-centered Productivity for Enhancing the Competitiveness and Sustainability of Organizations (for top management)

1.2 ระยะเวลา: วันที่ 16 - 20 กันยายน 2556

1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ): เมืองบัตัม ประเทศอินโดนีเซีย

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ Mr. K.D. Bhardwaj

1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย

No	Name	Nationality	Designation
1.	Dr. Dong Kyu Choi	Korea	Visiting Professor Halla University
2.	Ms. Young Hae Chung	Korea	--
3.	Mr. Surens Dutt Tripathi	India	Vice President (HRM) Tata Steel

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

No	Country	Name	Position, Organization
1.	Bangladesh	Mr. G.M.Jainal Abedin Bhuiya	Additional Secretary Autonomous Bodies & Audit Ministry of Industries 91, Motijheel, C/A, Dhaka, 10000 Tel: 88-02-9563554 Fax: 88-02-9563553 E-mail: ja_bhuiya@yahoo.com
2.	Cambodia	Mr. Bunna Yea	Director of National Productivity Centre of Cambodia, APO Alternate Director and Head of NPO of Cambodia Ministry of Industry, Mines and Energy #45, Norodom Boulevard, Khan Daun Penh, Phnom Penh

			Tel: 855-23-211934 Fax: 855-23-428-263 E-mail: bunnayea@yahoo.com
3.	China, Republic of	Ms. Yu-Yu Chen	Deputy Administrator China Productivity Center 15th Fl. No. 232, Cheng-Kung 1st. Road, Kaohsiung 802, Taiwan Tel: 886-7-336-2918 Fax: 886-7-330-1430 E-mail: 2635@cpc.org.tw
4.	Fiji	Mr. Mohamed Nouzab Fareed	Group CEO Fijian Holdings Ltd 91 Gordon Street, Suva Tel: 679-3305017 Fax: 679-3306209 E-mail: nouzab.fareed@fijianholdings.com.fj nouzab@gmail.com
5.		Mr. Vincent Yip	Productivity Officer Ministry of Labor, Industrial Relations and Employment 4th Fl. – Civic House. PO Box 2216 Government Buildings, Suva Tel: 679-3303-500 Fax: 679-3304-7-1 E-mail: Vicent.yip@labour.gove.fj
6.	Japan	Mr. Atsuki Koba97yashi	Producer Management Consulting Department Japan Productivity Center 3-1-1, Shibuya, Shibuya-ku, Tokyo, 150-8307 Tel: 81-3-3409-1130 Fax: 81-3-3797-1810 E-mail: Atsuki.Kobayashi@ipc-net.jp
7.		Mr. Baru Rachim	Admin Division and HR Manager PT.Sanipak Indonesia

			Jalan Beringin Lot 276, BIP Muka Kuning Batam Island, Indonesia Tel: 62-770-611882 Fax: 62-770-611396 E-mail: info@sanipak.co.id; rohim@sanipak.co.jp; baru.rohim@yahoo.com
8.	Indonesia	Mr. Subandi	Head Division of Training Implementation and Employment, The Center for Oversea Training and Productivity Development Japan Guntur Raya No. 1 Bekasi West Java Tel: 62-21-884-1147 Fax: 62-21-884-1146 E-mail: subandi_cvst@yahoo.com
9.	Lao PDR	Mr. Santi Sayarath	Managing Director Ma Vita Production and Trading Co. Ltd. 81, Unit 04, Saphanthong Neua, Sissattanak Dist, Vientiane Capital Tel: 84-856-21-351346 Fax: 84-856-21-351346 E-mail: santi.sayarath@gmail.com mavitacompanylao@gmail.com
10.	Malaysia	Mr. Dzulkifi Bin Fadzilah	Chief Executive Officer Perbadanan Usahawan Nasional Berhad 10th Fl, Block 1B, Plaza Sentral. Jalan Stesen Sentral 5, Kuala Lumpur Sentral, 50470 Tel: 60-3-2785-1506 Fax: 60-3-2780-2140 E-mail: dzulkifi_fadzilah@punb.com.my
11.		Dr. Rahmat Md Smail	Director Business Excellence Division Malaysia Productivity Corporation (MPC) P.O.Box 64, Jalan Sultan 46904 Petaling Jaya, Selangor

			Tel: 60-3-79557266 Fax: 60-3-79547910 E-mail: rahmat@mpc.gov.my
12..	Mongolia	Ms. Bayasgalan Bold	Human Resource Director Tavan Bogd Group of Mongolia Tavan Bogd Head-Office, Chinggis Avenue, Khan-Uul District, Ulaanbaatar-36 Tel: 976-11-345224 ext: 294 Fax: 976-11-345223 E-mail: info@tavanbogd.com b.bayasgalan@tavanbogd.com
13.		Ms. Mintuv Munkhtuya	Senior Specialist of Training & Development Section Human Resource Department Mobicom Corporation LLC Sambu Street-47, Post Office-38, Chingeltei District, Ulaanbaatar Tel: 976-95070202-0117 Fax: 976-11-311411 E-mail: training@mobicom.mn munkhtuyam@mobicom.mn
14.	Nepal	Mr. Anil Kumar Singh	Program Manager Madhesi NGO Confederation, Nepal Ranibari Kathmandu Tel: 977-1-4362799 Fax: 977-1-4385715 E-mail: mngofederation@gmail.com Everrohit16@yahoo.com
15.	Pakistan	Mr. Saeed Ahmed Sargana	Deputy Chairman NAB National Accountability Bureau, HQ Islamabad, Pakistan NAB HQ, Ataturk Avenue, Sector G-5/2, Islamabad Tel: 92-51-9206934

			Fax: 92-51-9208580 E-mail: dy.chairman@nab.gov.pk
16.	Philippines	Mr. Wendell Adrian Roxas Tamayo	Chief of Staff Development Academy of the Philippines, DAP Bldg., San Miguel Ave., Ortigas Center, Pasig City Tel: 63-2-631-2153 Fax: 63-2-6312123 E-mail: tamayow@dap.edu.ph
17.	Sri Lanka	Mr. Warakagoda Vidanalage Pradeep Priyankara Yasaratne	General Manager Ceylon Fertilizer Co.,Ltd. Hunupitiya, Wattala Tel: 94-112948831 Fax: 94-112948831 E-mail: gm@lakpohora.lk pradeepyasaratne@gmail.com
18.	Thailand	Ms. Duangporn Chaiwatanayon	Vice Secretary General Employer's Confederation of Thailand 3rd Fl., 888/8 Global Electrics Bl., Srinakarin Rd., Samrong Nua District, Amphur Muang Tel: 66-2-385-7117 Fax: 66-2-385-8577 E-mail: ecot@ecot.or.th duangporn@pnvlogistics.com
19.		Dr. Srisala Pawamikul	Siam Agro-Food Industry Public Co.,Ltd. 50 GMM Grammy Place 17th Fl. F1, Sukhumvit 21 (Asoke) Rd., Klongteoy Nua, Wattana, Bangkok 10120 Tel: 66-2-665-9333 ext 916 Fax: 66-2-665-9348 E-mail: dr.srisala@saico.co.th Dr.srisala@gmail.com
20.	Vietnam	Ms. Nguyen Thi Van	Head, Ho Chi Minh Representative Office, Vietnam Productivity Centre 8-Hoang Quoc Viet-Cau Giay District, Hanoi

			Tel:84-4-3756-1501 Fax: 84-4-3756-1502 E-mail: vpc@vpc.vn , ntvan@vpc.vn
--	--	--	--

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ความท้าทายต่างๆที่เพิ่มขึ้นในสภาวะสิ่งแวดล้อมและสังคมปัจจุบัน เช่น การเปิดเสรีการค้า การเคลื่อนย้ายแรงงาน การหดตัวของอัตราการเกิด การขาดแคลนของทรัพยากรธรรมชาติ การแข่งขันทรัพยากร ฯลฯ เป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดความต้องการในการเพิ่มคุณค่าของปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ตั้งแต่แรงงาน ทูณและวัตถุดิบเพื่อความสามารถในการสร้างความยั่งยืนและการดำรงอยู่รอดของมนุษยชาติได้ การเพิ่มผลิตผลโดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมืออย่างเดียวยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้หากแต่โลกมีทรัพยากรจำกัดดังนั้นมนุษย์ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ พัฒนาเท่านั้นที่สามารถคิดการใช้ทรัพยากรได้อย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) เป็นแนวทางสำคัญที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขับเคลื่อนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี กระบวนการจัดการและสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนของมนุษยชาติที่แท้จริง

วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นเนื้อหาผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง การศึกษาและการนำมาปรับใช้กับองค์กรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับฝ่ายบริหารและพนักงานในการส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพผ่านการขยายตัวของอิสระด้านความคิด การให้สิทธิในการตัดสินใจ การสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม การสร้างความสัมพันธ์บนความเชื่อมั่นและการจัดสรรผลประโยชน์จากผลิตภาพอย่างเป็นธรรม การมุ่งเน้นผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางสามารถทำให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติไปในทางบวกและตระหนักถึงการพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างเสริมให้องค์กรและสังคมเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการบรรยาย

Part A: หลักการผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางโดย Dr. Dong Kyu Choi

1. ความเข้าใจเรื่องผลิตภาพ

- แนวคิดด้านผลิตภาพ

ผลิตภาพ หมายถึง มูลค่าผลผลิตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้าหรือการจัดหาบริการ ด้วยการใช้เทคโนโลยีร่วมกับคุณค่าของปัจจัยการผลิตและผลผลิต ในอีกด้านหนึ่ง ผลิตภาพจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

การมองผลิตภาพสามารถมองได้จากหลายมุม การวัดผลิตภาพ สามารถทำได้แตกต่างกันไปตามลักษณะของผลิตภาพแต่ละประเภท กล่าวคือ ผลิตภาพแรงงาน (ได้แก่ สัดส่วนผลผลิตต่อแรงงาน) แสดงถึงปริมาณผลผลิตเมื่อเทียบกับจำนวนแรงงานที่ใช้ในการผลิตโดยกำหนดให้ปัจจัยการผลิตอื่นๆคงที่ ส่วนผลิตภาพทุน (ได้แก่ สัดส่วนผลผลิตต่อทุน) แสดงถึงปริมาณผลผลิตเมื่อเทียบกับปริมาณทุนที่ใช้ในการผลิต สำหรับผลผลิตก็สามารถมองได้ในรูปแบบเชิงปริมาณหรือ เชิงกายภาพ (Physical productivity) เช่น จำนวนการผลิต และสามารถมองในรูปแบบตัวเงิน หรือ เชิงมูลค่า (Value productivity) เช่น มูลค่าการผลิต รายได้ และมูลค่าเพิ่ม

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Output} \uparrow}{\text{Input} \downarrow} \quad \text{Productivity} = \frac{\text{Output} \uparrow \uparrow}{\text{Input} \uparrow}$$

การเพิ่มผลิตภาพสามารถเพิ่มได้สองวิธีการคือการลดการใช้ปัจจัยการผลิตให้ใช้น้อยมากที่สุดหรือการผลักดันผลผลิตให้เพิ่มสูงขึ้นมากที่สุดจากปัจจัยในการผลิตเดิม ผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นควรนำมาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นมุมมองเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ‘ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย’ ได้

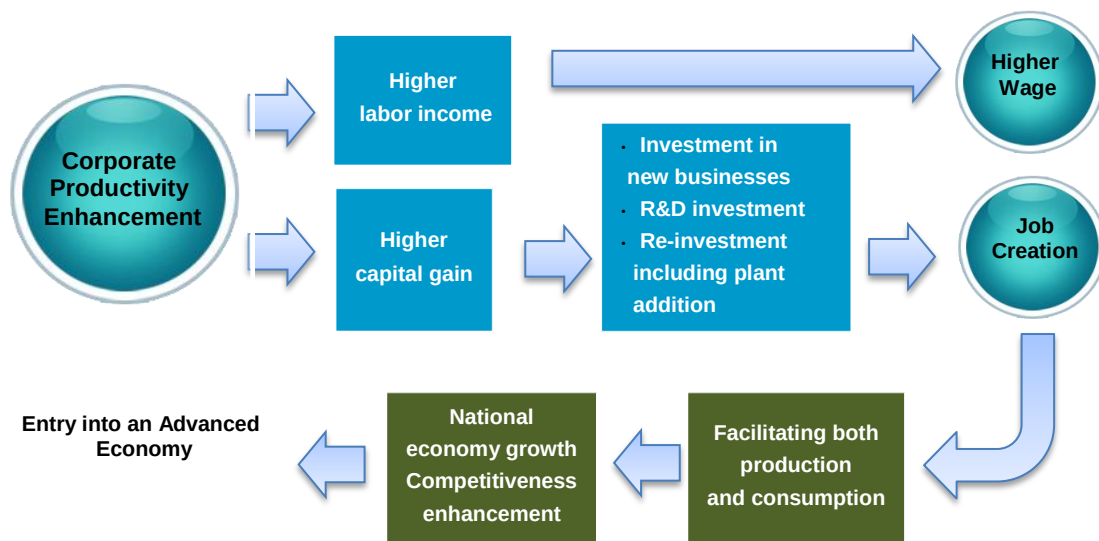
- จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนผลิตภาพ

Dr.Choi ได้กล่าวว่าก่อนช่วงศตวรรษที่ 18 การเพิ่มการผลิตให้ได้มากที่สุดเป็นเป้าหมายสูงสุดโดยไม่สนใจเรื่องการใช้ทรัพยากร หากแต่หลังจากศตวรรษที่ 18 ความขัดสนในเรื่องทรัพยากรเริ่มเพิ่มมากขึ้นและมีการแข่งขันเพื่อการแย่งแย่งทรัพยากรสูงขึ้นอย่างมากทำให้เกิดแนวคิดทางด้านการเพิ่มผลิตภาพและมีการมองค่านึงถึงเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรเป็นสำคัญ ทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามาเป็นความท้าทายโดยมี Adam Smith's (The Wealth of Nations) และ Thomas Malthus (The Essay on Population) ได้นำเสนอประเด็นสำคัญเรื่องการเติบโตของประชากร ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการรักษาความรู้เรื่องให้คงอยู่ต่อไปจากรุ่นหนึ่ง

ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ดังนั้นการเพิ่มผลิตภาพโดยนวัตกรรมจากมนุษยชาติเป็นแนวคิดเดียวที่สามารถพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของมนุษยชาติต่อไป

- หน้าที่ของผลิตภาพ

หน้าที่ของทฤษฎีการเพิ่มศักยภาพผลิตคือความสามารถในการเพิ่มรายได้ของพนักงาน เพิ่มการจ้างงาน และการส่งเสริมการผลิตและการบริโภคเพื่อการพัฒนาของบุคคลและเศรษฐกิจของประเทศชาติต่อไปอย่างยั่งยืน



2. โลกของผลิตภาพ: ความหมายและค่านิยมหลักของการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

