

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

12-IN-30-GE-TRC-B

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

ระหว่างวันที่ 11 มิถุนายน - 6 กรกฎาคม 2555

ณ เมืองมะนิลาและเมืองตากไไต ประเทศฟิลิปปินส์

จัดทำโดยปาริฉัตร สำน้อย

นักวิจัยด้านการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 7 สิงหาคม 2555

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาศักยภาพขององค์การผลิตภาพของประเทศต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ด้วยการพัฒนาผู้นำด้านผลิตภาพที่เรียกว่า Productivity practitioners ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนานำกำหนดให้มีบทบาทหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ที่ปรึกษา (Consultant) วิทยากร (Trainer) และผู้กระตุ้นและส่งเสริมผลิตภาพ (Promoter) อย่างไรก็ตามโดยแท้จริงแล้วโปรแกรมการพัฒนานี้แบ่งออกเป็น 2 หลักสูตร ซึ่งหลักสูตรที่ประเทศฟิลิปปินส์นี้เป็นหลักสูตรพื้นฐาน เครื่องมือด้านผลิตภาพที่เรียนรู้ในหลักสูตรนี้จึงเป็นแนวคิดและเครื่องมือด้านผลิตภาพขั้นพื้นฐาน อาทิ 5ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นต้น ซึ่งแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ ด้านผลิตภาพจะกล่าวถึงโดยละเอียดในส่วนที่ 1 ของรายงานฉบับนี้ ทั้งนี้การเรียนรู้หลัก ๆ นอกจากองค์ความรู้ด้านผลิตภาพแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้อีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับ Productivity practitioners เช่น การพัฒนาทักษะในการนำเสนอ (Presentation skill) ซึ่งจำเป็นสำหรับบทบาทการเป็นวิทยากร ทักษะสำหรับการเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น ซึ่งความรู้ในด้านนี้จะกล่าวถึงในส่วนที่ 2 ของรายงานฉบับนี้ ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วนนั้นนอกจากการเรียนรู้ภาคทฤษฎีแล้วยังประกอบไปด้วยการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย การปฏิบัติจริง เช่น การประเมินองค์กรโดยใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพ (Productivity diagnosis) ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ที่ได้เรียนมาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายเป็นการสรุปข้อมูลจากการเยี่ยมชมบริษัท 2 แห่ง ซึ่งช่วยเสริมความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภาพและเครื่องมือต่าง ๆ

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภาพ

วิทยากร Ms.Elena Avedillo-Cruz

ผลิตภาพ หมายถึง ทักษะที่คนที่จะแสวงหาวิธีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนเราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ในวันนี้ได้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ย่อมดีกว่าวันนี้ ซึ่งแนวคิดนี้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี 1958 ในการประชุมด้านผลิตภาพที่สหภาพยุโรป นอกจากแนวคิดพื้นฐานสำคัญที่เป็นนิยามหลักของผลิตภาพแล้ว ยังมีผู้แบ่งผลิตภาพตามองค์ประกอบหลักเป็น 2 ด้าน กล่าวคือ ผลิตภาพ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งประสิทธิภาพหมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ในขณะที่ประสิทธิผลคือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง นั่นคือโดยรวมแล้วผลิตภาพในความหมายนี้ คือ การทำสิ่งที่ถูกต้องตรงตามสเปคที่กำหนด โดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง หาก

ขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะไม่เกิดผลผลิตที่แท้จริง กล่าวคือ หากเราผลิตสิ่งของที่ตรงตามสเปคแต่ใช้วิธีการที่ผิดพลาดก็จะเกิดความสูญเสียต่าง ๆ ตามมา หรือหากเราใช้วิธีการที่ดีเยี่ยมในการผลิตสิ่งของใด ๆ ก็ตามแต่สิ่งของที่ผลิตได้นั้นไม่ตรงตามสเปคที่กำหนด ก็ย่อมจะเกิดความสูญเสียเช่นเดียวกัน

และด้วยแนวคิดเบื้องต้นของผลผลิตภาพเกี่ยวกับการแสวงหาวิธีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน “ประสิทธิภาพ” หรือ “วิธีการที่ถูกต้อง” ก็สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้เสมอ นั่นคือ เราสามารถพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้นได้ ซึ่งในที่นี่วิทยากรได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของสตาร์บัคส์เกี่ยวกับการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยที่สตาร์บัคส์เขาเรียกการปรับปรุงนี้ว่าเกมเลี้ยววินาที โดยที่วิศวกร 10 คนที่รับผิดชอบงานนี้จะเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอว่าจะลดระยะเวลาลงได้อย่างไร เช่น ก่อนการปรับปรุง ในการต้มน้ำแข็งสำหรับเครื่องดื่มเย็นแก้วใหญ่จะต้องต้มน้ำแข็ง 2 ครั้ง ทีมจึงออกแบบที่ต้มน้ำแข็งใหม่ให้มีขนาดพอดีสำหรับแก้วใหญ่เพื่อให้สามารถต้มน้ำแข็งเพียง 1 ครั้งซึ่งทำให้ลดระยะเวลาไปได้เฉลี่ย 14 วินาที อีก 1 ตัวอย่าง คือ สำหรับการเตรียมกาแฟเอสเปรสโซซึ่งต้องมีการบดเมล็ดกาแฟแล้วผ่านเครื่องอัดเพื่อให้ น้ำกาแฟไหลลงมานั้นต้องใช้เวลา 12 วินาที ซึ่งผู้ปรุงกาแฟหรือบาริสต้าสามารถใช้เวลานี้ไปทำงานอื่นได้ จะเห็นได้ว่าบริษัทหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาและยังแสดงให้เห็นว่าสตาร์บัคส์ให้ความสำคัญกับทุกวินาทีที่ลูกค้ารอคอย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ยอดขายของสตาร์บัคส์เพิ่มขึ้นจากประมาณ 2 แสนเหรียญต่อปีเป็นเกือบ 1 ล้านเหรียญต่อปีภายในระยะเวลาเพียง 6 ปี ในขณะที่ระดับผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น 27% หรือเฉลี่ยปีละ 4.5% จะเห็นได้ว่าการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอเป็นเรื่องที่เริ่มต้นจากแนวคิดง่าย ๆ และหลายครั้งไม่ได้ใช้เครื่องมือใดที่ซับซ้อนเลย เพียงแต่ต้องเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลงและแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงอยู่เสมอเท่านั้น

นอกจากแนวคิดหรือทัศนคติในด้านผลผลิตภาพซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญแล้ว ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือด้านผลผลิตภาพก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ควรต้องเรียนรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต่าง ๆ หรือที่เรียกว่ากิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การรอคอย การขนส่ง การปรับตั้งเครื่องจักร การสื่อสาร จุดคอขวดต่าง ๆ เป็นต้น โดยเครื่องมือด้านผลผลิตภาพที่สอนในคอร์สนี้มีทั้งหมด 8 เรื่องดังนี้

1) 5ส. เครื่องมือพื้นฐานด้านผลผลิตภาพ

วิทยากร Mr.Homer Alcon

5ส. ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญด้านผลผลิตภาพที่ทุกองค์กรควรนำไปใช้ไม่ว่าจะเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจบริการ หรือแม้แต่หน่วยงานรัฐ และสามารถใช้ได้ทั้งองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่ เป็นเครื่องมือด้านผลผลิตภาพตัวแรกที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ไม่เคยดำเนินกิจกรรมด้านผลผลิตภาพมาก่อนก็สามารถนำไปใช้ได้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือด้านผลผลิตภาพที่ไม่ซับซ้อน โดยมีหลักการพื้นฐานง่าย ๆ ดังนี้

Seiri (สะสาง) การคัดแยกสิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ในพื้นที่ทำงานออกไป ซึ่งจะทำให้ได้พื้นที่ทำงานมากขึ้น ลดทรัพยากรในการจัดเก็บสิ่งของที่ไม่จำเป็นเหล่านั้น

Seiton (สะตวก) การกำหนดพื้นที่จัดเก็บสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้โดยมีการจัดเรียงอย่างเหมาะสม จัดทำป้ายบ่งชี้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จัดเก็บสิ่งต่าง ๆ ให้สะตวกในการหยิบใช้งาน โดยคำนึงหลักการ first come first served, หลักการยศาสตร์ (Ergonomic) (หลักการป้องกันไม่ให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสาเหตุของ

การเจ็บป่วยของพนักงาน เช่น การเคลื่อนไหวร่างกายที่ไม่เหมาะสมในการทำงานทำให้เกิดการบาดเจ็บของกล้ามเนื้อ เป็นต้น) รวมทั้งการลดการเคลื่อนไหวร่างกายให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

Seiso (สะอาด) การตรวจสอบและดูแลเครื่องจักรอุปกรณ์ พื้นที่ทำงาน ให้มีความปลอดภัยและสะอาดอยู่เสมอ เพื่อสุขอนามัยที่ดี และป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับเครื่องจักรและอุปกรณ์เหล่านั้น

Seiketsu (สุขลักษณะ) การกำหนดมาตรฐานทั้งด้านความสะอาดและการจัดเก็บสิ่งของต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ โดยหาทางป้องกันการจัดเก็บเอกสารที่ไม่จำเป็นและความไม่สะอาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้จะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ โดยจุดที่เป็นปัญหาคอบคลุมทั้งปัญหาด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง เสียงดังจากเครื่องจักร เป็นต้น รวมทั้งปัญหาในด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจเกิดจากวิธีปฏิบัติงาน เช่น การตกหล่นของวัตถุดิบในการผลิต ไม่ใช่เพียงแค่เมื่อวัตถุดิบตกหล่นแล้วจึงมาตามเก็บแต่ต้องหาวิธีป้องกันไม่ให้วัตถุดิบตกหล่น เป็นต้น

ทั้งนี้หลังจากได้กำหนดวิธีการป้องกันปัญหานั้นแล้วควรกำหนดเป็นมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ โดยอาจทำเป็นคู่มือและต้องสร้างความเข้าใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ด้วย นอกจากนี้หากเป็นไปได้ให้นำมาตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตาม 5ส. ไปกำหนดเป็นมาตรฐานร่วมกับระบบอื่นที่มีอยู่ เช่น ISO 9000

Shitsuke (สร้างนิสัย) การสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานทั้ง 4ส. ข้างต้นจนเกิดเป็นนิสัย โดยในขั้นตอนนี้อาจนำเรื่อง Visual control เข้ามาประยุกต์ใช้

สำหรับการผลักดันกิจกรรม 5ส.ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมักจะอยู่ในรูปแบบของคณะทำงาน 5ส. ซึ่งแต่ละองค์กรก็อาจมีองค์ประกอบ รวมทั้งจำนวนคณะทำงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามขอบเขตการดำเนินงานของคณะทำงานเหล่านี้จะต้องครอบคลุมใน 4 เรื่องหลัก ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน 5ส. ขององค์กร การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงาน การกำหนดระบบการให้คะแนน และการตรวจประเมิน รวมทั้งการกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการทำ 5ส. ซึ่งครอบคลุมทั้งกิจกรรมไปรษณีย์ การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย

จากหลักการ 5ส.ข้างต้นจะเห็นได้ว่า 5ส.ไม่ใช่เพียงแค่กิจกรรมทำความสะอาดพื้นที่ปฏิบัติงานเหมือนอย่างที่หลายคนเข้าใจเท่านั้น แต่เป็นหลักการทำงานพื้นฐานที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเหมาะสม ไม่เกิดอันตรายกับพนักงาน ลดความเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ และช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ โดยใช้การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแก้ไขที่ต้นเหตุ 5ส.จึงนับเป็นเครื่องมือพื้นฐานด้านผลิิตภาพที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กร

2) Suggestion scheme ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร

วิทยากร Mr.Jonathan Macaraeg

Suggestion scheme คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงองค์กรจากพนักงาน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์หลักของกิจกรรมข้อเสนอแนะจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ เพื่อให้เกิดการสื่อสาร 2 ทางอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และเพื่อพัฒนาคุณภาพและผลิิตภาพของสินค้าและบริการขององค์กร โดยประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในการจัดทำกิจกรรมข้อเสนอแนะนั้น ในส่วนของพนักงานทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง การยกย่องชมเชยนำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเองและขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น ขณะที่ในส่วนของการ