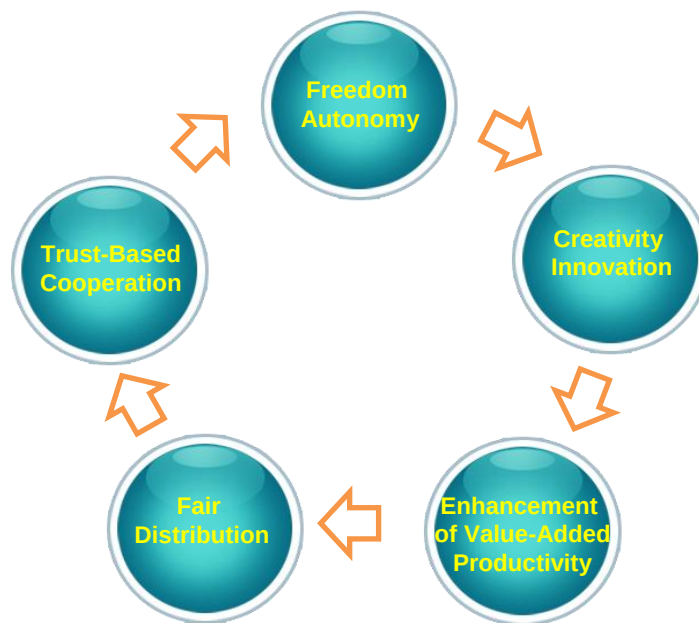
- ความเชื่อที่ผิดเรื่องผลิตภาพ

ความเชื่อที่ผิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มผลิตภาพและการส่งผลต่อความต้องการจ้างงานทำให้เกิดความลังเลในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตและทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ หากแต่ว่าข้อเท็จจริงแล้วในระยะสั้นความต้องการแรงงานอาจลดลงเนื่องจากการใช้เครื่องจักรมาทดแทนแรงงานบางส่วน อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี กระบวนการงานและการผลิตจะส่งผลเป็นด้านบวกแก่พนักงานเพราะการนำเทคโนโลยีมาใช้นำมาซึ่งการลดลงของชั่วโมงการทำงานและช่วยให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การสร้างนวัตกรรมทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสามารถขยายตัวซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

- ค่านิยมหลักของการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

Dr. Choi ได้อธิบายถึงความเข้าใจในเรื่องค่านิยมหลักของการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางคือ ‘การเคารพในสิทธิมนุษยชน’ และการสนับสนุนบุคลากรให้สร้างนวัตกรรม มูลค่านั้นสามารถสร้างได้จาก

- 1) การให้อิสระและการให้สิทธิตัดสินใจ (Freedom and Autonomy) ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการสั่งการและการอนุมัติตามลำดับชั้น การให้อิสระทางความคิดก่อให้เกิดคุณค่าระดับบุคคล ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมเพราะสามารถคิดออกจากกรอบที่กำหนดได้ การให้สิทธิการตัดสินใจทำให้พนักงานมีความมั่นใจและรู้สึกมีอิสระในการสื่อสารกับผู้บริหารพร้อมเต็มใจในการเดินไปตามแนวทางของกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพอย่างเต็มที่
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) เป็นสิ่งสำคัญที่จะเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร องค์กรควรต้องส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมจากพนักงานโดยให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับชั้นเพื่อการพัฒนาองค์กรได้จากทุกระบวนการ สร้างเสริมความสามารถพนักงานและปลูกฝังวัฒนธรรมเพื่อประสานจุดมุ่งหมายของพนักงานให้ไปแนวทางเดียวกับองค์กร
- 3) ความมั่นคงในการจ้างงาน (Stability in Employment) การเพิ่มผลผลิตภาพต้องสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อองค์กร ความมองประเด็นการรักษาและเพิ่มการจ้างงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้มีคุณภาพมากขึ้น
- 4) ความสัมพันธ์และการสร้างความเชื่อมั่น (Relationship Trust) เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเพิ่มประสิทธิภาพได้คือพนักงานในองค์กรต้องเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรก่อนจึงจะมีความต้องการปรับปรุงพัฒนา ดังนั้นระบบบริหารจัดการพนักงานเพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพ
- 5) การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม (Fair Distribution of Performance) เมื่อการแบ่งปันผลประโยชน์นั้นเป็นธรรมสำหรับทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานหรือมีการตกลงกันอย่างโปร่งใสจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและสร้างการพัฒนาผลผลิตภาพระยะยาว ผ่านระบบการดูแลพนักงานที่เป็นธรรมโดยมีรางวัลและผลประโยชน์ที่จะควรรับเป็นแรงจูงใจ



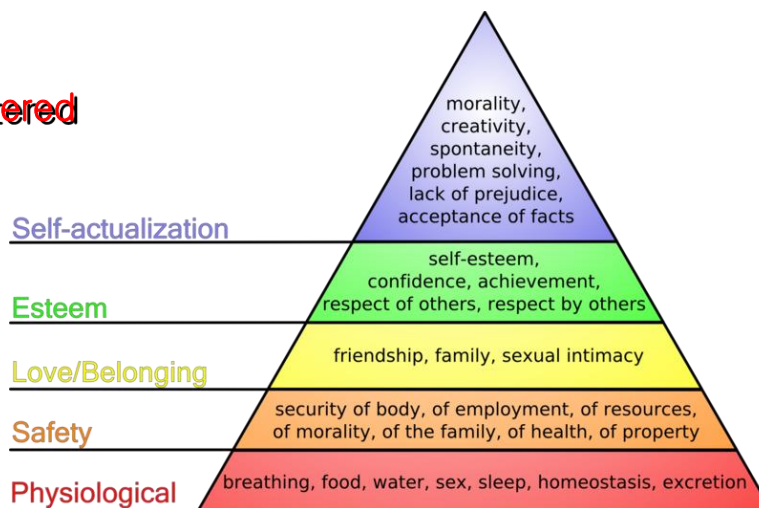
3. ค่านิยมหลักของแนวคิด

- การสร้างสภาพแวดล้อม

สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ปัญหาสำคัญคือระบบการบริหารจัดการที่ทำให้พนักงานยากต่อการสื่อสารกับฝ่ายบริหารและก่อให้เกิดการแบ่งแยกในองค์กร การขาดการประสานงาน การล่าช้าในการตัดสินใจ การละเลยต่อความรับผิดชอบ ฯลฯ ซึ่งเป็นผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวมถึงเพิ่มรายจ่ายในด้านต่างๆและพึงก่อให้เกิดความไม่พอใจกับลูกค้าได้

การปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเพิ่มประสิทธิภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางมีคิดโดย Maslow's Hierarchy of Needs หรือลำดับขั้นความต้องการมาสโลว์ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นคร่าวๆ กล่าวคือ ความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization) ความเคารพนับถือ (esteem) มิตรภาพและความรัก (friendship and love) ความมั่นคงปลอดภัย (security) และความต้องการทางกายภาพ (physical needs) ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นของมนุษยชาติ ความต้องการขั้นพื้นฐานต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่บุคคลจะเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความต้องการในระดับสูงขึ้นได้ ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลและการพัฒนานวัตกรรมจะสามารถเป็นไปได้เมื่อองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เชื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Human-Centered Influence



การตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางกายภาพเป็นการรักษานักงานไว้กับองค์กรเป็นเบื้องต้น หากแต่สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางเป็นองค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมของพนักงานได้ ต้องสามารถสร้างความพึงพอใจ การเชื่อมั่นในตนเองและพัฒนาให้พนักงานสามารถเข้าถึงความสมบูรณ์ระดับสูงได้ การเพิ่มผลผลิตภาพโดยมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางสร้างวัฒนธรรมที่ให้อิสระทางความคิดและสิทธิในการตัดสินใจ แม้ว่าล้มเหลวแต่ก็มีคุณค่า ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับพนักงานมากกว่าการสูญเสียทรัพย์สินและทรัพยากรของบริษัทเพราะเชื่อมั่นว่าเป็นบทเรียนสำหรับการเติบโตในอนาคต และตัดสินใจว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเป็นเงินลงทุนในการสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรต่อไป การส่งเสริมให้ผู้นำเสนอความคิดใหม่มีความเป็นอิสระจากความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบที่มีต่อต้นทุนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมในองค์กร

ด้วยระบบการบริหารจัดการพนักงานที่มีความโปร่งใส มีรางวัลและการได้รับการยอมรับเป็นการสร้างเอกลักษณ์และความภาคภูมิใจจะทำให้พนักงานมีความสุขและทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ การดำเนินการต่างๆให้พนักงานภาคภูมิใจในตัวตนและภาคภูมิใจในองค์กรควรดำเนินไปพร้อมๆกันเพื่อเป็นแรงจูงใจในการขับเคลื่อนผลผลิตภาพเช่นเดียวกันกับรางวัลที่เพิ่มขึ้นและผลประโยชน์ที่ควรได้รับ

นอกจากนี้บริษัทควรมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตเพราะความสัมพันธ์ภายนอกสถานที่ทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพ การทำงานเป็นแหล่งรายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัวดังนั้นการ

บริหารที่เอื้อสวัสดิการต่อครอบครัวมีส่วนช่วยให้พนักงานมีความคล่องตัวและความสุขในการทำงานมากขึ้นและ
ปราศจากการลี้ภัยเข้าภายนอก

- การจัดสรรผลประโยชน์จากผลผลิตภาพอย่างเป็นธรรม

ความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดสรรผลประโยชน์จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม การจัดสรรผลประโยชน์สามารถเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทนการทำงาน ค่าครองชีพ เงินทดแทน ฯลฯ และควรได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมตามสัดส่วนการให้แรงงาน (Labor Distribution Ratio) ผลกระทบของการจัดสรรควรได้รับการสื่อสารอย่างโปร่งใสและมีการเห็นพ้องระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารเพื่อพนักงานจะได้รับรู้ความสำคัญต่อองค์กรและทำงานโดยเห็นผลประโยชน์ของส่วนรวมในองค์กรเป็นสำคัญ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและรายละเอียดที่ชัดเจนสามารถหยุดการเปลี่ยนงานของพนักงานที่เป็นกำลังหลักขององค์กรได้และส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มเติมสมรรถนะของตนเองซึ่งเป็นการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

B: Practices of Human-Centered Productivity

ตัวอย่างการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางโดยมีหลักการทำงานโดยมุ่งเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจ การพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม การหาพนักงานที่เหมาะสมและขยายการจ้างงาน การพัฒนาความเชื่อมั่นระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานและการแบ่งสรรผลประโยชน์ของผลผลิตภาพอย่างเป็นธรรม

การให้อำนาจในการตัดสินใจ – เป็นวัฒนธรรมที่เคารพความผิดพลาดเพื่อถือเป็นบทเรียนและมุ่งเน้นการพัฒนาความมั่นใจในบุคคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป ตัวอย่างบริษัทเช่น IPK ที่ส่งเสริมพนักงานให้เติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูง Medison สร้างสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้คล้ายคลึงกับพิพิธภัณฑ์ภาพเขียน Hankook Chinaware ให้ความสำคัญกับสวัสดิการพนักงานมากกว่าสภาพอาคาร Dong Hwa Entec เข้าใจว่าข้อผิดพลาดจากการทำงานเป็นโอกาสในการเติบโตดังนั้นจึงไม่ลงโทษพนักงานเมื่อเกิดเหตุผิดพลาด

การพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม – ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวเป็นส่วนสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง การบริหารจัดการและสร้างสัมพันธ์ภาพแบบครอบครัวทำให้ชีวิตที่ทำงานเป็นไปอย่างสบายและสนุก หากพนักงานมีความสมดุลจะทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังเช่น Hankook Chinaware มีสวัสดิการสถานเลี้ยงเด็ก (เปิดในปี 1993 และมีครูจำนวน 4 – 6 คน) และมีนโยบายบริษัทว่า “บริษัทที่เสมือนบ้าน” Kyobo Life Insurance มีชม.การทำงานแบบไม่กำหนดเวลาเข้า-ออกงานเพื่อที่พนักงานจะสามารถเลี้ยงลูกได้ นอกจากนี้ยังมีการแคมป์พิเศษที่จัดขึ้นสำหรับพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้มาเชื่อมสัมพันธ์ภาพกัน IPK สร้างความสัมพันธ์โดยจัดกิจกรรมที่สร้างความผูกพันในองค์กร เช่นการแข่งกีฬา Dong Hwa Entec จัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นเพื่อจัดกิจกรรมสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์ สร้างช่องทางการสื่อสารและระบบผลตอบแทนที่เหมาะสม

การหาพนักงานที่เหมาะสมและการขยายการจ้างงาน – การหาพนักงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรแทนที่หาผู้ที่เป็นเลิศ พนักงานที่เหมาะสมคือมีความพึงพอใจกับรายได้และสวัสดิการที่ทางองค์กรเสนอได้ ดังเช่น Sin Tech มุ่งเน้นการฝึกอบรมผู้ที่เล็งเห็นแว่วว่าจะสามารถเป็นฝึกเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ได้ IPK มีแผนส่งเสริมพนักงานที่มีความต้องการก้าวหน้าและเป็นผู้นำ KD Transport Group คัดเลือกพนักงานจากผู้ที่ชีวิตครอบครัวที่มั่นคง Samick THK เสนอรายได้และสวัสดิการที่ดีที่สุดในภาคพื้น

การพัฒนาความเชื่อมั่นระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน – การสื่อสารอย่างจริงใจเป็นก้าวแรกในการบริหารจัดการความเชื่อถือนระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน การสื่อสารอย่างจริงใจควรเป็นจากระดับสูงสู่ระดับล่าง ดังเช่น Medison จัดการจับตาและการประชุมช่วงเช้ากับผู้บริหาร IPK จัดการประชุมบริหารทุกเดือน Samick THK ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน Sin Tech จัดอบรมเรื่องการให้สิทธิในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ

การแบ่งสรรผลประโยชน์ของผลิตภาพอย่างเป็นธรรม – สิ่งที่ต้องทำก่อนในการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิต สิ่งที่ต้องทำก่อนคือ มีการสื่อสารและเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิต ความคาดหวังจะได้รับการตอบสนองอย่างเข้าใจและโปร่งใส หากองค์กรมีการจัดสรรการแบ่งผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมก็จะส่งเสริมให้พนักงานต้องการคิดค้น เข้ามามีส่วนร่วมการเพิ่มผลผลิตอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ

Part B: TATA STEEL Human-Centered Productivity Case Study (Mr. S.D. Tripathi)

Tata Steel India: Over 100 year old, still young & flourishing



Vision

We aspire to be the global steel industry benchmark for **Value Creation** and **Corporate Citizenship**

Values

Trust
Integrity
Respect for Individuals
Credibility
Excellence

Key Differentiators

1. Building & nurturing **long term relationship** with **customers**: Leadership position in Automotive (#1) & Construction (#2)
2. Corporate Social Responsibility
3. **Caring for people**

TATA STEEL

1. Fundamental of Industrial Harmony

Tata Steel เป็นบริษัทที่ก่อตั้งโดย Jamsetji Nussewanji (ผู้ก่อตั้ง) ได้พัฒนาธุรกิจเหล็กเรื่อยมา ต่อมา Sir Dorabji J. Tata (ประธานกรรมการบริหาร 1904 – 1932) เป็นผู้สืบทอดรุ่นต่อมาเข้ามาบริหารงานองค์กรโดยมุ่งเน้นเรื่องสวัสดิการแรงงาน กล่าวคือผู้บริหารต้องดูแลพนักงานให้ได้รับการกินอยู่ ที่พักอาศัย และการดูแลอย่างดีจะทำให้องค์กรมีสินทรัพย์ที่มีมูลค่า มีความได้เปรียบและยังก่อให้เกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม การยกระดับแรงงานในวันนี้จะสร้างความแน่นอนและสร้างแรงงานที่มีศักยภาพต่อไปในอนาคต ต่อมา JRD Tata (ประธานกรรมการบริหาร 1938 – 1991) ได้เพิ่มแนวคิดที่สำคัญในการบริหารบุคคล อันได้แก่ การสื่อสารที่มีการปรึกษาถึงผลกระทบและสร้างความเข้าใจแก่ทั้งสองฝ่าย ความซื่อสัตย์ในการบริหารงานบุคคล ความเชื่อถือและการมอบความเชื่อถือให้แก่พนักงานในการบริหารจัดการ

Tata Steel ดำเนินกิจการโดยไม่มีการนัดหยุดงานโดยสหภาพแรงงานมาเป็นเวลา 85 ปี องค์กรเชื่อถือว่าการดำเนินกิจการโดยการปรองดองของทุกฝ่ายเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ ผู้บริหารที่ใช้การสร้างการเชื่อถือระหว่างกันและการเสียสละเพื่อสร้างสังคมที่เป็นสันติสุข ได้แก่ Mahatma Gandhi, Netaji Subhas Chandra Bose, Prof. Abdul Bari, Michael John, Dorabji Tata, Sir N B Saklatvala, Bharat Ratna J.R.D. Tata ซึ่ง เป็นบุคคลสำคัญที่สร้างความสำเร็จให้การบริหารจัดการบุคคลากรของ Tata Steel กล่าวคือ Tata Steel เป็นผู้ริเริ่มการนำแนวความคิดการเพิ่มผลิตภาพโดยมีคนเป็นศูนย์กลางมาใช้แต่แรก แนวคิดนี้ทำให้พนักงานขององค์กรโดยเฉพาะสหภาพ

เป็นแกนนำมีความผูกพันและต้องการตอบแทนองค์กรด้วยความสามารถอย่างสูงสุด สำหรับสวัสดิการของพนักงาน Tata Steel ได้มีการกำหนดอย่างเป็นระเบียบก่อนที่จะมีการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบของภาครัฐเข้ามาบังคับใช้

We have shown the way ...