องค์กรจะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อทบทวนและปรับปรุงนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ องค์กรอาจค้นพบพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์โดดเด่น ขณะเดียวกันก็จะทราบว่าพนักงานอีกส่วนหนึ่งจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง โดยในการนำระบบข้อเสนอแนะมาประยุกต์ใช้จะต้องมีการดำเนินการใน 4 เรื่องหลักดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างในการดำเนินกิจกรรม โดยทั่วไปจะดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ อย่างไรก็ตามการดำเนินกิจกรรมลักษณะนี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยองค์กรจะปฏิบัติตามโครงสร้างการดำเนินกิจกรรม มีรายละเอียดตามภาพที่ 1
2. การกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรม ประกอบด้วยข้อกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรม การกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ เกณฑ์ในการตัดสินว่าข้อเสนอแนะใดควรนำไปประยุกต์ใช้หรือไม่ การกำหนดวิธีในการรับข้อเสนอแนะและการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งการกำหนดประเภทของข้อเสนอแนะที่องค์กรต้องการหรือไม่ต้องการ โดยตัวอย่างข้อเสนอแนะที่องค์กรต้องการ เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน การลดการใช้ทรัพยากร การปรับปรุงสภาพการทำงาน เป็นต้น ในขณะที่ประเด็นที่ไม่ควรส่งเป็นข้อเสนอแนะ เช่น ปัญหาส่วนตัว การบ่นเรื่องเงินเดือนและค่าจ้าง การบ่นเรื่องการทำงานของผู้บริหาร เป็นต้น

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารกิจกรรมข้อเสนอแนะ



3. การให้ความรู้และการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน เน้นก่อนว่าก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมใด ๆ ด้านผลผลิตภาพ องค์กรจำเป็นต้องให้ความรู้พื้นฐานกับพนักงานเสียก่อน ซึ่งรวมไปถึงการแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยกิจกรรมข้อเสนอแนะไม่ต้องใช้ความรู้ด้านใดเป็นพิเศษเพียงแคพนักงานสังเกตเห็นสิ่งที่ยู่อรอบตัวแล้วเขียนข้อเสนอแนะเพื่อ

ปรับปรุงสิ่งเหล่านั้นให้ดีขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมลักษณะนี้ต้องมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม ด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ การแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างจริงจัง รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

4. การประเมินและการปรับปรุงกิจกรรม การประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์กรประสบความสำเร็จในกิจกรรมนี้มากน้อยเพียงไรหรือเกิดปัญหาอุปสรรคใดบ้าง โดยการประเมินต้องครอบคลุมประเด็นหลัก ๆ เช่น การให้ความร่วมมือของพนักงาน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ผลสำเร็จของกิจกรรมโดยดูจากสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ จำนวนข้อเสนอแนะเฉลี่ยต่อคน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เป็นต้น โดยหลังจากการประเมินแล้วต้องนำผลที่ได้ไปปรับปรุงเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากองค์กรสามารถสร้างความตระหนักด้านผลิตภาพให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญของการปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อย โดยใช้กิจกรรมข้อเสนอแนะ แม้ว่ากิจกรรมลักษณะนี้จะไม่เห็นผลของการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดด แต่ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการนำเครื่องมือด้านผลิตภาพอื่น ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ต่อไป

3) Value Added Productivity Measurement การวัดผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม

วิทยากร Mr.Arnel Abanto

มูลค่าเพิ่ม คือ ความมั่งคั่งขององค์กรที่เกิดขึ้นจากความสามารถของพนักงานและผู้บริหารทุกคนที่ร่วมกันผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งหากองค์กรมีประสิทธิภาพมากเท่าไรมูลค่าเพิ่มก็จะมากขึ้นตามไปด้วย โดยมูลค่าเพิ่มในระดับองค์กรเมื่อรวมกันจะกลายเป็นมูลค่าเพิ่มในระดับอุตสาหกรรม และเมื่อรวมมูลค่าเพิ่มในทุกอุตสาหกรรมก็จะกลายเป็นมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต และรวมเช่นนี้จนครบทุกประเภทธุรกิจก็จะกลายเป็นมูลค่าเพิ่มของประเทศซึ่งก็คือผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศนั่นเอง (Gross Domestic Product) ดังนั้น การที่มูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ประเทศชาติมีความมั่งคั่งยิ่งขึ้นด้วย

ทั้งนี้มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในองค์กรจะกระจายไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ได้แก่ เงินเดือนสำหรับพนักงาน ค่าเสื่อมราคาสำหรับการลงทุนสินทรัพย์ถาวรต่าง ๆ ค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์สำหรับผู้ให้เช่า ดอกเบี้ยสำหรับธนาคาร ภาษีสำหรับรัฐบาล และกำไรสำหรับกิจการ โดยการที่องค์กรจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้นั้นจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าและนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว หรืออาจเกิดจากการเพิ่มประโยชน์ใช้สอย (Function) ของสินค้าหรือบริการขององค์กร รวมทั้งการลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในองค์กร (Non value adding activities) เช่น การเตรียมงาน การรอคอย การเคลื่อนย้าย ขั้นตอนปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น การปรับตั้งเครื่องจักร การผลิตมากเกินไปจนเกิดความสูญเสียจากความสูญเสียดังกล่าว เป็นต้น โดยหากลดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ได้ก็จะเท่ากับสามารถลดต้นทุนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากขึ้น

สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มสามารถทำได้ 2 วิธี คือ วิธีบวก (Addition method) และ วิธีลบ (Subtraction method) โดยทั้ง 2 วิธีจะได้ค่าที่เท่ากัน

วิธีบวก (Addition Method)

**มูลค่าเพิ่ม = ค่าใช้จ่ายพนักงาน + ค่าใช้จ่ายการเงิน + ค่าเช่า/ค่าเสื่อมราคา + ภาษี + กำไรสุทธิ
+ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน**

ค่าใช้จ่ายพนักงาน ประกอบด้วย ค่าจ้างเงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส และสวัสดิการ

ค่าใช้จ่ายการเงิน ประกอบด้วย ดอกเบี้ยจ่ายและค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกู้ยืมเงิน

ภาษี ประกอบด้วยภาษีเงินได้ ภาษีการค้า ภาษีนำเข้า และอากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายในงวดนี้ แต่เกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานในงวดนี้ เช่น การตั้งสำรองหนี้สูญจากการขาย การขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนและอื่น ๆ และเงินบริจาค เป็นต้น

วิธีลบ (Subtraction Method)

**มูลค่าเพิ่ม = ยอดขายสุทธิ - สิ่งที่ซื้อมาจากภายนอก (วัตถุดิบ พลังงาน ฯลฯ)
+ การเปลี่ยนแปลงของสินค้าคงเหลือ**

การเปลี่ยนแปลงของสินค้าคงเหลือ คือ (มูลค่าของสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด - มูลค่าของสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด) + (มูลค่าของงานระหว่างทำปลายงวด - มูลค่าของงานระหว่างทำต้นงวด)

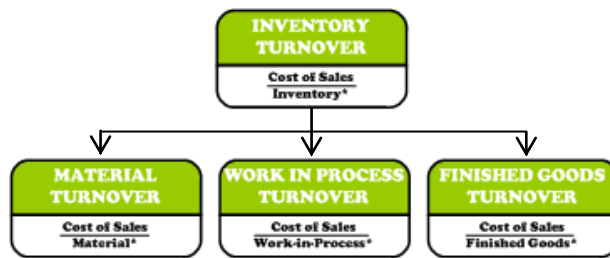
การวัดผลผลิตภาพ

ผลผลิตภาพ เป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิต (Output) และปัจจัยการผลิต (Input) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยการผลิต 1 หน่วยสามารถสร้างผลผลิตได้มากน้อยเพียงไร โดยสามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงมูลค่าขึ้นอยู่กับประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ เช่น ผลผลิต อาจจะเป็น ปริมาณสินค้าที่ผลิตได้ หรือมูลค่าของสินค้าที่ผลิตได้ หรือแม้แต่มูลค่าเพิ่มของสินค้าก็ได้เช่นเดียวกัน ในขณะที่ปัจจัยการผลิตมีหลากหลายขึ้นอยู่กับว่าต้องการวิเคราะห์ปัจจัยการผลิตตัวใด โดยปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญ เช่น แรงงาน อาจเลือกใช้ จำนวนแรงงาน ชั่วโมงการทำงาน หรือแม้แต่ว่าตอบแทนแรงงานก็ได้เช่นเดียวกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองที่ต้องการวิเคราะห์

$$\text{ผลผลิตภาพ (Productivity)} = \frac{\text{ผลผลิต (Output)}}{\text{ปัจจัยการผลิต (Input)}}$$

การวิเคราะห์ผลผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่มก็คือ การวิเคราะห์ผลผลิตภาพโดยใช้ตัวชี้วัดหลักซึ่งมีผลผลิต (Output) เป็นมูลค่าเพิ่มนั่นเอง อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่ตัวชี้วัดทั้งหมดที่ใช้วิเคราะห์ร่วมกัน จะต้องมีผลผลิตหรือปัจจัยการผลิตเป็นมูลค่าเพิ่มเสมอไป โดยตัวชี้วัดผลผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่มที่นิยมใช้ในการวัดผลผลิตภาพทั้งในระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม และระดับประเทศ ได้แก่ ผลผลิตภาพแรงงาน ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างมูลค่าเพิ่มกับจำนวนแรงงาน สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์ผลผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่มนั้นนอกจากจะวิเคราะห์ในลักษณะแนวโน้มซึ่งต้องใช้ข้อมูลอย่างน้อย 3 ช่วงเวลาแล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ด้วย

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดการหมุนของสินค้าคงคลัง



จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดการหมุนของสินค้าคงคลัง (Inventory turnover) ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยอีก 3 ตัว ได้แก่ ตัวชี้วัดการหมุนของวัตถุดิบ (Material turnover) ตัวชี้วัดการหมุนของงานระหว่างทำ (Work in process turnover) และตัวชี้วัดการหมุนของสินค้าสำเร็จรูป (Finished goods turnover) ซึ่งเมื่อตัวชี้วัดการหมุนของสินทรัพย์ถาวรมีการเปลี่ยนแปลงไป เราจะสามารถวิเคราะห์หาลึกลงไปว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากตัวชี้วัดใดในตัวชี้วัด 3 ตัวข้างต้น ซึ่งจะทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้น

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลิตภาพแรงงาน



จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดผลิตภาพแรงงาน (Labour productivity) มาจากผลคูณของตัวชี้วัดอีก 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกคือ มูลค่าเพิ่มต่อยอดขาย (Value added to sales) คูณกับ ยอดขายต่อพนักงาน (Sales per employee) และกลุ่มที่ 2 คือ ผลิตภาพค่าจ้างแรงงาน (Wage productivity) คูณกับ ค่าจ้างแรงงานเฉลี่ย (Average wage) ดังนั้นหากต้องการวิเคราะห์สาเหตุการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพแรงงานต้องวิเคราะห์ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวข้างต้นเพื่อดูว่าตัวชี้วัดใดบ้างที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพแรงงาน

การวัดผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่มเป็นเครื่องมือด้านผลิตภาพที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดประเด็นในการปรับปรุงองค์กร โดยการวิเคราะห์ตัวชี้วัดต่าง ๆ จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง และสามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรได้ ซึ่งการคำนวณมูลค่าเพิ่มและตัวชี้วัดต่าง ๆ ทำได้ไม่ยากนักเนื่องจากสามารถใช้ข้อมูลทางบัญชีที่มีอยู่แล้วในองค์กร เพียงแต่ต้องรวบรวมข้อมูลทางบัญชีให้สอดคล้องกับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเท่านั้น ก็จะสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือนี้ได้โดยไม่ยากนักและยังสามารถเห็นผลในระยะเวลานานสั้นอีกด้วย องค์กรธุรกิจทุกประเภทจึงควรพิจารณานำการวัดผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่มไปใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4) Green productivity เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

วิทยากร Mr.Arnel Abanto

เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก และความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมกำลังเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจไปทั่วโลก มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำลายสิ่งแวดล้อมมากขึ้นและก่อให้เกิดการรับรู้ในวงกว้าง ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวและส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์มากขึ้นโดยเห็นได้ชัดเจนจากภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ แนวคิด Green productivity ที่มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลผลิตขององค์กรในขณะเดียวกันก็ลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญมากขึ้น