- Tata Steel has pioneered in introducing **many firsts** in India in the area of **employee welfare and well-being**. Some key ones are listed below:

Welfare Measure at Tata Steel		Adopted by ILO		Enforced by Indian Law	
Measure	Year	Year	Convention Name	Year	Legal Measures
Eight hour working day	1912	1919	Hours of Work (Industry)	1948	Factories Act
Free Medical Aid	1915	1927	Sickness Insurance (Industry)	1948	Employee State Insurance Act
Leave with Pay	1920	1936	Holidays with Pay	1948	Factories Act
Workmen's Accident Compensation Scheme	1920	1925	Workmen's Compensation (Accidents)	1923	Workmen's Compensation Act
Maternity Benefits	1928	1919	Maternity Protection	1946	Maternity Benefit Act

JRD Tata's vision gave birth to the 'Personnel Department'

"One of the inherent drawbacks of modern industry, with its large and concentrated labour forces, is the difficulty of maintaining personal touch between management and employees"

Accordingly the **Personnel Department** (now known as the HRM division) was instituted in 1947 - **first time in any organization in the country** - with the aim of creating mutual trust and friendly understanding between workers and management.

TATA STEEL

Commended by Great National Leaders ...



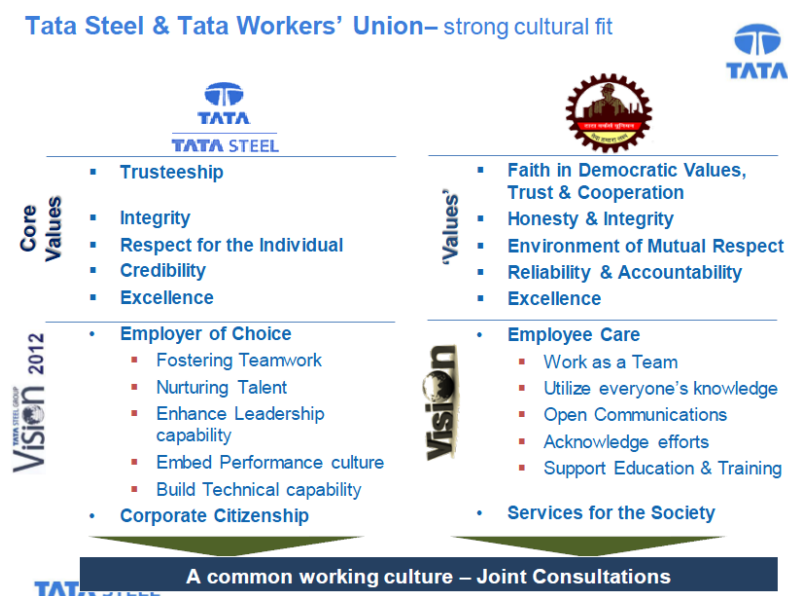
"They should be a great family living in unity and harmony, not only looking into the material welfare of the labourers but their moral welfare also; capitalists being trustees of the welfare of the labouring classes under them..... May God grant that, in serving the Tatas, you will also serve India and will realize that you are here for a much higher mission than merely working for an industrial enterprise".

- Mahatma Gandhi in his speech to Tata Workers' Union in 1925

องค์กรก็ได้มีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นคำสอนของ Mahatma Gandhi ที่ได้ให้ข้อคิดในการประชุม Tata Workers' Union 1925 ว่า การบริหารจำเป็นต้องเน้นความสมดุลและกลมเกลียวของสังคม การดำเนินชีวิตมิใช่แค่การมองวัตถุภายนอกเป็นเป็นอย่างเดียวแต่จำเป็นต้องมองศีลธรรมของผู้บริหารจัดการในการดูแลแรงงานที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม.....หวังว่าพระเจ้าจะทำให้เห็นว่า ในการทำงานรับใช้ Tatas พวกคุณจะทำงานรับใช้อินเดียและเข้าใจจุดมุ่งหมายสูงสุดที่มากกว่าการทำงานให้กับองค์กรเท่านั้น

2. 'Joint Consultations' – The Architecture of Working Together

ฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานของ Tata Steel มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดโดยค่านิยมองค์กรมุ่งเน้นความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ การเคารพผู้อื่น ความน่าเชื่อถือและความเป็นเลิศเป็นสำคัญ สำหรับค่านิยมของสหภาพแรงงานคือทำให้ความเชื่อถือสำหรับความโปร่งใสและการประสานงาน ความซื่อสัตย์ สภาพแวดล้อมของการทำงานอย่างเคารพซึ่งกันและกัน ความน่าเชื่อถือและการสร้างความเป็นเลิศ ค่านิยมของทั้งสองฝ่ายจึงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

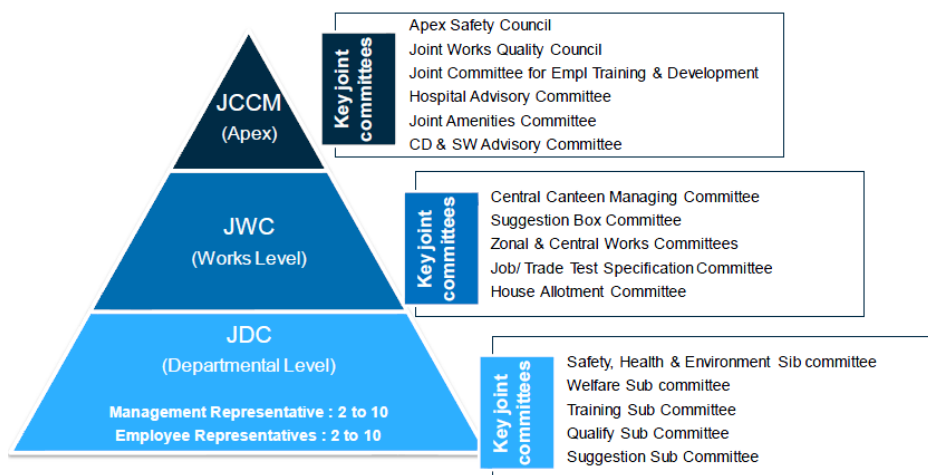


แนวทางการบริหารในอนาคตของ Tata Steel มุ่งเน้นการเป็นนายจ้างที่สร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้มีพรสวรรค์ เสริมสร้างการเป็นผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนความสมรรถนะและสร้างบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญพร้อมองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม แนวทางของสหภาพมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การใช้ความรู้ความสามารถ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การรับรู้ความมานะพยายาม การส่งเสริมการฝึกอบรมและการศึกษา พร้อมทั้งดูแลสังคมส่วนรวม

Tata Steel ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานก่อนที่รัฐบาลจะออกแนวทางโดยริเริ่มตั้งแต่ปี 1952 และเริ่มใช้ครั้งแรกเมื่อวันที่ 8 มกราคม 1956 โดยมีพันธกิจ 1) เพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร พนักงานและประเทศ 2) สร้างความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องหน้าที่และความสำคัญของการทำงานในอุตสาหกรรมและขั้นตอนกระบวนการ 3) เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจผลตอบแทนของการทำงานของตน คณะกรรมการมี 3 ระดับโดยแต่ละระดับมีผู้แทนจากฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานเท่าเทียมกัน คณะกรรมการระดับบริหาร (JCCM) มีคณะอนุกรรมการ

อื่นๆอีกโดยประกอบด้วย 33 คณะอนุกรรมการแบ่งตามแผนก (JDCS) ซึ่งมีการประชุมทุกๆสองสัปดาห์ การทำงานของคณะกรรมการแบ่งตามการรับผิดชอบ

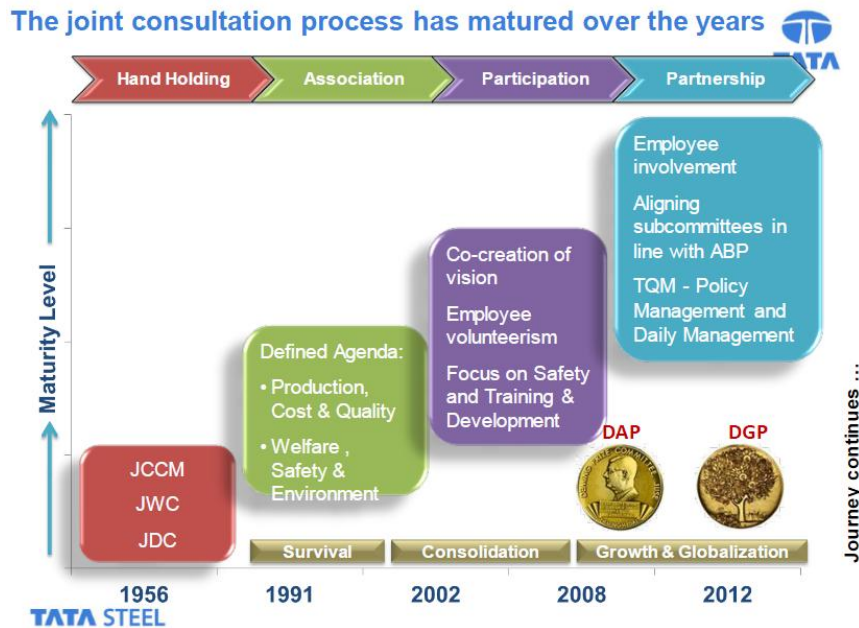
Working Together - Architecture



การให้ความเคารพและเท่าเทียมกันและการดำเนินงานอย่างโปร่งใสแสดงจากการคัดเลือกประธานของคณะกรรมการระดับบริหาร (JCCM) ซึ่งจะมีการสลับกันขึ้นมาเป็นประธานของคณะกรรมการระหว่างฝ่ายบริหารองค์กร Tatas และประธานสหภาพ การดำเนินงานมุ่งเน้นความโปร่งใสและการเข้าถึงปัญหาอย่างรวดเร็ว ดังเช่น Tatas จะมีกล่องรับความคิดเห็นในทุกฝ่ายและพนักงานสามารถส่งข้อสงสัยผ่านกล่องรับความคิดเห็นได้ ทางผู้รับผิดชอบในภาคส่วนนั้นจะมีการติดต่อกลับเพื่อตอบข้อสงสัยภายใน 24 ชม.

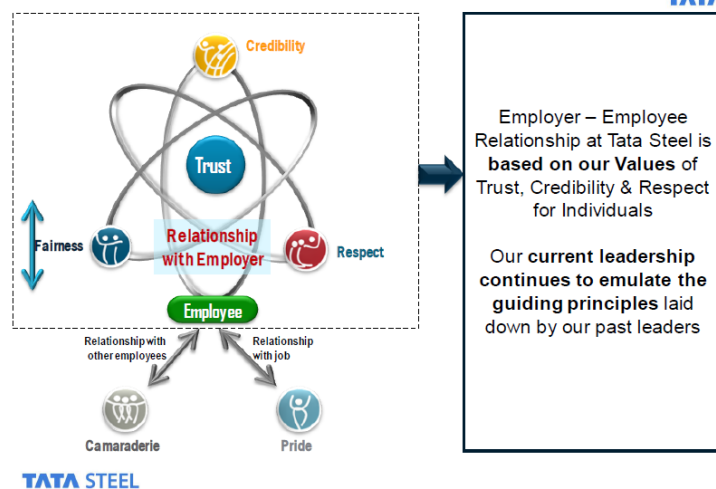
การพัฒนาของ Tata Steel จากคณะกรรมการที่ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1956 ได้ก้าวผ่านพัฒนาการต่างๆขององค์กรโดยแต่ละสมัยมีแผนงานที่ปรับเปลี่ยนตามช่วงเวลาและสถานการณ์ ในช่วงแรกๆที่เริ่มตั้งคณะกรรมการทำงานร่วมกันเป็นช่วงร่วมมือกันทำงานเพื่อสร้างให้องค์กรเติบโต การดำเนินงานของคณะกรรมการตั้งกรอบการทำงานและรับผิดชอบต่อในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและสวัสดิการ เช่น การพัฒนาด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม การจัดสรรที่พักอาศัย สวัสดิการโรงพยาบาล ฯลฯ ช่วงปี 1991 Tata Steel มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้าและการดูแลสวัสดิการพนักงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ต่อมาปี 2002 ทางองค์กรปรับให้เกิดความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นพนักงานต่อองค์กรโดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อความพร้อมในการขยายองค์กรและการจ้างงานต่อไป หลังจากปี 2008 – 2012 Tata Steel ได้รับรางวัล Deming Prize และ Deming Grand Prize (DGP) ซึ่งเป็นรางวัลระบบ

คุณภาพที่เป็นเลิศ รางวัลนี้จัดตั้งโดยคณะกรรมการอำนวยการสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE) เมื่อปี ค.ศ. 1951 เพื่อส่งเสริมและยกระดับการนำ Total Quality Management :TQM เข้าไปใช้ในระบบการจัดการขององค์กรธุรกิจ โดยได้รับการยกย่องระดับโลกสำหรับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ การพัฒนาด้านคุณภาพจากการใช้เทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร การสร้างแรงงานที่มีแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่นและค่านิยมองค์กรที่ทำให้บุคลากรขององค์กรพัฒนาองค์กรให้เติบโตต่อเนื่องอย่างแข็งแกร่ง



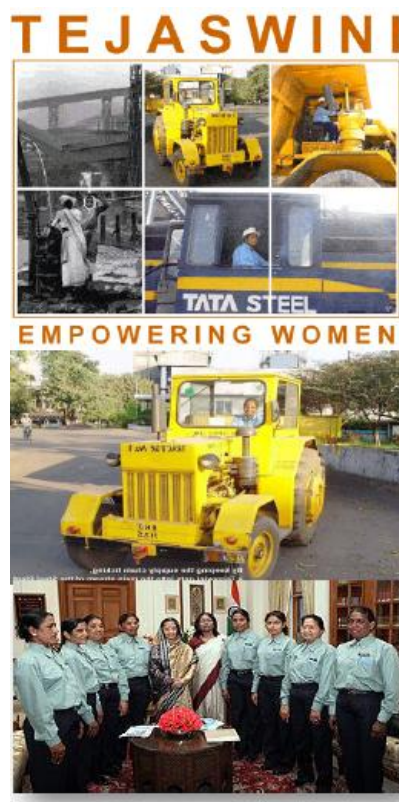
3. Best Practices we are proud of

We continue to be guided by our Values...



การสร้างความสำเร็จเป็นหัวใจขององค์กรโดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่ Tata Steel ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือ ความไว้วางใจและการให้ความเคารพซึ่งกันและกันของทุกคนในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจะสามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหน้าที่ของตนก็สามารถก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและการมีอัตลักษณ์ในสังคม แนวทางการบริหารในปัจจุบันก็มาจากแนวคิดพื้นฐานองค์กรของผู้บริหารในอดีต Tata Steel มีนโยบายหลากหลายในการสร้างพนักงาน ดังเช่น

- Woman Empowerment – TEJASWINI

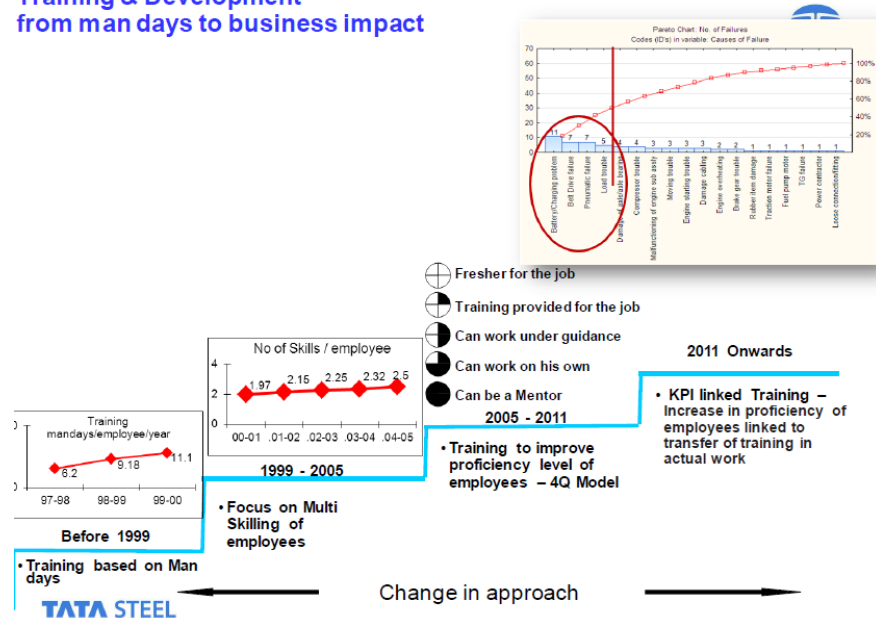


นโยบายที่ทาง Tata Steel สร้างเสริมความเสมอภาคทางเพศภายในองค์กรโดยส่งเสริมให้พนักงานหญิงแสดงพลังและความสามารถที่เทียบเท่ากับเพศชายสำหรับงานที่เสมือนเป็นงานหนัก มีการพัฒนาหลายด้านเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ พัฒนาให้พนักงานหญิงมีสมรรถภาพและความมั่นใจเทียบเท่ากับเพศชาย เช่น การใช้งานเครื่องจักรหนัก รถและอุปกรณ์ขนย้ายขนาดใหญ่ เครื่องเชื่อมและอุปกรณ์ในการตัดถ่าง ฯลฯ นอกจากนั้นยังมีการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพและพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลของทางอินเดียได้ให้การสนับสนุนการสร้างเสริมความเสมอภาค

ทางเพศและประธานาธิบดีมีการมอบรางวัล Shram Veerangana และ Sharam Devi ทุกๆปี เพื่อแสดงความยินดีต่อผู้หญิงเก่งเหล่านี้

- Training & Development – from man days to business impact

Training & Development – from man days to business impact



ช่วงเริ่มต้นก่อนปี 1999 องค์การได้มีการฝึกอบรมพนักงานโดยเกณฑ์การวัดผลคือจำนวนการเข้าร่วมฝึกอบรมต่อคนต่อปีหากแต่การขาดการวัดผลทำให้พนักงานที่มีพื้นฐานไม่เท่าเทียมกันได้รับประโยชน์และสามารถทำงานได้ในระดับที่ต่างกันไป ในปี 1999 – 2005 ทางองค์การได้พัฒนาและเริ่มให้พนักงานฝึกอบรมความเชี่ยวชาญหลายหลายด้านเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมและเข้าใจการทำงานอย่างเป็นองค์รวม มีการวัดระดับโดยวัดความเชี่ยวชาญด้านต่างๆที่ได้รับการพัฒนาของแต่ละคน ในช่วง 2005 – 2011 ทางองค์การต้องการวัดระดับผู้ฝึกอบรมเนื่องจากบุคคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงเนื้อหาในระดับต่างๆกัน ดังนั้นจึงแบ่งระดับความสามารถออกเป็น 4 ระดับ

- Training provide for the job: ผู้ฝึกอบรมได้ผ่านการอบรม
- Can work under guidance: ผู้ฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้การดูแล
- Can work on his own: ผู้ฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง
- Can be mentor: ผู้ฝึกอบรมสามารถเป็นผู้ฝึกสอนได้

พนักงานที่ต้องการเลื่อนขั้นต้องผ่านการอบรมและสอบทั้ง 4 ระดับเพื่อผ่านไปสู่อันดับต่อไป ทางองค์กรต้องการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรจึงมีรางวัลสำหรับผู้ฝึกอบรมที่ได้พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญกับงานมากขึ้น มีรางวัลและผลตอบแทนอย่างหลากหลายเพิ่มขึ้นในแต่ละระดับเพื่อตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ประกาศนียบัตรและการได้รับการยกย่องจากองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจในการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งๆขึ้นไป

หลังจากปี 2011 Tata Steel ได้ตั้งตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการฝึกอบรมเพื่อที่จะพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรเสริมสร้างศักยภาพและสามารถนำสิ่งที่อบรมไปประยุกต์ใช้ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้นโดยพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตได้หากมีความมานะพยายามพัฒนาศักยภาพตนเอง

- Social Security Schemes – Medical Separation Scheme (Introduced in 1989)

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องสวัสดิการทางการแพทย์ของ Tata Steel ได้เริ่มมาช่วงปี 1989 สำหรับพนักงานที่ทำงานกับองค์กรขั้นต่ำ 5 ปีและต่ำกว่าอายุ 58 ปี ซึ่งเสื่อมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่เดิมแล้วแต่สามารถย้ายไปทำงานตำแหน่งอื่นๆได้ ทางองค์กรได้มีนโยบายดังนี้

SOCIAL SECURITY SCHEMES Medical Separation Scheme (Introduced in 1989)



- Introduced in Tata Steel in 1989
- Employees who have put in a min 5 yrs of continuous service and are below 58 years of age and who has been found unfit for his job (including IOW/IOD cases) but fit for alternate job.
- Benefits: Exgratia amount (No of months salary (Basic + DA) in 3 insts)
(at time of separation, 13 mths and 26 mths after separation)

Age	Employee has not/ does not avail employment of ward	Employee has availed employment of ward	Employee has not availed but opts for employment of ward in normal course
Upto 55 yrs	50 months salary	40 months salary	25 months salary
> 55 and upto 56 yrs	40 months salary	35 months salary	
> 56 and upto 57 yrs	35 months salary	30 months salary	
> 57 and upto 58 yrs	30 months salary	25 months salary	

- Normal settlement dues + notional gratuity for remaining period of service
- Free Medical & Education facility to family members
- Life cover scheme of 20 months (Basic + DA) or Rs 1,30,000/- which ever is more

- Social Security Schemes – Employee Family Benefit Scheme (Introduced in 1995)

การปรับปรุงในเรื่องสวัสดิการครอบครัวของ Tata Steel ได้เริ่มมาช่วงปี 1995 โดยพนักงานที่มีเหตุต้องออกจากองค์กรเนื่องด้วยสาเหตุทางการแพทย์หรือเสียชีวิตขณะปฏิบัติงาน พนักงานหรือครอบครัว/ตัวแทนแต่งตั้งของพนักงานสามารถรับค่าชดเชยนี้ได้

- เบี้ยบำนาญที่เท่ากับค่าจ้างเดือนสุดท้ายจนถึงปีที่พนักงานสมควรต้องเกษียณอายุ
 - เงินนำส่งกองทุนบำนาญและเงินชดเชยนำส่งจนถึงปีที่พนักงานสมควรต้องเกษียณอายุ
 - ค่าการรักษาพยาบาลและค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาของครอบครัว
 - สิทธิในการพักอาศัยของครอบครัวในที่พักของบริษัท 2 ปีสำหรับการพัก และ 3 ปี สำหรับการเสียชีวิต
 - เงินประกันชีวิต จำนวน Rs 1,300,000
- Social Security Schemes – Employee Family Benefit Scheme (Introduced in 2001)

มีการปรับปรุงในเรื่องสวัสดิการครอบครัวของ Tata Steel และนาระเบียบใหม่มาใช้ปี 2001 สำหรับพนักงานที่เสียชีวิตจากการทำงาน ครอบครัว/ตัวแทนแต่งตั้งของพนักงานสามารถรับค่าชดเชยนี้ได้

- เบี้ยบำนาญเท่ากับรายได้เดือนสุดท้าย (เงินเดือน + ค่าจ้างอื่นๆ) จนถึงอายุเกษียณ
 - ตัวแทนแต่งตั้งของพนักงานที่อายุต่ำกว่าเกณฑ์สามารถเลือกได้เมื่ออายุถึง 18 ปี ว่าจะทำงานกับบริษัทหรือรับเบี้ยบำนาญแทน
 - พ้นจากการชำระหนี้ใดๆ
 - ค่ารักษาพยาบาลและค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาของครอบครัว
 - สิทธิในการพักอาศัยของครอบครัวในที่พักของบริษัท จำนวน 3 ปี
 - เงินประกันชีวิต จำนวน 20 เดือน (เงินเดือน + ค่าจ้างอื่นๆ) หรือ Rs 1,300,000 เลือกอันที่มากกว่า
- Social Security Schemes – “Suraksha” Scheme for Contract Labor (Introduced 2012)

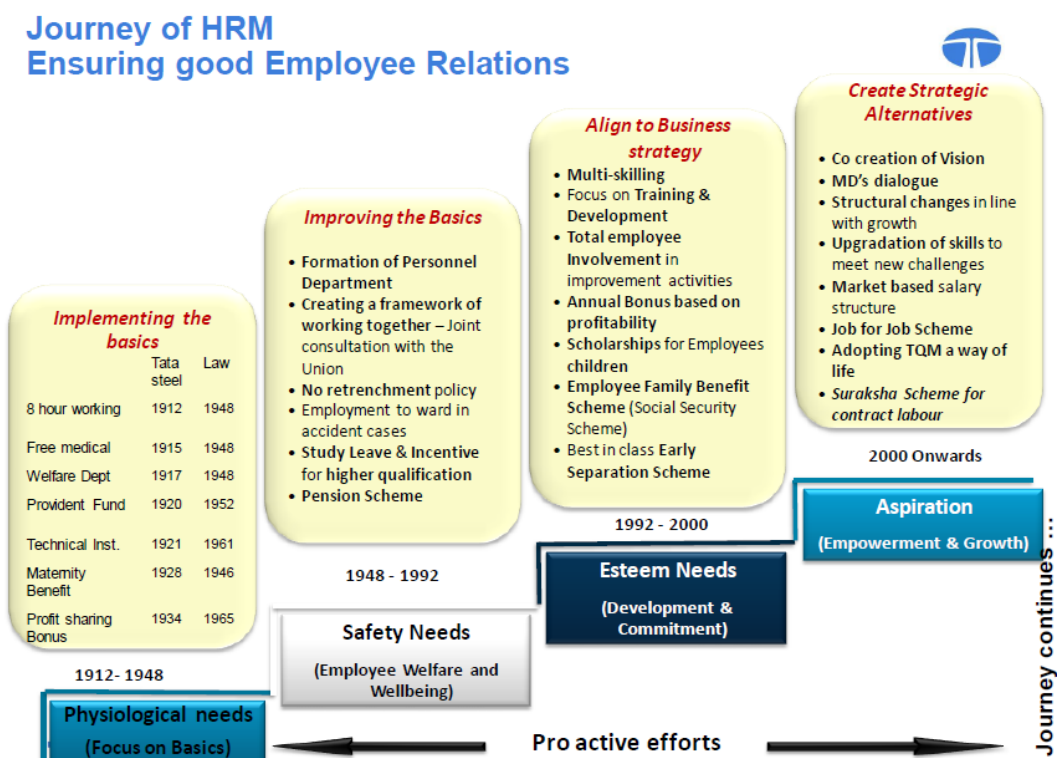
เป้าประสงค์เพื่อดูแลผู้แรงงานรับเหมาและครอบครัวของผู้รับเหมาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นหากเกิดการเสียชีวิต ความพิการหรือการเลิกจ้างและสูญเสียรายได้ 50% หรือมากกว่าหลังจากเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน โครงการนี้เริ่มต้นใช้กับผู้รับเหมาของ Tata Steel ที่ดำเนินงานในประเทศอินเดียเท่านั้นและใช้กับแรงงานที่เป็นเชื้อชาติอินเดียทุกคน

- กรณีเสียชีวิต มีการจ่ายเบี้ยบำนาญจนถึงอายุ 60 ปี คำนวณโดยคิดค่าเฉลี่ยรายได้จากรายได้สุดท้าย 6 เดือน + รายรับจากค่าจ้างอื่นๆ + โบนัสประจำปีจากการเสียชีวิต + ค่าการรักษาพยาบาลและค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาของครอบครัวสูงสุด Rs 1,000
- กรณีพิการ ทำให้สูญเสียรายได้ 50% หรือมากกว่าหลังจากเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน เบี้ยบำนาญคำนวณจากค่าเฉลี่ยรายได้จะแรงงานจะสามารถหาได้ทั้งหมด
- เบี้ยบำนาญเพิ่มขึ้น Rs300 ต่อปี
- Best in Class Voluntary Separation Schemes – Early Separation Scheme (Introduced 1994-95)
 - เบี้ยบำนาญประจำเดือน
 - a. พนักงานที่ออกจากองค์กรก่อนอายุ 45 ปี มีสิทธิในการได้รับเบี้ยบำนาญประจำเดือนเท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้ายที่ได้รับจนถึงอายุเกษียณ (60 ปี)
 - b. พนักงานที่ออกจากองค์กรหลังอายุ 45 ปี มีสิทธิในการได้รับเบี้ยบำนาญประจำเดือน 1.20 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้ายที่ได้รับจนถึงอายุเกษียณ (60 ปี)
 - c. พนักงานที่เสียชีวิตในภายในช่วงที่ได้รับบำนาญ เบี้ยบำนาญจะได้รับการโอนไปที่บัญชีตัวแทนที่แจ้งไว้จนถึงอายุเกษียณ (60 ปี)
 - สิทธิในการพักอาศัยของพนักงานในที่พักของบริษัท จำนวน 4 ปี หรือจนถึงอายุ 58 ปี
 - เบี้ยบำเหน็จหลังจากการเกษียณอายุ
 - เงินสนับสนุน จำนวน Rs 20,000
 - สถานพยาบาลจนถึงอายุ 60 ปีและหลังจาก 60 ปีดูแลโดยโรงพยาบาลบริษัทที่ Jamshedpur
 - เงินสนับสนุนค่าที่พัก Rs 500/pm จำนวน 5 ปี หรือ Rs 250000/ จำนวนทั้งหมด