เมื่อพิจารณาจากการพัฒนาอุตสาหกรรมในช่วงที่ผ่านมาจะพบว่าในช่วงทศวรรษที่ 1960 เป็นยุคที่มุ่งเน้นการใช้แรงงานในการผลิตเป็นหลักโดยไม่มีการใส่ใจหรือความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมมากนัก มีการปล่อยมลพิษออกสู่ธรรมชาติโดยตรง เช่น การต่อท่อระบายน้ำเสียออกสู่ทะเลโดยไม่มีการบำบัด ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1970 เป็นยุคที่เครื่องจักรเริ่มเข้ามามีบทบาทหลักในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่สิ่งแวดล้อมได้รับการใส่ใจมากขึ้นโดยมีการทำให้มลพิษต่าง ๆ เจือจางลงด้วยวิธีการต่าง ๆ ก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติ และในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นยุคที่ภาคอุตสาหกรรมเริ่มให้ความสนใจอย่างจริงจังในการปรับปรุงคุณภาพการผลิต ในขณะที่เริ่มมีความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมลพิษจากภาคอุตสาหกรรม เช่น มาตรฐานน้ำทิ้งจากโรงงาน มาตรฐานอากาศจากปล่องควัน เป็นต้น ภาคอุตสาหกรรมจึงต้องมีการบำบัดของเสียต่าง ๆ อย่างจริงจังก่อนปล่อยสู่ธรรมชาติ จนกระทั่งในทศวรรษที่ 1990 แนวคิดเกี่ยวกับการลดมลพิษที่แหล่งกำเนิด หรือการผลิตที่ก่อให้เกิดน้ำเสีย อากาศเสีย และมลพิษต่าง ๆ น้อยลง ซึ่งก็คือแนวคิด Green productivity ที่ได้เริ่มนำมาใช้

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียได้เริ่มนำแนวคิดนี้มาแนะนำให้แก่ประเทศสมาชิกตั้งแต่ปี 1994 โดยให้คำจำกัดความไว้ว่า Green productivity คือกลยุทธ์ที่ส่งเสริมผลผลิตควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิค เทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จึงเห็นได้ว่า Green productivity เป็นเพียงกรอบแนวคิดเท่านั้น ดังนั้นองค์กรที่จะนำแนวคิด Green productivity ไปใช้จึงต้องเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้าน Green productivity

องค์ประกอบของ Green productivity

1) การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร (Integrated People-based Approach) โดยการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนักและเชื่อมั่นในแนวทาง Green productivity ด้วยการพัฒนาระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขอนามัยที่ดี และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม

2) การเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity Improvement) โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจรผลผลิตภาพ (PDCA)

3) การขับเคลื่อนโดยใช้ข้อมูล (Information-driven Improvement) โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการประเมินผล มีการจัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ และต้องเปิดเผยข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้องอย่างตรงไปตรงมา

4) ความสอดคล้องกับบริบทด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Compliance) องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด โดยนอกจากจะต้องควบคุมการปล่อยของเสียให้อยู่ในระดับมาตรฐานแล้ว ต้องให้ความสำคัญกับการป้องกันมลพิษต่าง ๆ แม้กฎหมายจะไม่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียต่าง ๆ น้อยลง ใช้วัตถุดิบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยใช้หลัก 3R (Reduce-Reuse-Recycle) เป็นต้น

ขั้นตอนในการดำเนินการ

1) การเตรียมการ ประกอบด้วย การคัดเลือกหัวหน้าทีมและแต่งตั้งทีมงาน การระบุนโยบายเขตความรับผิดชอบของทีมงาน การติดต่อที่ปรึกษาภายนอกหากองค์กรประเมินว่าจำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษา โดยทีมงานจะต้องสำรวจพื้นที่ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรและจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร โดยอาจศึกษาจากเอกสารที่มีอยู่ การประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ หรือจัดเก็บใหม่จากการสำรวจพื้นที่ โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะครอบคลุมมากกว่าข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ข้อมูลการใช้และการจัดเก็บวัตถุดิบและทรัพยากรต่าง ๆ เทคโนโลยีการผลิตและประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ข้อมูลด้านการเงิน เช่น ต้นทุนในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น

2) การวางแผน หลังจากเก็บข้อมูลต่าง ๆ แล้วในขั้นตอนนี้ต้องวิเคราะห์ข้อมูลและระบุจุดที่เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต่าง ๆ โดยประเด็นที่เป็นปัญหาคือครอบคลุมเรื่องที่หลากหลาย เช่น กระบวนการผลิต คุณภาพ ต้นทุน การสร้างมลพิษ ความปลอดภัยในการทำงาน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น น้ำ สารเคมี พลังงาน จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละเรื่อง กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระยะเวลาในการดำเนินการ แล้วจึงแบ่งงานให้แต่ละทีมย่อยไปหาแนวทางในการปรับปรุงจุดต่าง ๆ ที่เป็นปัญหา

3) การเสนอแนวทางและคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม ทีมย่อยแต่ละทีมจะกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาโดยอาจมีมากกว่า 1 แนวทางต่อเรื่อง จากนั้นจึงมากำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมซึ่งต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งในด้านความเป็นไปได้ทางเทคนิค ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ การลงทุนเพิ่ม โดยอาจต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจก่อนที่จะคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จากนั้นจึงวางแผนเพื่อนำแนวทางที่คัดเลือกไปปฏิบัติจริงและมอบหมายหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบรวมทั้งทีมย่อยที่ต้องดูแลให้ความช่วยเหลือ

4) การนำแนวทางที่เลือกไปปฏิบัติจริง โดยปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งให้การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องสอนพนักงานในการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการประเมินผลด้วย

5) การติดตามและทบทวน ซึ่งต้องติดตามแนวทางทั้งหมดที่ได้มีการนำไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น วิเคราะห์และประเมินผลสำเร็จของแนวทางต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

6) การสร้างที่ยั่งยืนของระบบ โดยนำวิธีการที่ประสบผลสำเร็จมาเปลี่ยนเป็นมาตรฐานวิธีปฏิบัติงานใหม่ จากนั้นจึงปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยกลับไปเริ่มต้นคัดเลือกปัญหาใหม่ ๆ มาปรับปรุงและทำเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง

5) Productivity awareness survey การสำรวจความพร้อมด้านผลิตภาพ

วิทยากร Ms.Nina Estudillo

การสำรวจความพร้อมด้านผลิตภาพขององค์กรเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ทราบว่าองค์กรมีความพร้อมในระดับใดในการดำเนินกิจกรรมด้านผลิตภาพ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรมีจุดแข็งหรือโอกาสในการปรับปรุงในประเด็นใดบ้าง เครื่องมือด้านผลิตภาพที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการหรือเลือกเครื่องมือด้านผลิตภาพให้เหมาะสมกับสถานะของแต่ละองค์กร โดยเป็นการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานโดยตรง ซึ่งหากไม่มีข้อจำกัดในการตอบแบบสำรวจควรถูกใช้วิธีการทางสถิติเพื่อกำหนดจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนในภาพรวมขององค์กรได้

โดยประเด็นหลักในการสำรวจครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ผู้ซึ่งเป็นกลไกหลักที่ขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมด้านผลิตภาพในองค์กร ซึ่งจะสอบถามจากความคิดเห็นของพนักงานซึ่งมีต่อประเด็นนั้น ๆ ว่าพนักงานเห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าวมากน้อยเพียงไร โดยแบ่งเป็น 9 เรื่องหลักดังนี้

- ความเข้าใจและการยอมรับเป้าหมายและนโยบายองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงการให้ข้อมูลพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ รวมไปถึงการแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กรไปเป็นเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน
- ความพึงพอใจ ความน่าสนใจและความท้าทายในการทำงาน
- ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเลื่อนตำแหน่งด้วย
- การให้การศึกษาและพัฒนาพนักงานเพื่อให้สามารถเติบโตในองค์กรได้
- สัมพันธภาพในการทำงาน ทั้งในเรื่องความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความอบอุ่น ความเข้าใจ และการทำงานเป็นทีม โดยครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร
- ความก้าวหน้าในงาน ครอบคลุมความสมบูรณ์ของระบบ career path ขององค์กร และการให้โอกาสพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน
- ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ทั้งความเชื่อมั่นในการดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียมกันและความเชื่อถือในสิ่งที่ผู้บริหารพูด
- การสื่อสารและการตอบสนอง ทั้งการสื่อสารแบบ top down และ bottom up รวมทั้งการตอบสนองเมื่อองค์กรได้รับข้อมูลจากพนักงาน โดยครอบคลุมการสื่อสารทุกระดับ ทั้งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งระหว่างพนักงานกับองค์กร
- ความภาคภูมิใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน ครอบคลุมเรื่องความใส่ใจต่ออนาคตขององค์กร ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กร

ตัวอย่างแบบสำรวจความพร้อมด้านผลิตภาพอยู่ในภาคผนวกที่ 1 ท้ายบทความนี้ อย่างไรก็ตามอาจมีการปรับเปลี่ยนคำถามให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์กร หรือเพิ่มเติมคำถามที่เป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสนใจ หรือต้องการข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงองค์กร ประเด็นสำคัญที่ต้องให้ความระมัดระวังในการดำเนินการสำรวจ คือ พนักงานจะต้องรู้สึกมั่นใจว่าตนเองปลอดภัยในการให้ข้อมูล ไม่มีการตรวจสอบย้อนกลับว่าใครเป็นผู้ตอบแบบสำรวจแต่ละชุด และประมวลผลข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น เนื่องจากหากพนักงานไม่มีความมั่นใจในความปลอดภัยก็อาจไม่กล้าให้ข้อมูลที่แท้จริง และการสำรวจก็จะเสียเวลาและเปล่าประโยชน์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนอกจากการวิเคราะห์รายหัวข้อซึ่งสามารถใช้ค่าร้อยละของแต่ละคำตอบ หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยแล้ว ยังสามารถคำนวณเป็นค่าดัชนีในภาพรวมโดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ความพร้อมขององค์กร (\%)} = \frac{DN + (N \times 2) + (NS \times 3) + (Y \times 4) + (DY \times 5)}{R \times 5} \times 100$$

DN = จำนวนคำตอบ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

N = จำนวนคำตอบ “ไม่เห็นด้วย”

NS = จำนวนคำตอบ “เฉย ๆ”

Y = จำนวนคำตอบ “เห็นด้วย”

DY = จำนวนคำตอบ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

R = จำนวนข้อทั้งหมด

โดยมีการแปลผลดังนี้

0 - 25% พนักงานที่ทัศนคติในเชิงลบอย่างมาก และไม่เห็นประโยชน์เลย

26 - 50% พนักงานมีทัศนคติในเชิงลบ และไม่ค่อยเห็นประโยชน์

51 - 75% พนักงานมีทัศนคติในเชิงบวกและเห็นประโยชน์

76 - 100% พนักงานมีทัศนคติที่ดีและเห็นประโยชน์มาก

ในการแปลผลหากพบว่าผลการสำรวจขององค์กรอยู่ในระดับไม่เกิน 50% แสดงว่าองค์กรไม่พร้อมในการดำเนินกิจกรรมด้านผลิตภาพ ดังนั้นก่อนเริ่มที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมอย่างจริงจังจำเป็นต้องปรับทัศนคติของพนักงานให้มีความพร้อมเสียก่อน รวมทั้งสร้างกิจกรรมที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน หรือปรับช่องทางการสื่อสารให้สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจรวมทั้งความตระหนักในด้านผลิตภาพให้กับพนักงาน ทั้งนี้ต้องพิจารณารายละเอียดจากผลการสำรวจอีกครั้งว่าประเด็นใดคือจุดที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อเตรียมพนักงานให้พร้อมก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมด้านผลิตภาพ เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจกรรมโดยหลักแล้วขึ้นอยู่กับพนักงานที่เป็นผู้ลงมือทำกิจกรรมนั้น ๆ

ดังนั้นโดยสรุปแล้วหากไม่มีข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสำรวจข้อมูลจากพนักงานได้โดยตรงทุกองค์กรควรมีการสำรวจความพร้อมด้านผลิตภาพ เพื่อจะได้ทราบสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจกรรมด้านผลิตภาพ โดยการสำรวจไม่จำกัดเฉพาะองค์กรที่ไม่เคยมีการทำกิจกรรมด้านนี้มาก่อนเท่านั้น แม้แต่องค์กรที่ทำ

กิจกรรมด้านนี้ได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีก็ยังคงควรสำรวจลักษณะนี้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อวิเคราะห์จุดที่ควรแก้ไขปรับปรุง ซึ่งในกรณีนี้การสำรวจอาจทำร่วมกับการสำรวจอื่น ๆ ที่องค์กรดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อลดความซ้ำซ้อนและไม่รบกวนพนักงานมากเกินไป อย่างไรก็ตามการสำรวจความพร้อมด้านผลิตภาพขององค์กรจะได้ผลสรุปซึ่งเป็นเพียงข้อมูลอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะมีประโยชน์อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อองค์กรได้นำข้อมูลนั้นมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และผลประโยชน์ที่ได้จะสะท้อนกลับมาในแง่ของพนักงานที่พร้อมจะทุ่มเททำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

6) Labour Management Cooperation การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร

วิทยากร Ms.Nina Estudillo

สัมพันธภาพระหว่างพนักงานและผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ โดยหากผู้นำองค์กรและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่างก็จะช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมแรงร่วมใจในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตก้าวหน้า แต่หากมีความสัมพันธ์ที่ต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันหรือขัดแย้งกัน การขับเคลื่อนองค์กรก็จะสะดุดและเกิดปัญหาตามมามากมาย การผลักดันผลิตภาพในองค์กรจึงไม่อาจมองข้ามเรื่องสัมพันธภาพระหว่างคน 2 กลุ่มนี้

ปัจจัยที่ส่งเสริมสัมพันธภาพในองค์กร

- การเปิดกว้างทางการสื่อสาร โดยมีการแบ่งปันข้อมูลอย่างอิสระ ผู้บริหารยินดีรับฟังปัญหาของพนักงานทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงหรือเรื่องส่วนตัว ในขณะที่พนักงานก็ต้องเปิดใจรับนโยบายขององค์กรและยินดีที่จะมีส่วนร่วมร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
- การให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร โดยเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน และตระหนักว่าทุกคนต่างมีความสำคัญกับองค์กร
- การสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานและผู้บริหารโดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง สร้างความเข้าใจระหว่างกันว่าทั้ง 2 ฝ่ายมีบทบาทต่างกันอย่างไรในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน
- การให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้นด้วย
- การปรึกษาหารือระหว่างกัน คือการที่พนักงานและผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและตกลงร่วมกันในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร เช่น เป้าหมายขององค์กร สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน การปรับปรุงผลิตภาพในองค์กร เป็นต้น

กระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรผ่านกลไกความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

การสร้างกลไกในการผสานความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารต้องเป็นกลไกที่จะทำให้มีการพบปะกันระหว่าง 2 ฝ่าย เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล มุมมอง และการอภิปรายด้วยเหตุผล โดยผู้บริหารสามารถใช้เวทีในการอธิบายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจและให้

ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยมีหลักการพื้นฐานที่จะต้องทำความเข้าใจร่วมกันได้แก่

- เรื่องที่นำมาหารือจะต้องเป็นเรื่องที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน
- การหารือต้องอยู่บนความเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกตำแหน่ง บทบาทในองค์กร และไม่ใช้เวทีสำหรับการสอน หรือการเกลี้ยกล่อมอีกฝ่าย
- การหารืออยู่บนพื้นฐานของเหตุผลโดยไม่ใช้อารมณ์ หลีกเลี่ยงการโต้เถียง
- การเปิดกว้าง ทั้งในแง่ของระดับของพนักงานที่จะเข้าร่วม รวมทั้งประเด็นที่จะหารือ

เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาองค์กร มีจุดมุ่งหมายและร่วมมือกันในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างถาวรขึ้นในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการร่วมระหว่างพนักงานและผู้บริหาร โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

- ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนรับทราบ โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปครอบคลุมทั้งในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ตลอดจนการพัฒนาองค์กรทั้งในเชิงคุณภาพและผลผลิตภาพ

- การแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะด้าน โดยประกอบด้วยตัวแทนจากผู้บริหารและพนักงานในจำนวนที่เท่ากัน ทั้งนี้ตัวแทนพนักงานควรมาจากการเลือกตั้งโดยพนักงานด้วยกันเองหรือในกรณีที่มีสภาพแรงงานอาจใช้ตัวแทนจากสหภาพได้ โดยผู้บริหารในที่นี้หมายถึงพนักงานตั้งแต่ระดับซูเปอร์ไวเซอร์ขึ้นไป ทั้งนี้ควรกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับคณะกรรมการด้วย โดยอาจครอบคลุมตั้งแต่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร สร้างโอกาสในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตลอดจนการหาแนวทางในการลดความสูญเสียต่าง ๆ ในองค์กร

- กำหนดกติการะบอบในการประชุมของคณะกรรมการ โดยกำหนดการประชุมเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งในการประชุมต้องกำหนดให้มีตัวแทนจากผู้บริหารและพนักงานเข้าร่วมสังเกตการณ์ด้วยทุกครั้ง และหารือกันเฉพาะเรื่องที่อยู่ในกำหนดการเท่านั้น ทั้งนี้ควรหาข้อสรุปให้ครบทุกประเด็นตามที่กำหนดไว้

ทั้งนี้เรื่องที่หารือร่วมกันในคณะกรรมการชุดนี้จะครอบคลุมหลากหลายเรื่อง เช่น ผลการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน แผนการลงทุนหลัก นโยบายรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ในองค์กร การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลผลิตภาพ สวัสดิการและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและการเติบโตขององค์กร การนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้จึงควรพิจารณาให้เหมาะสมกับความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เพราะหากองค์กรนำไปใช้อย่างเต็มรูปแบบในขณะที่ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดที่แตกต่างกันมากเกินไป ก็อาจกลายเป็นเวทีสำหรับการโต้แย้ง ดังนั้นหากองค์กรยังไม่พร้อมอาจเริ่มจากกำหนดบทบาทของคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพนักงานในเบื้องต้นก่อนเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แล้วจึงค่อยเพิ่มเติมบทบาทในด้านการพัฒนาองค์กรในภายหลังก็อาจเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกัน

7) Quality Circle กิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อการปรับปรุง

วิทยากร Mr.Josie Abanto

ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการผลิตหรือกระบวนการให้บริการใด ๆ จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในกระบวนการนั้น ๆ เป็นหลัก และตามหลักจิตวิทยาามมนุษย์ต่างก็ต้องการประสบความสำเร็จในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อการปรับปรุง จึงเป็นเครื่องมือด้านผลิตภาพที่สามารถตอบโจทย์ทั้ง 2 ข้อนี้ เนื่องจากกลุ่มคิควีซีเป็นการรวมตัวของพนักงานจากส่วนงานเดียวกัน เพื่อมาทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพให้กับองค์กร โดยการรวมตัวของพนักงานเกิดจากความสนใจร่วมกันของพนักงาน

กิจกรรมกลุ่มย่อยลักษณะนี้มีประโยชน์ในหลายด้าน โดยสำหรับตัวพนักงานเองทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในโครงการ พนักงานได้สื่อสารพูดคุยกันมากขึ้น เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน พัฒนาทัศนคติในการทำงาน พัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์ และทำให้การทำงานเป็นทีมเข้มแข็งขึ้น ในขณะที่ผลลัพธ์จากโครงการจะช่วยเพิ่มผลิตภาพและคุณภาพของสินค้าและบริการ เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน ลดระยะเวลาการทำงานและทำที่ยั่งยืนส่งผลดีต่อผลประกอบการขององค์กร

การนำเสนอวิธีการดำเนินโครงการกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อการปรับปรุงนี้ เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจจะแบ่งออกเป็น 2 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการทำกิจกรรมคิควีซี และโครงสร้างการบริหารกิจกรรมคิควีซี โดยมีรายละเอียดดังนี้

เรื่องที่ 1 ขั้นตอนการทำกิจกรรมคิควีซี

1) การระบุปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ (Problem Identification & Prioritization) โดยเมื่อเลือกเรื่องหลักที่ต้องการปรับปรุงได้แล้ว จึงระบุปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมดในเรื่องนั้น ๆ จากนั้นจึงเก็บข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยการเก็บข้อมูลต้องควบคุมภาวะต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเบี่ยงเบนของข้อมูลแล้วจึงจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นขั้นตอนสุดท้าย ทั้งนี้สามารถใช้เครื่องมือสำหรับกิจกรรมคิควีซี (QC tools) เข้ามาช่วยวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ โดยเครื่องมือแต่ละชนิดมีการใช้ประโยชน์แตกต่างกัน รายละเอียดดังตารางที่ 1

2) สสำรวจสภาพปัญหา (Understanding The Problem) เมื่อกำหนดปัญหาหลักที่ต้องการนำมาแก้ไขได้จากข้อ 1 แล้ว ต้องสำรวจสภาพของปัญหาโดยละเอียด โดยสังเกตและเก็บข้อมูลจากพื้นที่ปฏิบัติงาน วิเคราะห์ว่าปัญหานั้นเกิดจากสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้หรือไม่ เหมาะสมที่จะนำมาแก้ไขหรือไม่แล้วจึงสรุปเป็นประเด็นปัญหาที่ต้องการปรับปรุงโดยระบุชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้สามารถใช้องค์ประกอบผลิตภาพเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และจำแนกปัญหาได้ (QCDSM คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจในการทำงาน)

3) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Problem Analysis) ในขั้นตอนนี้โดยทั่วไปจะใช้การระดมสมองเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากสมาชิกกลุ่มว่าสิ่งใดเป็นต้นเหตุของปัญหาบ้าง รวมทั้งวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุต่าง ๆ โดยผังก้างปลา (cause and effect diagram) เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งใน

การวิเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ถามคำถาม ว่าปัญหานี้เกิดจากสาเหตุใด ชั่ว ๆ ประมาณ 5 รอบ เพื่อวิเคราะห์เจาะลึกให้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหา ก่อนที่จะเลือกปัญหาหลัก ๆ เพื่อนำมาแก้ไขต่อไป

ตารางที่ 1 การใช้ประโยชน์เครื่องมือควิซชนิดต่าง ๆ

การใช้ประโยชน์	เครื่องมือ	ลักษณะเฉพาะ
รวบรวมข้อมูลการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งที่กำลังศึกษา	Check sheets	แสดงความถี่ของเหตุการณ์ต่าง ๆ
	Histogram	แผนภาพแสดงข้อมูลภาพรวมของกระบวนการที่กำลังศึกษา
	Pareto diagram	-แสดงจุดที่เป็นปัญหา -จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
บันทึกการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาหนึ่ง	Graphs	แสดงแนวโน้ม
	Control charts	-แสดงให้เห็นว่ากระบวนการอยู่ภายใต้การควบคุมหรือไม่ -แสดงให้เห็นว่าบางสิ่งควรมีการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง
ค้นหาสาเหตุต่าง ๆ	Cause & effect diagram	-ระบุสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหา -แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุต่าง ๆ
	Scatter diagram	-แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชนิด

4) การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและการนำเสนอโครงการ (Solution Formulation & Project Presentation) โดยครอบคลุมการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนรวมทั้งระยะเวลาดำเนินการ จากนั้นจึงกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาลูกข่ายแล้วจากข้อ 3 โดยต้องกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาลูกข่ายให้ครอบคลุมปัญหาลูกข่ายทั้งหมดที่กลุ่มเลือกไว้ วิเคราะห์เพื่อคัดเลือกแนวทางที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดก่อนจะกำหนดแผนงานในการนำวิธีการดังกล่าวไปดำเนินการ เมื่อกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ครบถ้วนแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการนำเสนอโครงการเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติโครงการ

5) การนำไปปฏิบัติ (Project Implementation) เมื่อผู้บริหารอนุมัติโครงการแล้วก็นำแผนงานดังกล่าวมาดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าของแผน ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการรวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

6) การประเมินโครงการ (Project evaluation) เป็นการสรุปข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างดำเนินโครงการโดยเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินโครงการเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเพิ่มเติมการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Cost & benefit analysis) ที่หากเป็นโครงการที่ใช้ต้นทุนสูงอาจต้องวิเคราะห์ระยะเวลาในการคืนทุน (Payback period) หรือผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment)

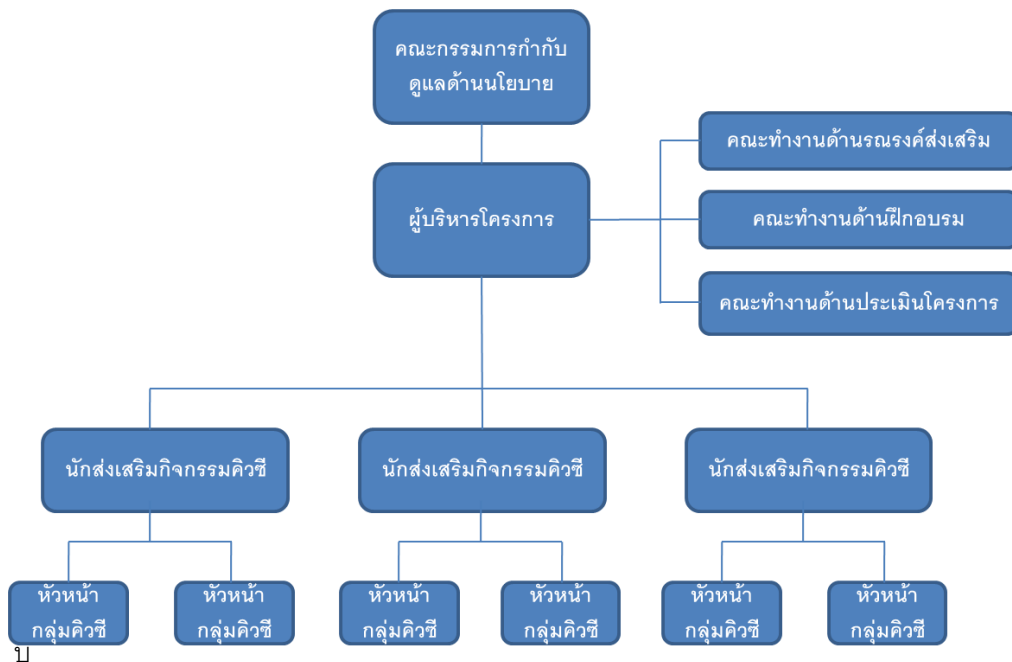
7) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization) เมื่อได้วิธีการทำงานใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิมแล้ว ควรนำวิธีการนั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่และฝึกอบรมหรือทำความเข้าใจกับพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทุกคนรับทราบและนำวิธีการใหม่นี้ไปปฏิบัติด้วย