- Best in Class Voluntary Separation Schemes – Job for Job Schemes – Salient Features (Introduced 2011)

- สำหรับพนักงานที่อายุระหว่าง 18 – 44 ปี ที่สมัครเข้าเป็นนักศึกษาและทำงานอยู่ที่ Tata Steel หรือสมาชิกสหภาพแรงงานมีอายุ 40 – 55 ปี
- การสืบทอดต่อให้ลูกหลาน ทายาทพนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กรจะได้รับสิทธิประโยชน์เรื่องการรักษาพยาบาลหลังจากอายุ 60 ปี
- การสืบทอดต่อให้ลูกหลาน ทายาทพนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กรจะได้รับสิทธิประโยชน์การที่พักอาศัยหลังจากอายุ 60 ปีและได้ห้องสำหรับครอบครัวโดยมี 2 ห้องนอน
- เงินเกษียณอายุสำหรับผู้เกษียณอายุ
- เงินพิเศษ Rs 250/เดือน เพิ่มเติมจากเงินประจำ
- มีผู้ดูแลพิเศษผู้เกษียณสำหรับลูกหลานพนักงานเก่า

4. Journey of HRM: Ensuring good Employee Relations



Implementing the basics (1912 – 1948): การพัฒนาองค์กรของ Tata Steel ตระหนักถึงความต้องการ

พื้นฐานของมนุษย์เป็นหลักโดยในแต่ละยุคโดยมีนโยบายในการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนตามลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ (Physical Needs) และความมั่นคงปลอดภัย (Friendship and Love)

Improving the basics (1948 – 1992): Tata Steel ได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการพื้นฐานของชีวิต

เพื่อพนักงานปลดภาระความกังวลใจในการดำเนินชีวิต มีนโยบายการกำหนดเวลาการทำงาน การรักษาพยาบาล เบี้ยบำนาญ การลาและผลตอบแทนที่เหมาะสม ความมั่นคงและความปลอดภัยเป็นพื้นฐานทางกายภาพเช่นกัน ทั้งนี้องค์กรพัฒนาให้พนักงานเข้าใจพื้นฐานการทำงานอย่างปลอดภัย ทำงานเป็นทีม การประสานงานและปรับปรุงการทำงานให้มีความปลอดภัยยิ่งขึ้นเพราะทรัพยากรคนมีคุณค่า จึงควรต้องมีการแนวทางการป้องกัน ดูแลและรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ Tata Steel มีนโยบายการไม่ไล่พนักงานออกและมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อสร้างแรงงานที่จะมาร่วมกันพัฒนาองค์กร

Align to business strategy (1992 – 2000): ความเคารพนับถือ (esteem) เป็นความต้องการเบื้องต้นของ

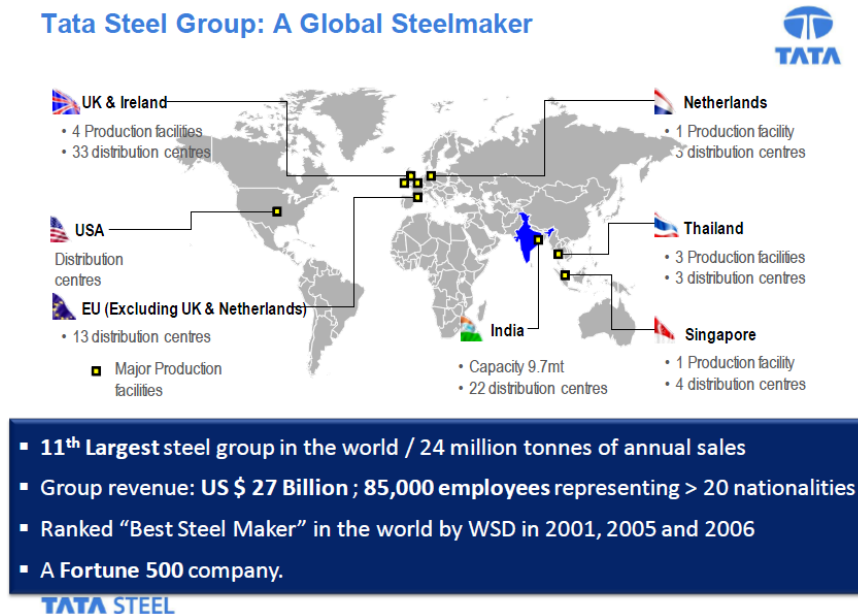
ปัจเจกบุคคล การได้รับการยอมรับในสังคมสร้างคุณค่าและอัตลักษณ์ส่วนตัว (self-actualization) Tata Steel ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถเข้าใจความสามารถแต่ละบุคคลเพื่อการให้อำนาจตัดสินใจและความเชื่อมั่นเพื่อปรับปรุงกระบวนการและสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในทุกขั้นตอนการทำงาน ทั้งนี้องค์กรยังมีระบบการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน

Create strategic alternatives (2000 onwards): ความสมบูรณ์ของชีวิตคือความความปรารถนาที่จะสามารถ

พัฒนาตนเองและเป็นทุกอย่างที่อยากเป็น Tata Steel ได้ส่งเสริมพนักงานให้สามารถดำเนินชีวิตตามที่ปรารถนาได้โดยการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมทักษะ และให้ผลตอบแทนอย่างมีความเป็นธรรมและโปร่งใส ทำให้การมองเป้าหมายชีวิตและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันโดยคำนึงถึงส่วนร่วม สร้างสันติสุขและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

ความสำเร็จของ Tata Steel เกิดขึ้นจากแรงงานที่เต็มไปด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ การทำงานอย่างเป็นที่
 ทีมของทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน สหภาพแรงงานที่เข้มแข็งและทุ่มเท การฝึกอบรมและพัฒนา และความสามารถในการ
 คิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

C: People Oriented Productive Organisation (Case of Tata Steel)



Tata Steel ก่อตั้งในปี 1907 มีเหมืองแร่เหล็กและถ่านหิน สามารถทำยอดขาย 7.48 ล้านตัน ('13) และยอดขาย
 US\$ 7.40ล้านล้าน ('13) มีการเจริญเติบโตมากกว่า 300% ช่วง 10 ปีและจะสามารถเติบโตด้านการผลิตกว่า 100% ใน
 อีก 10 ปี มีพนักงานจำนวน 36,000 คนจากรุ่น 3 รุ่น และมีหลักคิดในการบริหารว่า “สังคมเป็นส่วนสำคัญ”ปัจจุบัน Tata
 Steel เป็นกลุ่มบริษัทที่ใหญ่อันดับ 11 ของโลกโดยมียอดขายประจำปี 24 ล้านตันต่อปี และรายได้ของกลุ่มคือ 27 ล้าน
 ล้าน มีพนักงาน 85,000 คนและมีจำนวนมากกว่า 20 เชื้อชาติ ในปี 2001, 2005 และ 2006 ได้รับการจัดอันดับว่าเป็น
 ผู้ผลิตเหล็กยอดเยี่ยมที่สุดในโลก

Top Steel producing companies - 2012

million tonnes crude steel production

Rank	Company	Tonnage	Rank	Company	Tonnage
1	ArcelorMittal ⁽¹⁾	93.6	23	IMIDRO ⁽¹⁾	13.6
2	Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation ⁽¹⁾⁽²⁾	47.9	24	SAIL ⁽¹⁾	13.5
3	Hebei Group ⁽¹⁾	42.8	25	Rizhao	13.2
4	Baosteel Group ⁽¹⁾	42.7	26	MMK ⁽¹⁾	13.0
5	POSCO ⁽¹⁾	39.9	27	China Steel Corporation ⁽¹⁾	12.7
6	Wuhan Group ⁽¹⁾	36.4	28	Metinvest ⁽¹⁾	12.5
7	Shagang Group	32.3	29	Baotou	10.2
8	Shougang Group ⁽¹⁾	31.4	30	Taiyuan	10.1
9	JFE ⁽¹⁾	30.4		Jiuquan	10.1
10	Ansteel Group ⁽¹⁾	30.2		Pingxiang	9.1
11	Shandong Group	29.0	31	Zongheng	9.1
	Tata Steel ⁽¹⁾	29.0		Jinxi	9.1
12	U. S. Steel ⁽¹⁾	21.4		Techint Group ⁽¹⁾	8.7
13	Nucor ⁽¹⁾	20.1	32	Xinyu	8.7
14	Gerdau ⁽¹⁾	19.8		ISD	8.5
15	Maanshan	17.3	33	JSW Steel ⁽¹⁾	8.5
16	Hyundai Steel ⁽¹⁾	17.1	34	Guofeng	8.0
17	RIYA Group ⁽¹⁾⁽²⁾	16.0	35	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları TAS ⁽¹⁾	7.9
18	Evrar Group ⁽¹⁾	15.9	36	Anyang	7.7
	Severstal ⁽¹⁾	15.1	37	CELSA Group ⁽¹⁾	7.6
19	ThyssenKrupp ⁽¹⁾	15.1		Zenith	7.6
	Bentel Steel	15.1	38	voestalpine ⁽¹⁾	7.5
20	NLMK ⁽¹⁾	14.9	39	Jingye	7.3
21	Valin Group	14.1	40	Nanjing	7.2
22	Jianlong Group	13.8		Usiminas ⁽¹⁾	7.2

TATA STEEL

สำหรับทฤษฎีการเติบโตขององค์กรนั้นธุรกิจเมื่อดำเนินกิจการเป็นระยะเวลานานและมีปัจจัยภายนอกเข้ามากระทบกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและการพัฒนาเริ่มชะลอตัว ปัจจัยสำหรับยุคโลกาภิวัตน์ที่กระทบกับ Tata Steel ได้แก่ การลดภาษีนำเข้าทำให้มีการนำเข้าเหล็กจากประเทศจีน ความต้องการภายในประเทศเริ่มคงที่ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนโดยเฉพาะการส่งเสริมพลังงานถ่านหินลดลงและค่าแรงเพิ่มสูงขึ้น และมีแรงกดดันจากผู้เล่นรายใหม่ในตลาดทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา หากปัจจัยเหล่านี้ไม่มีการวางแผนงานระยะยาวจะทำให้เกิดปัญหา

- การลอกเลียนแบบโดยไม่มีพัฒนานวัตกรรม
- บริษัทจะคำนึงถึงการทำงานปัจจุบันเพียงอย่างเดียวโดยไม่มุ่งเน้นการวางแผนสำหรับอนาคต
- บริษัทมุ่งเน้นเรื่องการขายปริมาณอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า

สำหรับองค์กรที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดผลิตภาพสูงสุดได้จึงควรต้องมุ่งเน้นทางด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าและรักษาระดับความพึงพอใจอย่างสูงสุด การสร้างทีมงานเพื่อที่จะเอาชนะ

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและพัฒนาให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องไปได้ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทีมงานที่มีศักยภาพที่จะคิดค้น และปรับนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กร ขั้นตอนในการเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งผลิตภาพคือ

Steps for becoming a productive organisation



- 1) Establishing a sense of Urgency สื่อสารกับพนักงานในองค์กรให้เข้าใจและเห็นประเด็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนแปลงให้บริษัทมีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้นโดยวิเคราะห์ข้อมูลตลาด ข้อมูลคู่แข่งและระบุถึงโอกาสประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนี้
- 2) Forming a powerful guiding coalition จัดตั้งทีมประสานงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เกิดความคล่องตัวในการประสานงานพร้อมส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นทีม
- 3) Creating Vision สร้างเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน
- 4) Communicating the Vision สื่อสารกับพนักงานให้เห็นเป้าหมายโดยใช้สื่อต่างๆและสอนค่านิยมใหม่ของเป้าหมายนี้
- 5) Involving all the achieve the Vision ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแห่งการพัฒนาใหม่โดยปรับปรุงระบบเดิมที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่พร้อมทั้งสนับสนุนความคิดเห็นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆเป็นรูปธรรม

- 6) Planning for and creating short term wins การวางแผนงานและกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรทั้งหมด พร้อมทั้งตั้งเป้าและให้รางวัลระยะสั้นเพื่อสนับสนุนการทำงานสู่เป้าหมาย
- 7) Consolidating improvements and create still more change นำการพัฒนากระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กรเพื่อส่งเสริมศักยภาพองค์กร
- 8) Capitalize and building upon success เชื่อมต่อการพัฒนาระหว่างพฤติกรรม ค่านิยมของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร

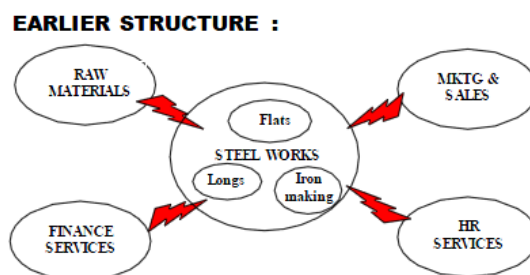
แนวทางพัฒนาของ Tata Steel มุ่งเน้น 2 แนวทางสำคัญคือ

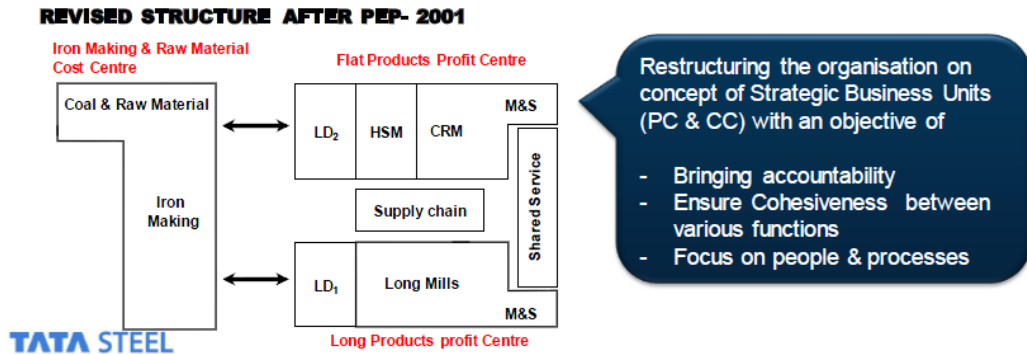
การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Oriented)	การพัฒนาด้านบุคคล (People Oriented)
○ พัฒนาการวัดผลเพื่อวิเคราะห์รายละเอียดต่อหน่วย ○ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงาน ○ ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบห่วงโซ่อุปทาน ○ เพิ่มเทคโนโลยีใหม่	○ ปรับโครงสร้างองค์กร ○ ออกแบบกระบวนการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรและศักยภาพ ○ 100% การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ○ มุ่งเป้าการเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม

การปรับองค์กรจะเห็นว่าทาง Tata Steel ได้เปลี่ยนจากการมองทุกหน่วยธุรกิจเป็นองค์เดียวทำให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนกำไรและหน่วยกำไรจึงทำให้การวางแผนการปรับปรุงกระบวนการเป็นไปได้ยาก



Organisational Restructuring





จากการปรับเปลี่ยนผังองค์กรเป็นแบบหน่วยงานทำให้สามารถเห็นถึงสมรรถนะภาพของแต่ละหน่วยงานและความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างหน่วย การพัฒนาในด้านกระบวนการและบุคลากรเป็นไปอย่างสอดคล้องและสะท้อนการทำงานของหน่วยธุรกิจอย่างแท้จริง Tata Steel แบ่งหน่วยงานเป็น 1) หน่วยต้นทุนด้านการผลิตเหล็กและวัตถุดิบ (Iron Making & Raw Material Cost Centre) 2) หน่วยกำไรการผลิตเหล็กแผ่น (Flat Products Profit Center) 3) หน่วยกำไรการผลิตเหล็กอื่นๆ (Long Product Profit Center)