เรื่องที่ 2 โครงสร้างการบริหารกิจกรรม

ในการดำเนินโครงการกิจกรรมกลุ่มย่อยลักษณะนี้องค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมให้มีความต่อเนื่อง ซึ่งรายละเอียดของโครงสร้างการบริหารงานแสดงตามภาพที่ 4 โดยคณะกรรมการกำกับดูแลด้านนโยบายจะมาจากผู้บริหารระดับสูงและประธานคือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งคณะกรรมการมีบทบาทครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

- การกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินกิจกรรมควิซี รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายจำนวนกลุ่มควิซีในภาพรวมขององค์กร
- การวางแผนระยะยาวในการดำเนินกิจกรรม โดยเลือกฝ่ายงานต่าง ๆ ที่ควรต้องดำเนินกิจกรรม กลยุทธ์และนโยบายในการส่งเสริมกิจกรรม รวมทั้งการประเมินผลและการให้รางวัลจูงใจต่าง ๆ
- การฝึกอบรมพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- การคัดเลือกผู้บริหารโครงการซึ่งจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการโดยอัตโนมัติ
- การจัดสรรงบประมาณ
- การพิจารณาอนุมัติการดำเนินโครงการ โดยควรพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 2 อาทิตย์หลังจากที่กลุ่มควิซีได้นำเสนอโครงการ
- การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นสมาชิกของกลุ่มควิซี หรือมีบทบาทในการกระตุ้นพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรม
- การเข้าร่วมการนำเสนอผลงาน
- การประเมินภาพรวมของการดำเนินกิจกรรม โดยครอบคลุมทุกด้าน

ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารกิจกรรมควิซี



บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง

- กำหนดเป้าหมายจำนวนกลุ่มวิชาชีพที่ต้องการภายในส่วนงานของตนเอง
- กำหนดตารางการประชุมของกลุ่มวิชาชีพในความรับผิดชอบ ซึ่งควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้

พนักงานรับทราบอย่างเป็นทางการ

- ให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้านเทคนิคกับกลุ่มวิชาชีพในส่วนงาน
- ให้ความร่วมมือกับกลุ่มวิชาชีพในส่วนงานอื่นในกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือ
- มีส่วนร่วมและติดตามการดำเนินกิจกรรมวิชาชีพ เช่น ร่วมรับฟังการนำเสนอความก้าวหน้าของโครงการ
- ให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ห้องประชุมและอาหารว่าง อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับผู้จัดการควรเป็นหัวหน้ากลุ่มวิชาชีพ 1 กลุ่ม ที่มีหัวหน้างานทั้งหมดในส่วนงานเป็นสมาชิก โดยกลุ่มนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลาย ๆ แผนก
- แสดงให้พนักงานเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม

บทบาทของผู้บริหารโครงการ

- ประสานงานระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับกลาง นักส่งเสริมกิจกรรมวิชาชีพ หัวหน้ากลุ่มวิชาชีพรวมทั้งสมาชิกกลุ่มวิชาชีพ

- วางแผนและประสานงานด้านการจัดฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงาน โดยต้องประสานงานระหว่างวิทยากรและหัวหน้าของแต่ละส่วนงาน

- การให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำด้านเทคนิคแก่กลุ่มวิชาชีพในการดำเนินกิจกรรม โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นกิจกรรม

- ดูแลการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
- การติดตามและประเมินผลการดำเนินกิจกรรม

- ดูแลคณะทำงานอีก 3 คณะซึ่งครอบคลุมใน 3 ด้านได้แก่ 1) การรณรงค์ส่งเสริมซึ่งครอบคลุมการสร้าง ความตระหนักด้านผลผลิตภาพ ทำให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของกิจกรรมวิชาชีพ และกระตุ้นการมีส่วนร่วมโดยใช้การ สื่อสาร การประกวดหรือกิจกรรมลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดแนวทางการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ 2) การจัดการฝึกอบรม ครอบคลุมการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบ หลักสูตร รวมทั้งการประเมินผลการฝึกอบรม 3) การประเมินโครงการ โดยครอบคลุมทั้งการประเมินความเป็นไปได้ ของโครงการที่กลุ่มวิชาชีพเสนอ เพื่อนำเสนอเป็นข้อมูลให้คณะกรรมการพิจารณาประกอบการตัดสินใจอนุมัติการ ดำเนินโครงการ และการประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการได้มีการนำไปปฏิบัติแล้ว

นักส่งเสริมกิจกรรมวิชาชีพ (QC Facilitators)

- เป็นพนักงานระดับบริหารที่ได้รับการคัดเลือก โดยอาจเป็นหัวหน้างานอาวุโส
- ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในในเรื่องวิชาชีพ
- รับผิดชอบในการผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมในระดับส่วนงานสำเร็จลุล่วง
- ประสานงานกับกลุ่มวิชาชีพกลุ่มต่าง ๆ ผ่านทางหัวหน้ากลุ่มวิชาชีพ
- ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มวิชาชีพในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานรายไตรมาสหรือรายปี

หัวหน้ากลุ่มวิชาชีพ

- อาจเป็นหัวหน้างานหรือพนักงานก็ได้ แต่ในช่วงเริ่มต้นของโครงการควรเป็นหัวหน้างานก่อน จากนั้นจึงค่อยฝึกพนักงานขึ้นมาทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มโดยมีหัวหน้างานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา
- บริหารการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่ม กำหนดแผนการดำเนินงาน ตารางการประชุม
- ควรให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเป็นหัวหน้ากลุ่มวิชาชีพ เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งพนักงานจะได้เรียนรู้บทบาททั้งการเป็นสมาชิกกลุ่มและหัวหน้ากลุ่ม
- เมื่อสมาชิกในกลุ่มวิชาชีพมีพัฒนาการที่ดีขึ้น หัวหน้างานควรลดบทบาทลงไปเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้น
- เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับแนวคิด เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา
- กระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานของกลุ่ม
- ประสานงานกับผู้บริหารโครงการเพื่อจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่ความต้องการของกลุ่ม
- กระตุ้นการทำงาน และประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างการบริหารกิจกรรมข้างต้นค่อนข้างเป็นระบบขนาดใหญ่ โดยสามารถผสมผสานกับสายงานการบังคับบัญชาขององค์กรขนาดใหญ่ได้ดี อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารกิจกรรมดังกล่าวสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับขนาดและโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละองค์กรได้ อย่างไรก็ตามต้องมั่นใจว่าจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ครอบคลุมทุกบทบาทข้างต้น โดยปรับเปลี่ยนเฉพาะโครงสร้างให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเท่านั้น นอกจากนี้เราสามารถประยุกต์ใช้โครงสร้างการบริหารกิจกรรมตามลักษณะข้างต้นร่วมกับกิจกรรมส่งเสริมผลิตภาพในด้านอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนผลิตภาพขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

โดยขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อนำกิจกรรมวิชาชีพไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ เริ่มตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นลำดับแรก เมื่อผู้บริหารระดับสูงเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องนี้แล้ว จึงค่อยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหารระดับกลางซึ่งนอกจากจะจัดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจแล้ว ยังต้องการความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลางในการผลักดันกิจกรรม ดังนั้นจึงควรให้ผู้บริหารระดับกลางร่วมกันกำหนดทิศทางการดำเนินงานกิจกรรมขององค์กร ในขั้นตอนต่อไปจึงอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้ากลุ่มวิชาชีพและพนักงานทั่วไป เริ่มทดลองจัดตั้งกลุ่มวิชาชีพในบางพื้นที่ แล้วจึงค่อยขยายไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสร้างความรู้ความเข้าใจเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ส่งต่อมาถึงผู้บริหารระดับกลาง และพนักงาน จากนั้นจึงเริ่มทดลองปฏิบัติในพื้นที่เล็ก ๆ ก่อนจะขยายไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินการในลักษณะค่อยไปค่อยไปซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงจุดบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นก่อนจะมีการขยายผล ทำให้โครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

สำหรับการให้ความรู้แก่พนักงานนั้นจะมีเนื้อหาครอบคลุมใน 3 เรื่องหลักได้แก่ แนวคิดด้านผลิตภาพและคุณภาพ เครื่องมือด้านวิชาชีพ และการพัฒนาทักษะสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มโดยรายละเอียดของหัวข้อการฝึกอบรม ดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5 หัวข้อการฝึกอบรมเกี่ยวกับ QC

PRODUCTIVITY & QUALITY CONCEPTS	7 QC TOOLS	SKILLS AND DEVELOPMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Productivity • Quality • Quality Circles Concept • QC Organizational Structure • QC Story 	<ul style="list-style-type: none"> • Check sheet • Histogram • Pareto Diagram • Graph & Control Chart • Cause & Effect Diagram • Scatter Diagram • Stratification 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytical Skills • Decision Making Skills • Coaching Skills • Group Interaction Skills • Presentation Skills

การประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมควิซี นอกจากจะต้องดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่กล่าวไปข้างต้นแล้วยังมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกหลายด้านที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น ความมุ่งมั่นขององค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โครงสร้างการบริหารกิจกรรม ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน กิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม การประเมิน และการติดตามผล การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย จึงเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมลักษณะนี้ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนอาจไม่ถ่วงน้ำหนักเนื่องจากต้องควบคุมปัจจัยต่าง ๆ มากมาย อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมแล้วก็ต้องยอมรับว่าคุ้มค่าแก่การลงทุนลงแรง เราจึงเห็นว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินกิจกรรมควิซีอย่างต่อเนื่อง

8) Industrial Engineering หลักวิศวกรรมอุตสาหกรรมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ

วิทยากร Ms.Magdalena Mendoza

หลักวิศวกรรมอุตสาหกรรมเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และการควบคุมคุณภาพของงานให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนดโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ก่อนที่จะเรียนรู้วิธีลดความสูญเสียโดยใช้หลักวิศวกรรมอุตสาหกรรมควรที่จะรู้จักความสูญเสียประเภทต่าง ๆ เสียก่อน ซึ่งมีการแบ่งความสูญเสียออกเป็น 7 ประเภท (7 Wastes) ได้แก่

1. การผลิตของเสีย/แก้ไขงานเสีย (Scrap and Rework) แน่นอนว่าทั้งงานเสียและการแก้ไขงานย่อมก่อให้เกิดความสูญเสียเพิ่มขึ้นมากมายทั้งด้านวัตถุดิบ พลังงาน แรงงาน และเวลา ซึ่งถ้ามีปริมาณมากอาจกระทบต่อแผนการผลิตและการส่งมอบให้ลูกค้า

2. การผลิตมากเกินไป (Overproduction) นอกจากจะเกิดต้นทุนจมแล้วยังทำให้ต้องเสียพื้นที่จัดเก็บเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น หากเป็นงานระหว่างผลิตก็อาจต้องวางกองไว้ในพื้นที่ปฏิบัติงานซึ่งกีดขวางและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุ นอกจากนี้ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งในการผลิต งานเหล่านั้นอาจต้องกลายเป็นสิ่งของที่ไม่ประโยชน์

3. กระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ (Non-effective work) เช่น เกิดงานระหว่างผลิตมากเกินไป เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เสียเวลาในการปรับตั้งเครื่องจักรนานเกินไป เป็นต้น

4. การรอคอย (Waiting) ในกระบวนการผลิตจะประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอน หากการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กระบวนการผลิตเสียสมดุลและทำให้เกิดการรอคอยในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ส่งผลให้การผลิตในภาพรวมเป็นไปอย่างล่าช้าและอาจกระทบต่อการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าด้วย

5. การขนส่ง (Transportation) หมายถึงกิจกรรมที่ทำให้สิ่งของต่างๆ ภายในโรงงานเกิดการเคลื่อนย้ายสถานที่เพื่อให้สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง ในที่นี้ไม่รวมถึงการขนส่งที่เกิดภายนอกโรงงาน บ่อยครั้งที่พบว่าเกิดการขนย้ายที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน หรือใช้เส้นทางการขนส่งที่ไม่เหมาะสม ทำให้สูญเสียทรัพยากรต่างๆ โดยไม่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นเวลาทำงานหรือพลังงาน นอกจากนี้ยังอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการผลิตอีกด้วย

6. การเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory) โดยเกิดต้นทุนจม เสียพื้นที่ในการจัดเก็บ รวมทั้งวัตถุดิบอาจเสื่อมคุณภาพ

7. การเคลื่อนไหวที่ขาดประสิทธิภาพ (Non-effective motion) คือ การเคลื่อนไหวของพนักงานโดยใช้ระยะทางในการเคลื่อนไหวมากเกินไปจนความจำเป็น รวมไปถึงการเคลื่อนไหวด้วยท่าทางที่ไม่เหมาะสมหรือการทำงานกับเครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ที่มีขนาด น้ำหนัก หรือสัดส่วนที่ไม่เหมาะสมกับร่างกายของผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานาน ก่อให้เกิดอาการเมื่อยล้า และประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

เพื่อลดความสูญเสียต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเราสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการศึกษางานอุตสาหกรรม (Industrial work study) ซึ่งความหมายโดยทั่วไปของการศึกษางานคือ การวิเคราะห์การทำงานที่ครอบคลุมทุกมิติโดยใช้การตรวจสอบอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และต้นทุน เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงแม่นยำและเป็นระบบ จนสามารถสังเกตเห็นความผิดปกติหรือความไม่มีประสิทธิภาพต่าง ๆ ได้ ทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนโดยไม่ได้ลงทุนเพิ่มหรือลงทุนเพิ่มเพียงเล็กน้อย โดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 เรื่องหลัก คือ การศึกษาวิธีการ (Method Study) และการวัดงาน (Work measurement)

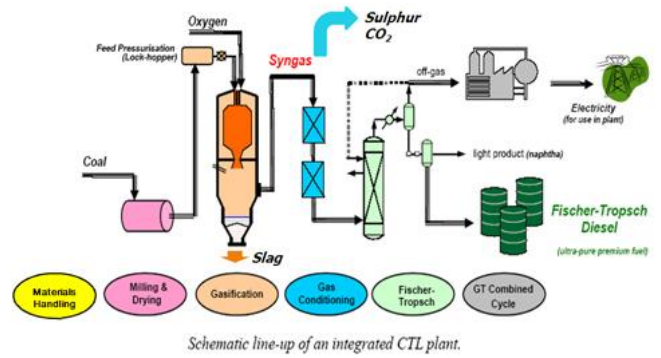
เรื่องที่ 1 การศึกษาวิธีการทำงาน (Method study)

เป็นการศึกษาถึงวิธีการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันโดยมีการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาวิธีการที่ง่ายกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่าหรือประหยัดกว่าเพื่อนำมาใช้แทนวิธีการเดิม โดยในเบื้องต้นต้องวิเคราะห์และระบุว่าการทำงานในขั้นตอนใดถือเป็นงานที่ไม่จำเป็นและเลิกทำงานในขั้นตอนนั้น จากนั้นจึงมาปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานที่เหลือให้มีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสมและกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยวิธีที่นิยมใช้ในการศึกษาวิธีการทำงานนอกจากจะใช้การบันทึกเป็นวิดีโอแล้ว ยังมีอีก 3 วิธีได้แก่

1) แผนภูมิการไหล (Flow diagram)

แผนผังการไหลจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของจุดต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนการผลิต การจัดทำแผนผังการไหลทำให้ทราบและเข้าใจถึงกระบวนการผลิตทั้งหมด โดยรูปแบบของแผนผังการไหลมีได้หลากหลายรูปแบบตั้งแต่การใช้สัญลักษณ์จนถึงการใช้ภาพถ่ายหรือภาพเสมือนในการจัดทำแผนผังการไหล

ภาพที่ 6 ตัวอย่างแผนภูมิการไหล



2) แผนภูมิกระบวนการ (Process charts)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน โดยแบ่งขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ออกเป็น 5 ประเภท คือ การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมประเภทเดียวที่ทำให้เกิดประโยชน์ ในขณะที่กิจกรรมอีก 4 ประเภทที่เหลือเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสูญเสีย (Waste) ซึ่งได้แก่ การเคลื่อนย้าย การรอคอย การตรวจสอบ และการจัดเก็บ โดยใช้สัญลักษณ์แสดงถึงกิจกรรมแต่ละประเภท ดังนี้

- การปฏิบัติงาน (Operations) แทนสัญลักษณ์ด้วย
- การเคลื่อนย้าย (Transportation) แทนสัญลักษณ์ด้วย
- การรอคอย (Delay) แทนสัญลักษณ์ด้วย
- การตรวจสอบ (Inspection) แทนสัญลักษณ์ด้วย
- การจัดเก็บ (Storage) แทนสัญลักษณ์ด้วย

ในการวิเคราะห์โดยใช้แผนผังกระบวนการนี้ สามารถแบ่งวิเคราะห์ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติของพนักงาน มิติของเครื่องจักร และมิติของวัตถุดิบ โดยพิจารณาว่าในมิติที่ต้องการวิเคราะห์มีกิจกรรมประเภทใดเกิดขึ้นบ้าง เช่น ในมิติของวัตถุดิบอาจเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบถูกจัดเก็บอยู่ในสต็อก เคลื่อนย้ายออกมาสู่กระบวนการผลิต ผ่านขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ โดยอาจเกิดการรอคอยเป็นบางช่วง จนผลิตเสร็จและถูกขนย้ายเข้าสต็อกอีกครั้ง เป็นต้น โดยแผนภูมิกระบวนการจะมีลักษณะเป็นตารางที่เขียนลำดับขั้นตอนการทำงานทั้งหมด แล้วจึงวิเคราะห์ว่าขั้นตอน

ภาพที่ 7 ตัวอย่างแผนภูมิกระบวนการ

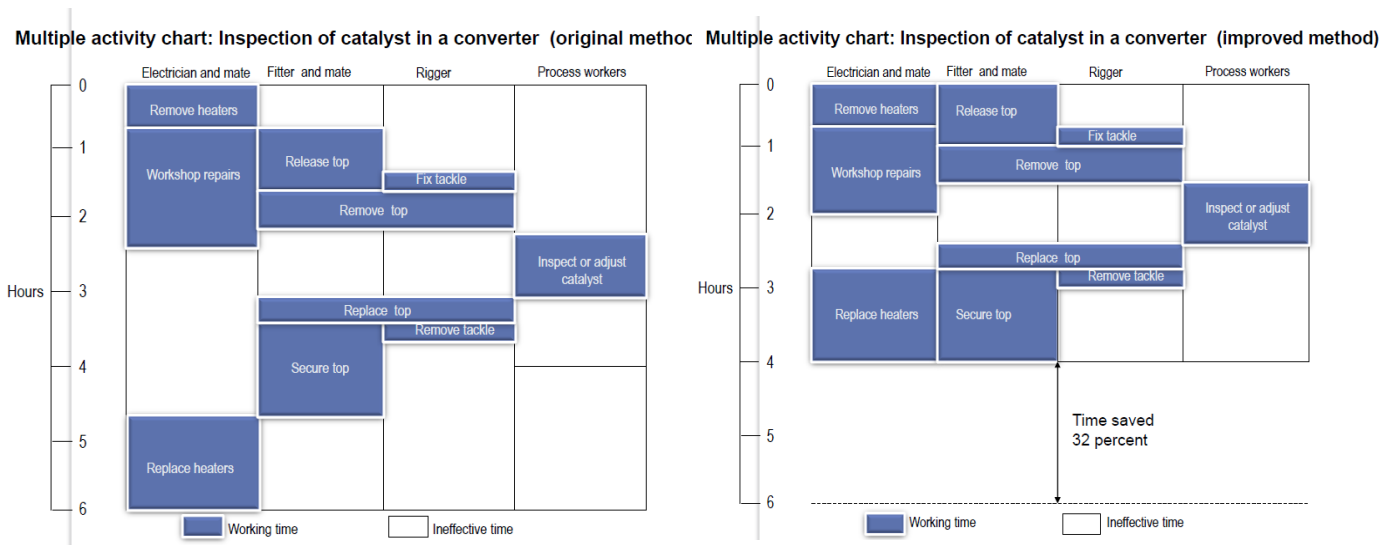
Flow Process Chart							
แผนภูมิหมายเลข	1	แผนที่	2	วันที่	8/9/2550	บันทึกโดย	จิราภรณ์เงิน
คำอธิบาย	ปริมาณ	ระยะทาง	เวลา	สัญลักษณ์	หมายเหตุ		
		(เมตร)	(นาที)	○ ⇨ □ ▽			
ทำการตรวจสอบชิ้นงาน				□			
ขนย้ายไปแผนกขัดผิวและทาสี				⇨			
ทำการขัดผิวและทาสี 2 รอบ				○			
ย้ายชิ้นงานไปคานวางเพื่อเข้าสู่ของบด				⇨			
ทำการบดสี				○			
เคลื่อนย้ายมาที่พนักงานเพื่อรอการประกอบ				⇨			
รอการประกอบ				□			
เคลื่อนย้ายมาแผนกประกอบ				⇨			
ทำการประกอบ				○			
เคลื่อนย้ายเข้าสู่ storage				⇨			
ทำการ storage				▽			

เหล่านั้นจัดเป็นกิจกรรมประเภทใดในมิติการวิเคราะห์ที่ต้องการ โดยในตัวอย่างเป็นการวิเคราะห์ในมิติของพนักงาน ซึ่งการวิเคราะห์จะทำให้ทราบว่าในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดมีกี่ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และกี่ขั้นตอนเป็นความสูญเสีย จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่าขั้นตอนใดไม่จำเป็น และพยายามหาวิธีการลดขั้นตอนดังกล่าว รวมทั้งพิจารณาว่าระยะทางในการเคลื่อนย้ายไกลเกินไปหรือไม่ และหาโอกาสในการรวมขั้นตอนการตรวจสอบเข้ากับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3) แผนภูมิกิจกรรม (Activity charts)

เป็นแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ในการทำงานของพนักงานหลายคนซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน หรือคนงานหลายคนซึ่งทำงานร่วมกันในบริเวณเดียวกันหรือต้องใช้เครื่องจักรร่วมกัน โดยเป็นการบันทึกการทำงานของแต่ละคนในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมินี้ก็เพื่อลดเวลาที่ว่างงาน (Ineffective time) ของพนักงานและเครื่องจักรลงและเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ซึ่งจากตัวอย่างในแผนภูมินี้จะเห็นได้ว่าก่อนปรับปรุงพนักงานมีช่วงว่างงานค่อนข้างมาก และหลังปรับปรุงสามารถลดระยะเวลาซึ่งเป็นช่วงว่างงานลง ทำให้ระยะเวลาในกระบวนการนี้ลดลงถึง 32 เปอร์เซ็นต์

ภาพที่ 8 ตัวอย่างแผนภูมิกิจกรรม



เรื่องที่ 2 การวัดงาน (Work measurement)

การวัดงานเป็นการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อออกแบบและกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน โดยงานที่ทำนั้นต้องอยู่ในระดับประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยสามารถใช้ร่วมกับการศึกษาวิธีการทำงาน (Method study) นอกจากนั้นการกำหนดเวลามาตรฐานยังเป็นพื้นฐานของการวางแผนการผลิตและการจัดการต้นทุนอีกด้วย โดยเทคนิคที่นิยมใช้สำหรับการวัดงานได้แก่ การศึกษาเวลา (Time study) และการศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study)

1) การศึกษาเวลา (Time study)

การบันทึกเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานในสถานการณืปกติ โดยการศึกษาเวลาเหมาะที่จะนำมาใช้เมื่อกิจการใหม่เกิดขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุดิบหรือวิธีการทำงานซึ่งกระทบต่อเวลามาตรฐานในการทำงาน เกิดจุดคอขวดในการทำงาน เกิดต้นทุนส่วนเกินในกระบวนการ หรือประสิทธิภาพของวิธีการเดิมด้อยกว่าวิธีการใหม่โดยขั้นตอนของการศึกษามีดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์และงานที่ต้องการศึกษา
- เลือกพนักงานกลุ่มเป้าหมายสำหรับสังเกตการทำงาน

- เลือกสภาวะการทำงานที่ต้องการศึกษา
- แบ่งงานออกเป็นงานย่อย (element)
- กำหนดจำนวนตัวอย่างที่ต้องการศึกษาและกำหนดความถี่ในการเก็บข้อมูล
- จับเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละงานย่อย
- หากพบสถานการณ์ไม่ปกติให้ทิ้งข้อมูลนั้น และจึงคำนวณเวลาของแต่ละงานย่อย
- นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