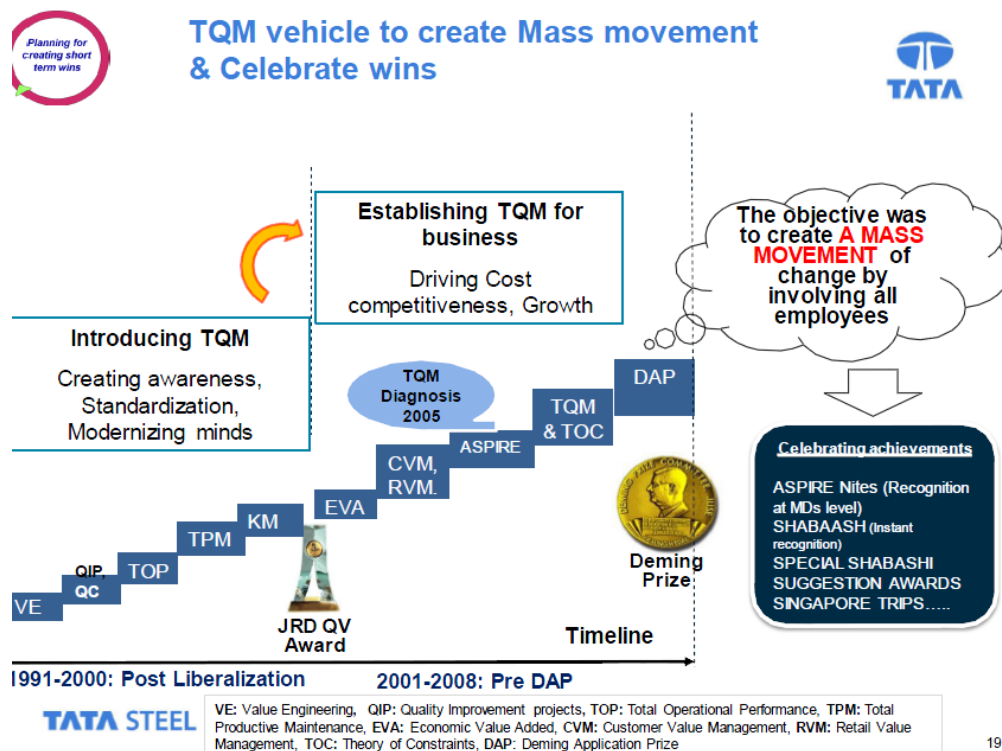


Vision created in year 2001 for 2007



แผนงานหลักโดยฟื้นฟูธุรกิจหลักสร้างให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและเข้าลงทุนในธุรกิจใหม่ที่มีความสามารถในการทำกำไรให้กับธุรกิจต่อไป สำหรับเป้าหมายของ Tata Steel คือการไขว่คว้าโอกาสในวันพรุ่งนี้และสร้างอนาคตที่จะสามารถทำให้ผลกำไรเป็นบวกสำหรับองค์กรได้พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานกับสังคมอย่างต่อเนื่องต่อไป กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือ

- ส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร (LAKSHYA 2007) ซึ่งมีการสื่อสารเป้าหมายองค์กรใหม่พนักงานทั้งหมด 46,000 คนจากการฝึกอบรม ให้พนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจในความสำคัญของตนเองต่อองค์กรพร้อมทั้งช่วยเหลือให้พนักงานแต่ละบุคคลและทีมงานสามารถตั้งเป้าชีวิตของตนเองต่อไปได้
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน (LAKSHYA 2007....Ek CHUNAUTI) วัดระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านระบบ Balance Score Cards และระบบการบริหารผลงานระดับบุคคล การมีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับล่างในการพัฒนากระบวนการทำงาน



19

การพัฒนาเพื่อการสร้างการปรับเปลี่ยนระดับมหภาคเกิดขึ้นได้จากการขับเคลื่อนของบุคคล ดังนั้นการขับเคลื่อนจึงจำเป็นต้องเกิดขึ้นกับคนทุกระดับในองค์กร การดำเนินการของ Tata Steel ได้มีการวางรากฐานมาเป็นระยะเวลานานแล้วบุคคลากรจึงมีความพร้อมในการพัฒนาองค์กร สำหรับการวางแผนในปี 2009 & beyond ทางองค์กรได้ตั้งเป้าหมายการดำเนินงานโดยจะสร้าง 2.9 MTPA growth และพัฒนาศักยภาพการบุคคลกรและผู้นำรุ่นต่อไป การพัฒนาเรื่องผลผลิตภาพและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในแรงจูงใจในการเป็นส่วนร่วมพร้อมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การให้รางวัลและยกย่องตัวอย่างที่ดีขององค์กร ASPIRE Nites (Recognition at MDs level) SHABAASH (Instant Recognition) ที่มีการให้รางวัลในทันทีที่พนักงานปรับปรุงการทำงานหรือให้คำแนะนำที่มีประโยชน์

ต่อองค์กร นอกจากนี้เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์กรระดับโลกซึ่งการวัดเทียบมาตรฐาน การพัฒนา นวัตกรรม การสร้างผู้เชี่ยวชาญ การริเริ่มสร้างแผนกดูแลระบบ TQM (CQA, CS&P) การริเริ่มระบบ “KVHS” และแนวทางการแก้ไขปัญหา และการสร้างวัฒนธรรมของ Tata Steel Way ในการสนับสนุนการสร้างสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่าง ยั่งยืนเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรได้รับรางวัลยกย่องระดับโลก “Deming Grand Prize”

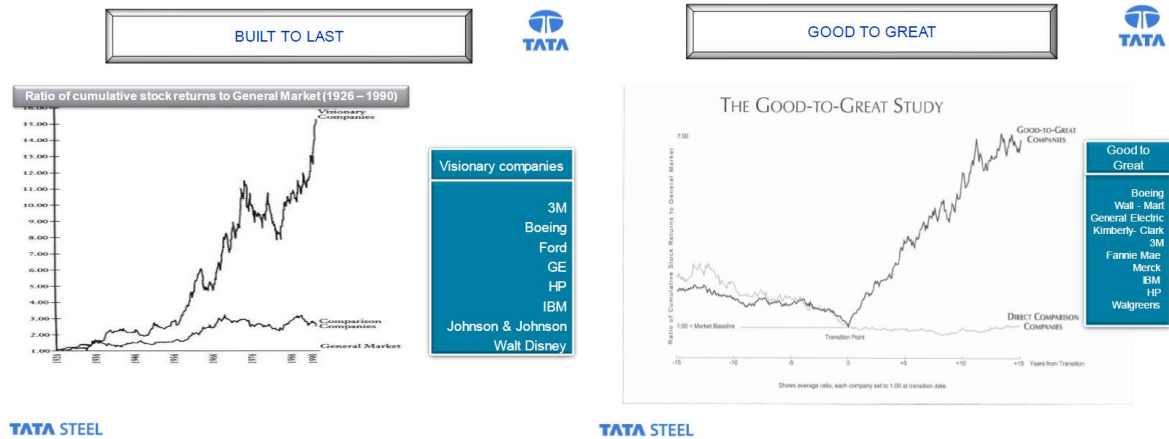
สำหรับองค์กร ณ ปัจจุบัน ผ่านมา 100 ปี วัฒนธรรมขององค์กรได้ปรับเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาจาก ศตวรรษที่ 20 บริษัทผลิตเหล็กที่มีวัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม มีลำดับชั้นการทำงานและไม่ยืดหยุ่น มาเป็น ศตวรรษที่ 21 บริษัทผลิตเหล็กสมัยใหม่ชั้นนำของโลก ที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นนวัตกรรม การมอบอำนาจการตัดสินใจและสามารถ ปรับเปลี่ยนตามภาวะการณ์ได้



องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ผ่านวิกฤตเศรษฐกิจ (Build to Last) และพัฒนาจากองค์กรก้าวสู่ความยิ่งใหญ่ (Good to Great) เล็งเห็นว่าการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหรือการควบรวมกิจการไม่สามารถช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ หากเพียงแต่ก่อให้เกิดการเร่งรัดเพียงเท่านั้น ดังนั้นบริษัทใดที่เข้าใจว่า “บุคคลากร” สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ อย่างนวัตกรรมได้ การสามารถสร้างความรู้สึกร่วมในการมองเห็นโอกาส การมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน การตั้งเป้าที่เป็นไปได้ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างการเคลื่อนไหวทางสังคม การสร้างกระบวนการพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง การให้สิทธิในการตัดสินใจและยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว องค์กรที่

ประสบความสำเร็จเหล่านี้มีแนวคิดในเรื่องการสร้างศักยภาพและสร้างความสำเร็จจากทรัพยากรสำคัญคือ “บุคคลากร”

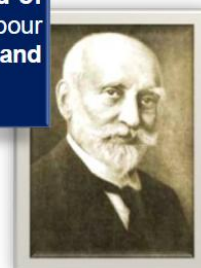
จึงสามารถเติบโตและก้าวผ่านวิกฤตด้วยความสามารถในการปรับตัวตามสภาวะการณ์ได้



Sir Doraji J. Tata ได้ให้ข้อคิดว่าสวัสดิการของแรงงานเป็นสิ่งแรกๆที่ผู้บริหารทุกท่านต้องพัฒนาและจำเป็นต้องได้รับการวางแผนนโยบายจากฝ่ายบริหารมากกว่าการเรียกร้องจากแรงงานระดับล่างก่อน หากแรงงานมีความพึงพอใจในสถานะของตน มีที่อยู่อาศัย มีการกินอยู่ มีการเลี้ยงดูที่ดี พวกเขาจะเป็นมากกว่าสินทรัพย์ของบริษัทและกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรพร้อมทั้งยังยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมและแรงงานของประเทศ การดูแลแรงงาน ณ ปัจจุบันทำให้ประเทศมีแรงงานที่มีสุขภาพดีและอีกทั้งยังเป็นมั่งคั่งของประเทศชาติในอนาคต

Final Thought

"The welfare of the labouring class must be one of the **first cares of every employer**. Any betterment of their condition must **proceed more from the employers downwards** rather than be forced up by demands from below, since labour, contended, well-housed, well-fed, well-brought up and generally well-looked after is not only an asset and advantage to the employer, but it also **serves to raise the standard of industry and labour in the country**. In looking after labour of today, we are also **securing a supply of healthy and intelligent labour for the future**" – Sir Dorabji J. Tata, 1917



Sir Dorabji J. Tata
Chairman 1904 to 1932

TATA STEEL

D: Productivity Gain Sharing

- อะไรคือการจัดสรรผลประโยชน์จากประสิทธิภาพ

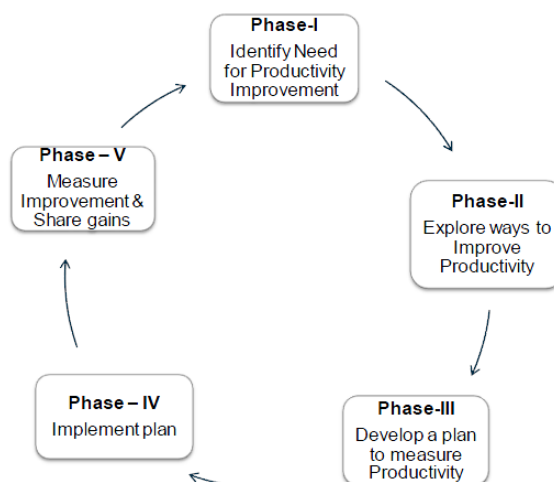
การจัดสรรผลประโยชน์จากประสิทธิภาพคือการแบ่งสรรผลประโยชน์จากการพัฒนาด้านประสิทธิภาพโดยเป็นการตกลงของทั้งสองฝ่ายเพื่อพนักงานและผู้บริหารสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ตามสัดส่วนการใช้แรงงาน (Labor distribution ratio) ผลกระทบของการจัดสรร (ผลลัพธ์ตามศักยภาพ) ก็จะได้รับขยายเพิ่มมากขึ้น การแบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งเป็นผลตอบแทนของพนักงานสามารถจ่ายออกมาในรูปการจูงใจต่างๆที่พนักงานยังรู้สึกได้ถึงความสำคัญและคุณค่าในตัวเองจากการที่บริษัทก้าวหน้า

- ทำไมเป็นแนวคิดการจัดสรรผลประโยชน์จากประสิทธิภาพ

การแบ่งปันผลประโยชน์จากประสิทธิภาพเป็นแนวคิดส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ และมีความผูกพันกับงาน มีความต้องการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตภาพ การจัดสรรผลประโยชน์ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรับผิดชอบจากการร่วมงาน รับผิดชอบต่อความคาดหวังถึงรายรับในอนาคตและตระหนักความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังลดการเปลี่ยนงานและป้องกันการไหลออกของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

- หลักการการจัดสรรผลประโยชน์จากประสิทธิภาพ

Gain Sharing Framework



- รูปแบบต่างๆของการจัดสรรผลประโยชน์จากประสิทธิภาพ

สำหรับ Tata Steel มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล หากการคำนวณดำเนินการโดยแต่ละแผนกจะแบ่งตัวชี้วัดแตกต่างกัน

A. รูปแบบผลตอบแทน – Departmental Wage Incentive Bonus (DWIB) – ผลตอบแทนตามแผนก

- Direct Incentive Schemes (Production Departments) สำหรับผลตอบแทนที่สามารถวัดได้จากผลผลิตของการหน่วยการผลิต
- Indirect Incentive Schemes (Service Departments) สำหรับการคำนวณบนพื้นฐานของเปอร์เซ็นต์รายรับที่แผนกผลิตได้รับ
- ตามการผลิตรายเดือน & คุณภาพ

B. ผลตอบแทนอื่นๆ

B1. TEF (Techno Economic Factor)

สูงสุด 20 คะแนน

สำหรับตัวชี้วัดนี้แตกต่างสำหรับแต่ละแผนก และเริ่มต้นตั้งแต่คะแนน 2 – 10 และใช้ในบางแผนก

B2. LU (Labour Utilisation)

สูงสุด 10 คะแนน

สำหรับตัวชี้วัดนี้แตกต่างสำหรับแต่ละแผนก และเริ่มต้นตั้งแต่คะแนน 0 – 10 ตัวชี้วัดนั้นเป็นการวัดประสิทธิภาพแรงงานและการวัดนี้เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยกับวันทำงานจริง บางแผนกถึงใช้

B3. OPSS (Overall Plant Performance Scheme)

สูงสุด 30 คะแนน

ตัวชี้วัดนี้ใช้กับทุกแผนก และตัวชี้วัดเป็นการวัดจาก 3 ส่วนคือ Hot Metal, Crude Steel, Finished Steel

Tata Steels ให้ความสำคัญอย่างมากกับการจัดสรรผลประโยชน์จากประสิทธิภาพโดยมีรางวัลทางการเงิน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ ประกาศนียบัตรและอื่นๆอย่างหลากหลายเพื่อการตอบสนองความแตกต่างของบุคคลากรภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาขององค์กรและสังคมอย่างมีความสุขและยั่งยืน

- a) ผลตอบแทนกะเช้า & เงินพิเศษ – Tata Steels มีการให้รางวัลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแต่ละแผนก/บุคคล มีบางส่วนคล้ายและแตกต่างกันไป เช่น สำหรับพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายผลิตจะได้รับรางวัลเป็นเปอร์เซ็นต์โดยคำนวณจากผลผลิตที่ฝ่ายการผลิตสามารถกระทำได้