สำหรับการวิเคราะห์จะช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานย่อยที่ต้องการปรับปรุงได้โดยพิจารณาจากระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานย่อยนั้น ๆ นอกจากนั้นหากมีความแตกต่างของระยะเวลาค่อนข้างมากสำหรับแต่ละงานย่อยแสดงว่าต้องมีการปรับมาตรฐานในการทำงาน หรือเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยในที่นี้ระยะเวลาที่สั้นที่สุดแสดงให้เห็นว่าวิธีที่ใช้ในการทำงานนั้น ๆ อาจเป็นวิธีการที่ดีที่สุด (Best practice) และถือเป็นระยะเวลาเป้าหมายในการปรับปรุง อย่างไรก็ตามการกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงานจะต้องเผื่อระยะเวลาสำหรับการผ่อนคลาย การหยุดพัก หรือความเมื่อยล้าจากการทำงานด้วย

2) การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion Study)

การศึกษากการเคลื่อนไหว เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นการเคลื่อนไหวของร่างกายอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องคำนึงถึงการจัดสถานที่ปฏิบัติงานและออกแบบเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเคลื่อนไหวของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย โดยสำหรับหลักการเคลื่อนไหวของร่างกายมีดังนี้ มือทั้ง 2 ข้างควรเริ่มต้นทำงานและเสร็จงานในเวลาพร้อมกัน โดยมือทั้งสองข้างไม่ควรปล่อยว่างในเวลาเดียวกัน ยกเว้นเวลาพัก การเคลื่อนไหวของแขนควรมีลักษณะสมมาตรในทิศทางที่ตรงกันข้าม การเคลื่อนไหวควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุด ไม่เปลี่ยนทิศทางกะทันหัน และออกแบบให้งานที่จำเป็นต้องค้นหาด้วยสายตาหรือฟังสายตาเกิดขึ้นน้อยที่สุด

สำหรับการจัดสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมนั้นควรกำหนดตำแหน่งที่แน่นอนในการจัดวางเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนวัตถุต่าง ๆ โดยควรอยู่ใกล้กับบริเวณที่ต้องใช้งาน จัดเก้าอี้ให้มีความสูงเหมาะสมกับความสูงของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ประโยชน์จากแรงโน้มถ่วงของโลกในการเก็บหรือกระจายชิ้นงาน และจัดให้มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ

สำหรับการออกแบบเครื่องมืออุปกรณ์ให้มีความเหมาะสมนั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ในกรณีที่สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ทำงานแทนพนักงานได้โดยมีประสิทธิภาพมากกว่าให้พิจารณาเลือกการใช้เครื่องมือ ในกรณีที่การปฏิบัติงานจะต้องใช้การเคลื่อนไหวของแต่ละนิ้วควรออกแบบให้การเคลื่อนไหวของนิ้วมีความสัมพันธ์กัน ควรออกแบบเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้แรงขยับ เช่น คันโยก เพื่อที่ต้องใช้มือหมุน ให้อยู่ในตำแหน่งที่สะดวกกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีการเคลื่อนไหวร่างกายน้อยที่สุด

จากเนื้อหาข้างต้นจะเห็นได้ว่าหลักวิศวกรรมอุตสาหกรรมเป็นหลักการพื้นฐานที่สามารถนำไปปรับใช้ได้กับอุตสาหกรรมการผลิตทุกประเภท ในขณะที่เดียวกันธุรกิจประเภทอื่นเช่นภาคบริการก็สามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐซึ่งในปัจจุบันก็เริ่มให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลิตภาพไม่แตกต่างจากองค์กรเอกชน อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้แม้จะไม่ต้องการการมีส่วนร่วมจากพนักงาน

มากเหมือนกับเครื่องมือตัวอื่น ๆ แต่ก็ต้องทำความเข้าใจกับพนักงานในพื้นที่เป้าหมายถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เนื่องจากการปรับปรุงนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับ Productivity practitioners

อย่างที่กล่าวไว้ตั้งแต่ตอนต้นว่าโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้นำด้านผลิตภาพที่เรียกว่า Productivity practitioners ซึ่งมีบทบาทหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ที่ปรึกษา (Consultant) วิทยากร (Trainer) และผู้กระตุ้นและส่งเสริมผลิตภาพ (Promoter) ดังนั้นนอกเหนือจากองค์ความรู้ด้านผลิตภาพแล้วจึงได้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นทั้ง 3 ด้านนี้ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

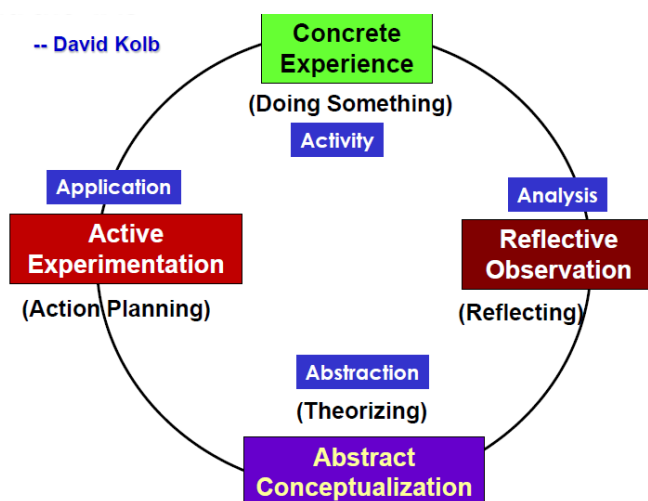
1) การพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากร (Trainer)

วิทยากร Ms.Nina Estudillo

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความแตกต่างจากเด็กโดยผู้ใหญ่จะตัดสินใจได้ด้วยตัวเองว่าต้องการเรียนรู้สิ่งใดที่มีความสำคัญสำหรับเขา เขาจะพิจารณาความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับบนพื้นฐานของประสบการณ์และความเชื่อส่วนตัวซึ่งทำให้บางครั้งเกิดการปิดกั้นตัวเอง โดยผู้ใหญ่จะคาดหวังว่าสิ่งที่เรียนจะต้องมีประโยชน์และนำไปใช้ได้ทันที การเรียนรู้ด้วยการสร้างประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่สามารถตอบโจทย์การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ได้เป็นอย่างดี โดย David Kolb ได้เสนอวงจรการเรียนรู้ด้วยการสร้างประสบการณ์ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 วงจรการเรียนรู้



ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกิจกรรม (Activity) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เรียนเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการอภิปรายในขั้นตอนต่อไป ซึ่งอาจเป็นสถานการณ์จำลอง กิจกรรมที่ให้แสดงความคิดเห็น การสังเกตการณ์กระบวนการผลิต การบันทึกขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการพิจารณาในรายละเอียดถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น เมื่อสังเกตการณ์กระบวนการผลิตแล้วจึงมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันว่า เกิดอะไรขึ้นในกระบวนการผลิตนั้น ๆ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น สิ่งที่ได้เรียนรู้คืออะไร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การสรุป (Abstraction) เป็นการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 ซึ่งอาจใช้หลักทฤษฎีต่าง ๆ มาอธิบายร่วมด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ (Application) การนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ให้ผู้เรียนเขียนออกมาเป็นแผนงานจะทำให้ทราบว่าสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้หรือไม่

การศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะทำให้ทราบว่าควรออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานให้มีความเหมาะสมได้อย่างไร เพื่อให้ผู้เรียนได้สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

การเตรียมพร้อมสำหรับการนำเสนอ (Presentation skill)

การนำเสนอ คือ การสื่อสาร ข้อความ หรือ สาร ที่มีการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า ให้กับผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม โดยการนำเสนอมีองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ การเตรียมตัวของผู้พูด การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ฟัง และการจัดเตรียมเอกสาร/อุปกรณ์

1) การเตรียมตัวของผู้พูด ต้องเตรียมพร้อมทั้งด้านความรู้และการเตรียมพร้อมด้านจิตใจ ซึ่งสามารถเลือกรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการนำเสนอครั้งนั้น ๆ โดยการนำเสนอมีทั้งหมด 5 รูปแบบ ได้แก่ การแก้ปัญหา (นำเสนอปัญหาและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา) ความคิดเห็น (มุ่งใจให้เหตุผลสนับสนุน) ทฤษฎี (นำเสนอด้วยข้อพิสูจน์) การสอน (บอกทีละขั้นตอนว่าทำอย่างไร) การให้ข้อมูล (การให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ)

2) การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ฟัง ต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าสัมมนาก่อน เช่น ตำแหน่งงาน การศึกษา รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังเพื่อจะได้เตรียมเนื้อหาให้สอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสัมมนา

3) การจัดเตรียมเอกสาร/อุปกรณ์ ต้องกำหนดหัวข้อย่อยต่าง ๆ ในการนำเสนอ เลือกอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ และสื่อต่าง ๆ เช่น เพลง วิดีโอ เป็นต้น

เทคนิคในการนำเสนอ

ในการนำเสนออาจใช้เทคนิคต่าง ๆ มาช่วยให้การนำเสนอมีความน่าสนใจมากขึ้น เช่น การเริ่มต้นการนำเสนอเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เข้าร่วมการสัมมนาที่มีเทคนิคที่หลากหลาย เช่น อาจเปิดตัวด้วยการแสดงหรือสาธิตบางอย่าง การเชื่อมโยงเรื่องราวเข้ากับสิ่งที่กำลังอยู่ในความสนใจของผู้คน การถามคำถามนำเพื่อเชื่อมโยงไปสู่เนื้อหา การใช้ข้อเท็จจริงที่สอดคล้องกับผู้ฟัง การยกเรื่องราวที่เชื่อมโยงกับเนื้อหา การแสดงให้เห็นว่าหัวข้อที่จะบรรยายมีความสำคัญเพียงไร ซึ่งเทคนิคเหล่านี้หากผู้บรรยายสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมก็จะดึงดูดความสนใจของผู้ฟังได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้จุดเริ่มต้นที่ดีและบทส่งท้ายของการบรรยายก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยผู้บรรยายอาจใช้การสรุปเนื้อหาสำคัญ ๆ การจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การสรุปด้วยข้อความที่น่าประทับใจ คำคมหรือบทกวี เป็นต้น นอกจากนี้การใช้โทนเสียงก็เป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากสำหรับการบรรยาย เนื่องจากเสียงสามารถแสดงถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้บรรยาย ซึ่งสามารถกระตุ้นและ

สร้างการมีส่วนร่วมให้ผู้ฟัง ในขณะที่เดียวกันก็แสดงถึงความเชื่อมั่นของผู้บรรยายด้วย การใช้เสียงที่ชัดถ้อยชัดคำจึงถือเป็นสิ่งจำเป็น รวมทั้งการหาจังหวะในการหยุดพูดหรือการเว้นจังหวะอย่างเหมาะสม การใช้โทนเสียงสูงเสียงต่ำสลับกันอย่างเหมาะสม การพูดย้ำหรือการเน้นคำเมื่อต้องการสรุปประเด็นต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ

นอกจากนี้ยังมีข้อควรปฏิบัติและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้การบรรยายเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การตรวจเช็คห้องบรรยายรวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ก่อนถึงเวลาบรรยาย การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การทักทายผู้ฟังตั้งแต่เข้าห้องบรรยาย การสร้างความสนใจให้ผู้ฟังซึ่งต้องทำให้สำเร็จภายใน 5 นาทีแรกของการบรรยาย การแสดงท่าทางที่เป็นมิตร การระมัดระวังท่าทางที่อาจดูไม่ค่อยดี การใช้ pointer อย่างเหมาะสมและอย่าแกว่งมือมากเกินไป การปรับเปลี่ยนการนำเสนอให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟัง การตอบสนองผู้ฟังทุกครั้งเมื่อมีการถามหรือแสดงปฏิกิริยาต่าง ๆ การสบตาผู้ฟังและไม่มองดูโน้ตมากเกินไป รวมทั้งหากมีผู้บรรยายคนต่อไปต้องวางแผนในการแนะนำบุคคลนั้นด้วย

ทักษะสำหรับการเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator skills)

คำว่าวิทยากรกระบวนการอาจจะไม่ค่อยคุ้นเคยนักสำหรับคำแปลของ Facilitator ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการสำหรับการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ ในห้องสัมมนาหรือการทำ workshop ต่าง ๆ โดยบทบาทจะครอบคลุมตั้งแต่ 1) การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนโดยแสดงความสนใจผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนรู้สึกสะดวกใจที่จะถามคำถามหรือให้ข้อเสนอแนะ 2) ทำให้ผู้เรียนพูดในสิ่งที่คิดออกมาให้ได้ รวบรวมข้อมูลเหล่านั้น จัดกลุ่มของข้อมูล และเรียบเรียงเป็นข้อสรุปของกลุ่ม 3) สร้างบรรยากาศการดำเนินกิจกรรมในกลุ่มให้เป็นไปด้วยดี โดยต้องไม่ปล่อยให้เกิดสัญญาณการระงับการดำเนินการ ต้องรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่ม ดูแลไม่ให้เกิดการโต้เถียงกันในกลุ่ม ให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และควรแสดงความยินดีเมื่อกลุ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จเรียบร้อย จากบทบาทดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวิทยากรกระบวนการต้องมีทักษะหลายด้านตั้งแต่การฟัง การสังเกต การตั้งคำถาม การแสดงความใส่ใจ และการบูรณาการข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