Other Incentive Schemes at Tata Steel (1/5)



a) Crossing Milestone Reward and Picnic Grant

Picnic Grant is given for exceeding previous best Annual Production Performance

Performance levels	Picnic Grant (Rs./head)	Reward (Rs./head)
By 5%	125	
> 5% and < 8.33%		300
Consecutively exceeding > 5% and < 8.33%		500
> 8.33% (13 months production in 12 months)		1000
Consecutively > 8.33% (13 months production in 12 months)	150	1500
> 16.66% (14 months production in 12 months)		2500
Consecutively > 16.66% (14 mths production in 12 mths)	175	3000
Exceeding best monthly production by 3%	110	

b) Specific Improvement Award

5 best performing departments are given reward of Rs. 750 and Picnic Grant of Rs.125 per employee

TATA STEEL

14

- b) รางวัลการพัฒนาสำหรับ 5 แผนกที่ทำดีที่สุด

Incentive Schemes at Tata Steel (6/6)



Indirect Incentive Schemes (Service Departments) called Company Wide Incentive Bonus (CWIB)

The non-production staff are paid this bonus. It is based on the percentage of Incentive earned by the key production departments¹

25% CWIB - 25% of plant average IB	Non-Production Staff working 48 hrs/ week
18% CWIB -18% of plant average IB	Non-Production Staff working less than 48 hrs/ week
50% CWIB - 50% of plant average IB	Employees who fulfill the following criteria: • Technical nature of work • Connected with day-to-day production • Working inside Works • Working 48 hrs/ week

TATA STEEL

¹ Iron Making, Steel Making and Rolling Mills

13

- c) รางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต – หากฝ่ายผลิตสามารถเพิ่มกำลังการผลิตและสามารถทำได้รวดเร็วกว่าที่ตั้งเป้าไว้ จะได้รับ Rs 10,000 ต่อคน สำหรับบุคลากรในหน่วยผลิตนั้น

Other Incentive Schemes at Tata Steel (2/5)



c) Fast Ramp up reward

Given to a new production unit for achieving rated production earlier than the scheduled time – Rs. 10,000/- per employee of that unit

d) Shabash Scheme

Individual performance are recognized for the following

- Promotion of safety
- Quality/ customer orientation
- Work discipline and change initiatives
- Concern for fellow employees

Type	Reward (Rs.)
Instant Shabash	500/-
Shabashi Diwas	600-5000/-
Annual Shabashi Award (Given to best performing employee of each unit by MD)	Employee with family is sent for company paid vacation for 4days at any location within India.

TATA STEEL

15

- d) โครงการ Shebash – สำหรับพนักงานที่สามารถให้ความคิดเห็น แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาในด้านความปลอดภัย การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทำงานอย่างมีวินัย เป็นพนักงานตัวอย่างที่ดี และการใส่ใจเพื่อนร่วมงาน สำหรับการปรับปรุงพัฒนาทันที มีรางวัล Rs 500 สำหรับรางวัล Shabashi Diwas จะได้รับรางวัล Rs 600 – 5000 และสำหรับรางวัลพิเศษประจำปีคือท่องเที่ยวประจำปีกับครอบครัว 4 วันภายในประเทศอินเดีย
- e) โครงการปรับปรุงกระบวนการผ่านการแนะนำของพนักงาน – หากพนักงานสามารถคิดค้น พัฒนาและแนะนำให้ห้องเครื่องลดทรัพยากรหรือเพิ่มประสิทธิภาพได้จะได้รับรางวัลสูงใจทั้งในแบบการได้รับประกาศนียบัตร และการได้รับเงินรางวัลเป็นผลตอบแทน

Other Incentive Schemes at Tata Steel (4/5)



e) Suggestion Award Scheme

Award Category	Award Amount
Token Award for acceptance of Suggestion	Rs. 200/-
Where there is no monetary benefit	Rs. 5000/-
Highest Award	Rs. 50,000/- for 5 years + Certificate and Gift to Spouse
Champion Suggestors – given to top 10 Suggestors who were involved in maximum number of submitted and implemented suggestions in a year	Certificate of appreciation and gift to Spouse
Best department award-given to 2 best departments of the company on certain criteria	Trophy in the annual function
Vishwakarma Rashtriya Puruskar-given by Govt. of India to an individual best suggestor	Rs. 80,000/-

- f) รางวัลทีมงานดีเยี่ยม – หากหน่วยงานได้สามารถใช้ KAIZEN ในการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและความปลอดภัยได้ บริษัทจะมีคูปองรางวัลจำนวน Rs 500 ให้แต่ละคนในทีม
- g) รางวัลความคิดริเริ่ม – สำหรับการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ในภาคส่วน Department Level มีคูปองรางวัลจำนวน Rs 1,000 Vice President Level มีคูปองรางวัลจำนวน Rs 2,000 และ Managing Director Level มีคูปองรางวัลจำนวน Rs 10,000

Other Incentive Schemes at Tata Steel (5/5)



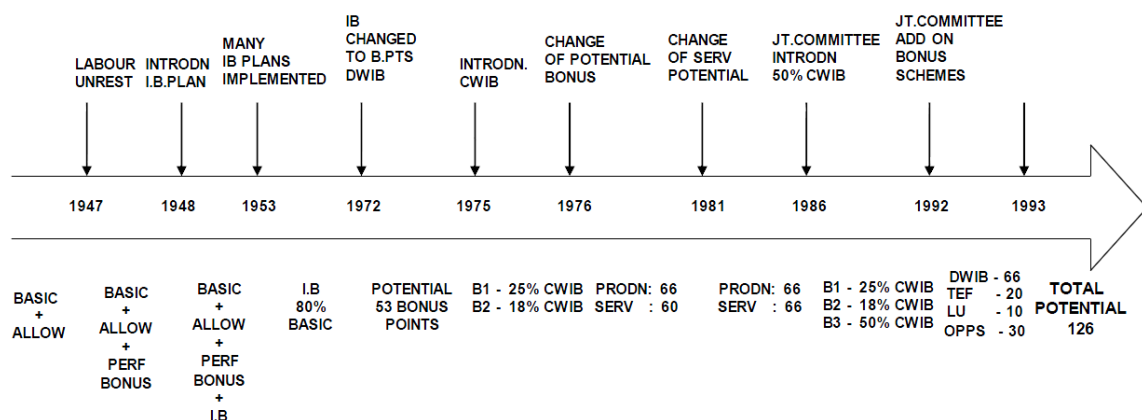
f) Small Group Activity (SGA) Award

- It is given to groups for carrying out Kaizens to improve quality, productivity and safety at workplace
- Gift Coupons worth Rs. 500/- is given to each member of the team

g) Aspire – Improvement Scheme

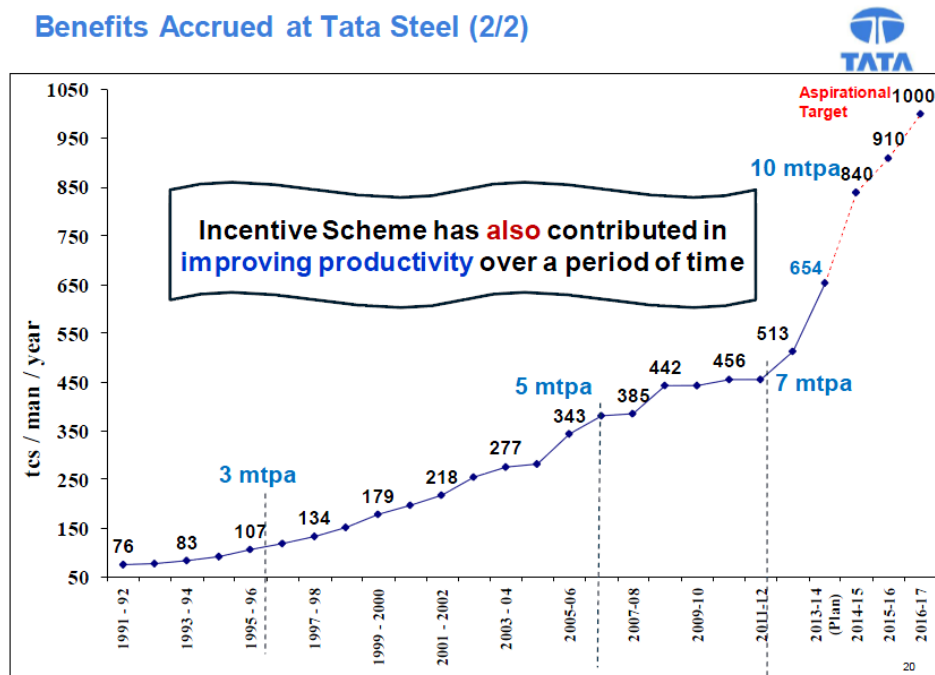
- It is given to group of Officers for problem solving using DMAIC methodology, Value Engineering and other improvement tools
- Awarded at 3 levels
 - ✓ Department level - gift coupon worth Rs. 1,000/-
 - ✓ Vice President level - gift coupon worth Rs. 2,000/-
 - ✓ Managing Director level - gift coupon worth Rs. 10,000/-

I.B PLAN IN TISCO - MILE STONES



- ผลประโยชน์ที่ Tata Steel ได้รับ – การก้าวเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเหล็กใหญ่เป็นอันดับต้นๆของโลก

Benefits Accrued at Tata Steel (2/2)



E. เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง

BATAMINDO INDUSTRIAL PARK| Sembawang Engineers and Constructors



นิคมอุตสาหกรรมบาตามินดูเป็นนิคมฯของอินโดนีเซียที่อยู่ใกล้ประเทศสิงคโปร์ที่สุด ประมาณ 20 กม. นิคมฯ จัดตั้งเพื่อเป็นฐานการผลิตที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและมุ่งเน้นการผลิตเพื่อส่งออก โดยเฉพาะดั่งนั้นจึงได้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอย่างเต็มที่ และเดินทางโดยเรือโดยสารประมาณ 45 นาทีที่เหมาะสมแก่

การตั้งฐานการผลิตเป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง อันได้แก่ อินเดีย ญี่ปุ่น จีนและทั่วโลก
โรงงานมีจำนวน 5 แบบให้เลือก

TYPE A: เป็นอาคาร 3 ชั้น พื้นที่รวม 9,217 ตร.ม. และติดตั้งปรับอากาศทั้งหมด เหมาะแก่สินค้าประเภทที่ต้องระวังเรื่องอุณหภูมิ เช่น อิเล็กทรอนิกส์

TYPE B: เป็นอาคาร 2 ชั้น พื้นที่รวม 2,100 ตร.ม. เหมาะแก่การผลิตสินค้าประเภททั่วไป

TYPE C: เป็นอาคารชั้นเดียว พื้นที่รวม 972 ตร.ม. เหมาะแก่การผลิตสินค้าประเภททั่วไป

TYPE D: เป็นอาคารต่อเนื่อง 2 อาคาร สูง 2 ชั้น พื้นที่แต่ละอาคาร 2,652.86 ตร.ม. ติดตั้งพัดลมระบายอากาศ เหมาะแก่การผลิตสินค้าประเภททั่วไป

TYPE E: เป็นอาคาร 2 อาคาร สูง 2 ชั้น พื้นที่แต่ละอาคาร 2,920 ตร.ม. ติดตั้งพัดลมระบายอากาศเหมาะแก่การผลิตสินค้าประเภททั่วไป

สำหรับนิคมมีการวางระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างครบครันรวมถึงโรงผลิตไฟฟ้า โรงกรองน้ำ การบริหารจัดการขยะอุตสาหกรรม ระบบอินเทอร์เน็ตและเน็ตเวิร์ค ทั้งนี้ทางนิคมฯเล็งเห็นการสร้างสถานที่อำนวยความสะดวกแก่แรงงานในพื้นที่จึงมีการสร้าง ที่พักอาศัย คลินิกรักษาโรค ธนาคาร ร้านค้า และสถานที่ออกกำลังกายทำให้แรงงานสามารถทำงานและดำเนินชีวิตภายในพื้นที่ได้อย่างสะดวก



PT Sanipak

PT Sanipak ผลิตถุงพลาสติกแบบโพลีเอทิลีนโดยมีกำลังการผลิต 2,500 ตันต่อเดือน ผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกได้แก่ถุงขยะและถุงเก็บอาหาร PT Sanipak เป็นโรงงานผลิตที่ส่งสินค้าไปประเทศญี่ปุ่นทั้งหมด บริษัทมีโรงงานผลิตจำนวน 5 โรงงาน ภายในนิคมอุตสาหกรรมบาตามินดูทั้งหมด

Company:	PT Sanipak Indonesia
Business:	Manufactures polyethylene garbage bags, polyethylene food storage bags, etc.
Address:	Lot No. 276, Batamindo Industrial Park, Mukakuning, Batam Island, Indonesia
Telephone:	+62-770-611882 +62-770-611962
Fax:	+62-770-611396
e-mail:	info@sanipak.co.id
Established:	September 1991
Capital:	US\$350,000
Business year-end:	31st March
President Commissioner :	Yasuo Obara
Commissioner:	Masanori Kato
President Director:	Mitsuharu Inoue
Director:	Mutsuo Mochizuki
Employees:	4 Japanese and 900 Indonesians (as of June 2013)
Group Affiliates:	Sanipak Company of Japan, Ltd.



การบริหารจัดการมีผู้บริหารจากประเทศญี่ปุ่นจำนวน 4 คน และ แรงงานพื้นที่จำนวน 900 คน ฝ่ายบริหารได้รับการส่งมาจากบริษัทที่ญี่ปุ่น หลักการทำงานให้ความสำคัญกับบุคคลากรตั้งเป้าหมายการทำงานและใช้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานให้เป็นไปได้ตามตัวชี้วัดด้านปริมาณและคุณภาพ บริษัทมีพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทและมีการให้รางวัลพนักงานดีเด่นเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัท

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- สร้างความเข้าใจในเนื้อหาและทฤษฎีเรื่องผลผลิตภาพโดยมีคนเป็นศูนย์กลาง
- เรียนรู้ตัวอย่างขั้นตอนการนำไปประยุกต์ใช้พร้อมทั้งได้สอบถามข้อสงสัยและประเด็นปัญหาที่เผชิญโดยผู้ดำเนินนโยบายนี้มาก่อน
- ได้แลกเปลี่ยนมุมมอง ข้อมูล ข่าวสารและประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมอบรมเพื่อเปิดกว้างทางความคิดและมองแง่มุมที่ต่างออกไป
- สร้างแผนการดำเนินงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับหัวข้อต่างๆโดยกิจกรรมกลุ่มได้ลงลึกถึงขั้นตอนการดำเนินงาน
- ฝึกทักษะในการฟัง ประสานงาน และร่วมกันทำงานเป็นทีม

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

- เผยแพร่ข้อมูล เนื้อหาและทฤษฎีพร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ของ Best Practices ผ่านช่องทางสภาองค์การนายจ้าง เช่น Newsletter, Website ฯลฯ
- ให้ความรู้แก่สมาชิกสภาองค์การนายจ้างและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
- ให้คำปรึกษาและหาที่ปรึกษาให้กับสมาชิกสภาที่ต้องการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
- สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆเพื่อวางแผนการฝึกอบรมและการจัดสัมมนาและหาหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของสภาฯ

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ

- สร้างผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- ลดการใช้ทรัพยากรและเพิ่มประสิทธิภาพ
- สร้างสรรค์ให้พนักงานในองค์กรและสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถลดอาชญากรรมในสังคมและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์เติบโตระยะยาว
- เพิ่มความสุขความสบายและความรู้สึกพึงพอใจแก่บุคคลและสังคม

- ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความยั่งยืนของมนุษยชาติ

3.4 กิจกรรมขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ประชุมกรรมการสภาเพื่อดำเนินโครงการต่อเนื่อง

3.5 กิจกรรมขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ส่งเอกสารสรุปรายละเอียดให้ทางAPO

ประชาสัมพันธ์ความรู้ผ่านเว็บไซต์สภาฯ

จัดworkshopและเชิญวิทยากรมาบรรยายในหัวข้อ

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

WORKSHOP ON HUMAN-CENTERED PRODUCTIVITY FOR ENHANCING COMPETITIVENESS AND
SUSTAINABILITY OF THE ORGANISATION (FOR TOP MANAGEMENT)

Batum, Indonesia, 16 to 20 September 2013

Day 1 – 16 September 2013, Monday	
Time	Agenda
8.30 – 9.30	Registration of Participants
09.30 – 10.30	Opening Ceremony Welcome Remarks by Mr.Zarefriadi, Head of Manpower Regional Office of Batum Centre Remarks by K D Bhardwaj, Senior Program Officer, APO Opening Speech by Mr.Darwanto, APO Liaison Officer for Indonesia Introduction of Experts and Participants Group Picture

10.30 – 11.00	Tea/Coffee Break
11.00 – 12.30	Understanding of Productivity Concept and Roles of Productivity (<i>Dr. Dong-Kyu Choi/Ms.Young Hae Chung</i>)
12.30 – 13.30	Lunch Break
13.30 – 14.30	The World of Human-centered Productivity Concept (Productivity Cycle, Framework) Core Values Freedom and Autonomy Creativity and Innovation Stability in Employment Trust-based Relationship Fair Distribution of Performance Significances (<i>Dr. Dong-Kyu Choi/Ms.Young Hae Chung</i>)
14.30 – 15.00	Tea/Coffee Break
15.00 – 16.30	People Oriented Productivity Organisation – Case of Tata Steel (<i>Mr.S.D. Tripathi</i>)
16.30 – 17.00	Q & A Session and Discussion (<i>All three resource speakers</i>)
19.00	Welcome Dinner Hosted by NPO Indonesia
Day 2 – 17 September 2013, Tuesday	
Time	Agenda
09.00 – 10.30	Practices of Human-centered Productivity I Freedom and Autonomy Creativity and Innovation Stability in Employment Trust-based Relationship Fair Distribution of Performance (<i>Dr. Dong-Kyu Choi/Ms.Young Hae Chung</i>)
10.30 – 11.00	Tea/Coffee Break
11.00 – 12.30	Employee-Employer Relationship: Best Practices of Tata Steel (<i>Mr.S.D. Tripathi</i>)
12.00 – 13.30	Lunch Break
13.30 – 15.30	Country Paper Presentations by Participants

	<i>(Moderated and reviewed by all three resource speakers)</i>
15.30 – 16.00	Tea/Coffee Break
16.00 – 17.30	Country Paper Presentations by Participants <i>(Moderated and reviewed by all three resource speakers)</i>
Day 3 – 18 September 2013, Wednesday	
Time	Agenda
09.00 – 10.30	Summing-up Country Paper Presentations and Discussions <i>(Facilitate by all three resource speakers)</i>
10.30 – 11.00	Tea/Coffee Break
11.00 – 12.30	Practices of the Human-centered Productivity II “Fair Distribution of Performance: No Simulation” <i>(Dr. Dong-Kyu Choi/Ms. Young Hae Chung)</i>
12.00 – 13.30	Lunch Break
13.30 – 17.30	Site Visit to PT. Sanipak Indonesia (The objective of the site visit is to observe the application and best practices of human-centered productivity) The APO Resource Speakers to join the site visit and interact with participants to clarify their points/queries
19.00	Farewell Dinner Hosted by APO
Day 4 – 19 September 2013, Thursday	
Time	Agenda
09.00 – 10.30	Productivity Gain Sharing: Tata’s Way <i>(Mr.S.D. Tripathi)</i>
10.30 – 11.00	Tea/Coffee Break
11.00 – 12.30	Panel Discussion Human-centered Productivity <i>(all resource speakers to join)</i>
12.00 – 13.30	Lunch Break
13.30 – 18.00	Group Work by Participants and Preparation of Action Plan and Recommendation for Promotion of Human-centered Productivity Divided into three groups Group 1) Efforts to Expand Freedom and Autonomy Group 2) Action Plan for Achieving Fair Distribution Group 3) Action Plan for Enhancing Trust-based Labor and Management Relation Group 4) Action Plan of Promoting Human-centered Productivity (Guided and Advised by the APO Resource Speakers)
Day 5 – 20 September 2013, Friday	

Time	Agenda
09.00 – 10.00	Finalisation of Action Plan and Presentation by Each Group (Guided and Advised by the APO Resource Speakers)
10.00 – 10.30	Tea/Coffee Break
11.00 – 12.30	Presentations by Each Group (Reviewed by APO Resource Speakers)
12.30 – 13.30	Workshop Evaluation, Closing & Certificate Presentation
13.30 – 14.30	Lunch

4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)

ตามไฟล์แนบ

4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)

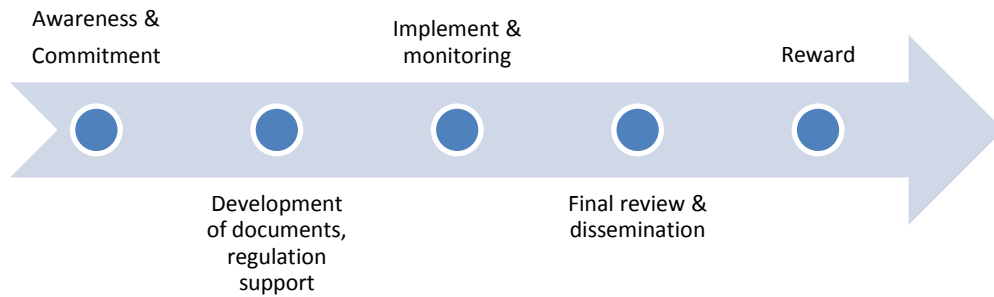
-

4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper)

ตามไฟล์แนบ

4.5 เอกสารเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

Action Plan – Promoting Human-centered Productivity



1) การสร้างความเข้าใจและคำมั่นสัญญา (Awareness & Commitment)

สร้างความเข้าใจเรื่องผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-centered Productivity Concept: HCP) กับฝ่ายบริหาร ขององค์กรภาคเอกชน ภาครัฐ สหภาพแรงงานและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินสภาวะการณ์ของ HCP และ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยตั้งเป้าหมายระยะเวลาการดำเนินการและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

2) การพัฒนาเอกสาร ข้อมูล กระบวนการและนโยบาย (Document & Regulation Development)

พัฒนาระเบียบที่เกี่ยวข้อง แผนงาน นโยบาย ข้อตกลงร่วมกัน การจัดฝึกอบรมและจัดทำเอกสารเผยแพร่ วิธีการเผยแพร่ สื่อในเรื่อง HCP

3) ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ (Implementation & Monitoring)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการส่งเสริมแนวคิดด้าน HCP สามารถทำได้โดยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแรก บริษัทจำนวนประมาณ 50 – 100 บริษัทเพื่อนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ฝึกอบรมสำหรับการนำกระบวนการ แผนนโยบาย HCP ไปปฏิบัติใช้ ตรวจสอบและวัดผลการใช้นโยบายรวมทั้งการให้รางวัลแก่บริษัทดีเด่นเพื่อคัดเลือกตัวอย่างที่ดีที่สุดนำไปทำการวัด เปรียบเทียบ (Benchmark) ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายต่อไปและนำการดำเนินงานจากกลุ่มแรกไปขยายผล เพิ่มเติม

4) การตรวจสอบและการเผยแพร่ (Review & Dissemination)

ตรวจสอบผลการดำเนินการขยายผลแนวคิด HCP โดยตั้งตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดกว้างในการสื่อสารในองค์กร ฯลฯ เช่น จำนวนนวัตกรรมที่นำเสนอจากฝ่ายต่างๆ การจัดตั้งทีมแบบ cross functional เพื่อพัฒนากระบวนการ การลดลงของพนักงานออกจากองค์กร การวัดผลความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร ตัวชี้วัดสามารถจัดทำทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คัดเลือกบริษัทที่เป็น Best Case/Best Practices และจัดทำวิดีโอ

5) รางวัลการจูงใจ (Award from Top Leader in the country)

สร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นระบบ HCP จากการสร้างรางวัลคุณภาพระดับชาติ เพื่อสร้างการยอมรับและสร้างการรับรู้ให้สังคมเป็นวงกว้าง

Action Plan – Efforts to expand freedom and autonomy

การให้อิสระและการให้สิทธิตัดสินใจ (Freedom and Autonomy) ให้อิสระในการสั่งการและการอนุมัติตามเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมเพราะสามารถคิดนอกกรอบที่กำหนดได้ การให้สิทธิการตัดสินใจทำให้พนักงานมีความมั่นใจและรู้สึกมีอิสระในการสื่อสารกับผู้บริหารดังนั้นแนวทางการดำเนินการสามารถทำได้โดย

Recommendations

1. Clearly defined JD and SOP
2. Listen to the voice of employees
3. Facilitate Transparency and Trust
4. Develop Skills
5. Conduct Employees Satisfaction Survey
6. Facilitate creativity and innovation
7. Empower staffs
8. Enhance job
9. Employees inclusion in Strategic Planning process

- 1) ระบุอย่างชัดเจนเรื่องหน้าที่และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระดับชั้นนั้นโดยปรึกษาทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายดำเนินการ
- 2) รับฟังความคิดเห็นของพนักงานและประเด็นปัญหาผ่านช่องทางต่างๆ เช่น กล้องรับความคิดเห็น อีเมลล์ ฯลฯ
- 3) เสริมสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นในองค์กรเพื่อการสร้างความเข้าใจและสื่อสารข้อมูลจากฝ่ายบริหารสู่ฝ่ายดำเนินการอย่างทั่วถึง เช่น การประชุมกลุ่ม Newsletter ประกาศ เมล์ ฯลฯ
- 4) ประเมินความสามารถ วิเคราะห์เนื้อหาการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อองค์กร พัฒนาความเชี่ยวชาญทั้ง soft skill/hardskill รวมทั้งให้แรงจูงใจสำหรับพนักงานที่พัฒนาตนเองและสามารถผ่านการทดสอบเลื่อนระดับ
- 5) จัดทำ employment satisfaction survey ทุกๆปีเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจพนักงาน รับฟังความคิดเห็นพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ
- 6) ส่งเสริมการสร้างสรรค์กระบวนการและนวัตกรรมโดยให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจ ให้โอกาสทดลองและไม่ตำหนิหากเกิดข้อผิดพลาดเพื่อป้องกันการปิดกั้นทางความคิด พัฒนาขับเคลื่อนองค์กรผ่านการให้รางวัลและผลตอบแทน
- 7) การลดกรอบระเบียบ ขั้นตอนลำดับขั้นและมอบอำนาจเพื่อให้พนักงานทำให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมในการผลักดันการพัฒนาอย่างภาคภูมิใจ
- 8) ยกกระดับความสำคัญของบุคลากร พัฒนาวิธีการทำงาน พัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญกับงานและให้สิทธิในการพัฒนาตนเองไปสู่ระดับชั้นอื่นๆในองค์กร
- 9) ส่งเสริมการมีวัฒนธรรมองค์กรและการเป็น ‘ส่วนหนึ่ง’ ที่จะสามารถสร้างความสำเร็จ

Action Plan – Fair Distribution

Goals	Strategies	Targets	Programme	Leadtime
-------	------------	---------	-----------	----------

Respect for Human Rights	- Promote awareness -Place policies to protect HR - Monitoring system in place for HR	- percentage of people awareness - Number of policies established - Systems established	- Information Education Communication campaign - Policy research and advocacy - HCPIS	- 6 months/ 1year - 6 months - 6 months
Industrial Peace	Develop common guideline in setting criteria for distribution	1 guideline issued by government	Policy formulation	6 months
	Flexible criteria for each organization established and made clear to all stakeholders	100% awareness distribution formula accepted by everybody	Labor/ Management agreement	6 months
	Establish labor management dispute committees	Regular meetings between labor and management	Regular issue meetings	Continues
	Constant communication	Regular meetings between labor and management	Regular issue meetings	Continues
Moderate the Greed	Values reorientation of positive organization and culture established	Number of people practicing organizational culture	Human-Centered Productivity Development Program (HCPDP)	1 year

สำหรับแผนการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมมุ่งเน้นการดูเป้าหมายสูงสุดคือการเคารพในสิทธิมนุษยชน ความปกติสุขเรียบร้อยของแรงงาน และการบริหารจัดการความโลภ ทางฝ่ายบริหารควรต้องแสดงความโปร่งใสโดยการประชุมเพื่อปรึกษาการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมกับทางฝ่ายแรงงาน ทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเชื่อมั่น จัดตั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง แผนการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานและจัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์ผลต่อไป

Action Plan – Enhancing Trust-based Labor and Management Relation

Goals	What to Do	How to Do
Sense of Ownership	- Mission Statement to be jointly developed by Management & Employees	- APEX Committee with equal representative from Management and Employee
ALL-Level Communication	- Periodical Meetings of Department/Division/Company Levels - Informal meetings and interaction - Newsletter	- Departmental, Divisional, Company-Wide - Common Areas (All Level), Shared facilities and Venue - Company's organized social functions on Weekly, Monthly etc.
Fair Distribution	- Transparent projection of costs and profit - Fair distribution calculation by finance and account department	- Annual audit and balance sheet, and income statement - APEX committee meeting Mutually acceptable share
Reporting	- Timely error report generation without fear - Emphasis on standard regular reports	- Use of standard form - Recognition of timely reporting - Tracking system

Confidence building	- Skill development training - Coaching - Self-management training - Development opportunities for women	- Regular courses offers by company or outside - Senior supervisors (direct, indirect) - Providing opportunities to manage their work - Certification
Family Inclusion	- Organize social activities - Organize tour of family to employee workplace - Education/Scholarship & School facility - Healthcare for family members	- Picnics - Family days - Paid holidays - Sport facility - Dental inspection center - Child care center
Recognition/Awards	- Innovation Award - Efficiency Award - Quality Award - HCP Award	- Certificate - Monetary reward - Incentives
Mutual respect	- Recognizing company's performance - Understanding mutual difficulties - Respect all views	- From audit and balance sheet, income statements - Regular meetings - Team buildings - Decision by majority - All concerned must pursue goals of transparency, trust, loyalty and

		growth
Positive attitude	- All actions and instructions must relate to positive attitudes commensurate with productivity - Business interest and continued growth and employment must remain top priority	- All concerned must pursue the goal of transparency, trust, loyalty and growth

ปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางคือความโปร่งใสของการดำเนินการของฝ่ายบริหาร ทางฝ่ายบริหารจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นเพื่อการจูงใจแรงงานให้พัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ขั้นตอนการสร้างเชื่อมั่นได้แก่ การให้โอกาสในการทำงานแก่พนักงาน การให้ความเคารพในสิทธิพื้นฐาน การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและการสร้างความเชื่อมั่นในตัวตนให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความพึงพอใจและการรู้สึกยอมรับโดยสังคมซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานสูงสุดของมนุษย์ องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจผ่านการสื่อสารภายในองค์กร ผลตอบแทนและการยกย่องเกียรติยศ