การฟัง คือ การรับข้อมูลจากผู้เรียนโดยต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งการฟังที่ดีจะต้องหยุดพูดและตั้งใจฟัง ควรสอบถามผู้พูดเมื่อมีข้อสงสัยหรือประเด็นไม่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้พูดอธิบายให้จบก่อนโดยไม่ด่วนสรุปเอง และต้องสรุปความสิ่งที่ได้ยินอย่างถูกต้องซึ่งอาจทวนสอบกับผู้พูดหากจำเป็น นอกจากนี้ควรกล่าวชื่นชมต่อความคิดเห็นของผู้พูดด้วย

การสังเกต คือ การสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนว่าเขารู้สึกอย่างไรซึ่งต้องสังเกตจากสีหน้า ท่าทาง และกิริยาอาการต่าง ๆ เช่น ในการทำกิจกรรมกลุ่มต้องสังเกตว่ามีใครแสดงท่าทางกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นบ้าง ก็ควรเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งก็จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็นและเปิดใจมากขึ้น

การตั้งคำถาม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และยังทำให้ทราบว่าผู้เรียนเข้าใจในสิ่งที่เรียนหรือไม่ ซึ่งจะเป็นโอกาสให้วิทยากรได้อธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจมากขึ้นด้วย ซึ่งคำถามที่ดีควรมีความชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงและไม่ยาวจนเกินไป โดยต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ไตร่ตรองและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ต่าง ๆ

การแสดงความใส่ใจ ผู้เรียนจะรับรู้ได้ว่าวิทยากรใส่ใจเขาหรือไม่ ซึ่งหากได้รับความใส่ใจผู้เรียนจะตอบสนองและให้ความร่วมมือมากขึ้น ทั้งนี้ต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นมิตรโดยหลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์ที่เป็นวิชาการมากเกินไปและไม่แสดงออกว่าวิทยากรมีภูมิความรู้มากกว่า การใช้ท่าทางที่เป็นมิตรจะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมให้กับผู้เรียน ในขณะที่เดียวกันรอยยิ้มก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้เข้าถึงผู้เรียนมากขึ้น นอกจากนี้วิทยากรยังต้องยืนในตำแหน่งที่สามารถมองเห็นผู้เรียนทุกคน และใช้การสบตากับผู้เรียนอย่างเหมาะสมโดยกวาดสายตาไปอย่างทั่วถึงอีกด้วย ทั้งนี้สิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในห้องเรียน คือ การบรรยายโดยไม่มองหน้าผู้เรียน การหันหลังให้ผู้เรียน การจ้องมองผู้เรียน หรือแม้กระทั่งการยืนนิ่งอยู่กับที่มากเกินไป รวมทั้งการไม่แสดงความใส่ใจเมื่อผู้เรียนกำลังพูดอยู่

การบูรณาการข้อมูล เนื่องจากการทำกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ จะประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มหลายคน ซึ่งการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ย่อมมีทั้งประเด็นที่เหมือนกัน ใกล้เคียงกัน หรือแม้แต่ขัดแย้งกัน วิทยากรกระบวนการจึงต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดเห็นเหล่านั้นและสรุปออกมาเป็นภาพรวมของกลุ่ม

โดยทั่วไปในการทำกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ เมื่อเสร็จสิ้นแล้วจะมีการนำเสนอผลสรุปของกลุ่ม ซึ่งวิทยากรกระบวนการจะต้องให้ความคิดเห็นต่อการนำเสนอ นั้น ทั้งนี้ไม่ควรแสดงความคิดเห็นในเชิงประเมินว่าผลงานดีหรือไม่ ควรทำเพียงแต่การให้ความเห็นเพิ่มเติมเท่านั้น และควรเป็นความคิดเห็นที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจนซึ่งหากสามารถยกตัวอย่างประกอบได้ก็จะเป็นประโยชน์ โดยหากเป็นคำแนะนำในการทำสิ่งต่าง ๆ ก็ควรให้คำแนะนำเฉพาะสิ่งที่คาดว่าผู้เรียนจะสามารถทำได้จริงเท่านั้น

ที่กล่าวไปทั้งหมดข้างต้นคือทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นวิทยากร แต่การเรียนรู้เพียงแค่ว่าทฤษฎีคงไม่สามารถทำให้ใครเป็นวิทยากรที่ดีได้ โครงการนี้จึงกำหนดให้ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนต้องฝึกปฏิบัติในการนำเสนอโดยแบ่งเป็นกลุ่มประมาณ 5 คน และเลือกหัวข้อเครื่องมือด้านผลิตภาพที่สอนในโครงการนี้มา 1 เรื่องเพื่อร่วมกันนำเสนอ โดยทุกคนจะต้องนำเสนอประมาณคนละ 15 นาที ซึ่งกิจกรรมกลุ่มลักษณะนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการต้องร่วมกันกำหนดเนื้อหาในการนำเสนอ ออกแบบการนำเสนอแต่ละช่วงสำหรับทุกคน เพื่อให้การนำเสนอมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติจริงที่ทำให้ทุกคนได้ประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสในการได้รับคำแนะนำติชมจากผู้สอนและเพื่อนร่วมโครงการ ซึ่งเป็นคำแนะนำที่มีค่าซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงทักษะในการนำเสนอของแต่ละคนได้เป็นอย่างดี

2) การพัฒนาทักษะการเป็นที่ปรึกษา (Consultant)

วิทยากร Mr.Kevin Chan

การให้บริการปรึกษาแนะนำ คือ การตรวจสอบและระบุปัญหา จากนั้นจึงให้คำแนะนำที่เหมาะสม รวมทั้งการช่วยเหลือลูกค้าให้สามารถปฏิบัติตามคำแนะนำนั้นได้ โดยบทบาทของที่ปรึกษานอกเหนือจากการให้คำปรึกษาแนะนำแล้วยังครอบคลุมไปถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) การช่วยเหลือลูกค้าแก้ปัญหา รวมทั้งการให้ความรู้และสร้างทักษะที่จำเป็นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอีกด้วย ซึ่งที่ปรึกษาเองก็มีการแบ่งประเภทตามความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษาด้านผลิตภาพ ทรัพยากรบุคคล การเงิน การตลาด และอื่น ๆ อย่างไรก็ตามลักษณะบริการที่ส่งมอบก็มีความใกล้เคียงกัน โดยผู้ที่จะเป็นที่ปรึกษานอกเหนือจากจะต้องมีพื้นฐานความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแล้ว ยังต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ และที่สำคัญจะต้อง

ส่งมอบงานให้ครบถ้วนตามที่ได้ให้สัญญาไว้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังต้องยึดมั่นจรรยาบรรณในการเป็นที่ปรึกษาด้วย เช่น การรักษาความลับของลูกค้า การไม่รับเป็นที่ปรึกษาในธุรกิจที่เป็นคู่แข่งกันในเวลาเดียวกัน เป็นต้น

เนื่องจากการเป็นที่ปรึกษานอกเหนือจากการให้คำปรึกษาแนะนำแล้วก็ต้องดูแลให้ลูกค้าสามารถนำคำแนะนำนั้นไปปฏิบัติได้จริงด้วย ดังนั้นในการเป็นที่ปรึกษาสิ่งที่ควรทราบคือใครเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง เพื่อจะได้สร้างความรู้ความเข้าใจและโน้มน้าวให้บุคคลนั้นช่วยผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามคำแนะนำ รวมทั้งควรทราบด้วยว่าในขอบเขตงานนั้น ๆ ใครเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักและควรได้รับความร่วมมือจากใครบ้างเพื่อให้การนำคำแนะนำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

การประเมินองค์กรในด้านผลิตภาพ

การประเมินองค์กรในด้านผลิตภาพ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพ เพื่อยกระดับผลิตภาพโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้การระบุปัญหาและการวิเคราะห์สาเหตุจะอยู่บนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก โดยการประเมินองค์กรจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

1) การเริ่มต้น ในการเริ่มต้นการประเมินองค์กร ที่ปรึกษาจำเป็นจะต้องพบกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อแนะนำตัว รวมทั้งอธิบายภาพรวมตลอดจนประโยชน์ในการประเมินองค์กรให้ผู้บริหารรับทราบ และต้องประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงถึงความร่วมมือที่ต้องการสำหรับขั้นตอนนี้ จากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและสอบถามถึงปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร รวบรวมข้อมูลตัวเลขและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อจะได้ทราบสถานะขององค์กร ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าปัญหาต่างๆ ที่พบสามารถแก้ไขได้โดยใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพตัวใดบ้าง โดยในขั้นตอนนี้ต้องค้นหาว่าใครเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริงและสอบถามถึงความต้องการของเขาเพื่อจะได้ตอบสนองได้อย่างถูกต้อง และยังต้องตรวจสอบว่าผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงไร ในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจถึงข้อจำกัดขององค์กรและประเมินว่าการเมืองในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อหรือไม่ โดยในท้ายที่สุดต้องสรุปร่วมกันให้ได้ว่าความต้องการของลูกค้าหรือขอบเขตของงานที่จะต้องส่งมอบครอบคลุมในเรื่องใดบ้าง เพื่อจะได้จัดทำข้อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยองค์ประกอบของข้อเสนอโครงการมีรายละเอียดตามภาพที่ 10 ทั้งนี้ข้อมูลที่จะต้องรวบรวมในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท เช่น สถานที่ตั้ง โทรศัพท์ โทรสาร e-mail ชื่อผู้ประสานงาน การจัดตั้งและประวัติบริษัท แผ่นพับต่าง ๆ ของบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจหลักและผลิตภัณฑ์
- ข้อมูลด้านโครงสร้างองค์กรและการเงิน เช่น ผังองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานประเภทต่าง ๆ ทั้งในด้านจำนวน ทักษะ หรือจุดแข็งต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลด้านยอดขายและข้อมูลการเงินอื่น ๆ ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี
- ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน เช่น ผังโรงงาน ผังกระบวนการ สถิติต่าง ๆ ปัญหาที่พบ โครงการหรือกิจกรรมด้านผลิตภาพที่ดำเนินการอยู่ เป็นต้น

ภาพที่ 10 องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการ



2) การเตรียมพร้อมก่อนการประเมินองค์กร หลังจากที่ถูกคัดเลือกรับข้อเสนอโครงการแล้วที่ปรึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมต่าง ๆ ก่อนที่จะเข้าไปประเมินองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการขอเอกสารเพิ่มเติมจากลูกค้า ดังนี้

- สื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ รายงานผลการดำเนินงาน รายงานอุตสาหกรรม บทความที่เกี่ยวข้อง การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- บันทึกภายในของลูกค้า เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับโรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ กิจกรรมเกี่ยวกับการขาย รายงานการผลิตและการตรวจสอบคุณภาพ ความเคลื่อนไหวของวัตถุดิบ การประเมินผลพนักงาน เป็นต้น
- บันทึกเกี่ยวกับบริษัทลูกค้า หากเป็นลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการมาก่อน
- ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องหลัก ๆ
- สماعมธุรกิจที่ลูกค้าเป็นสมาชิกอยู่
- ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ นโยบายขององค์กรซึ่งกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารและหัวหน้างาน เช่น ชื่อ ตำแหน่ง อายุ การศึกษา อายุงาน รวมทั้งสถิติเกี่ยวกับพนักงาน เช่น อัตราการลาออก การขาดงาน การเกิดอุบัติเหตุ
- ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตและผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กำลังการผลิตต่อเดือน รอบระยะเวลาการผลิต รายละเอียดของงานที่จ้างทำ ขนาดของคำสั่งซื้อ (น้อยที่สุด/มากที่สุด) ยอดขายจำแนกตามผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์/บริการหลัก 3 ประเภท ได้แก่ ผังกระบวนการ ผังสายการผลิต แผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบคุณภาพ แบบฟอร์มต่าง ๆ

หลังจากรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร ทั้งในอดีตที่ผ่านมาและเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่มีการผลิตใกล้เคียงกัน รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ การสัมภาษณ์และการสังเกตซึ่งจะทำให้ทราบข้อมูลทั่วไป รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในเบื้องต้น เพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นสำหรับการประเมินองค์กรต่อไป ซึ่งจะต้องนำประเด็นดังกล่าวมาออกแบบเครื่องมือในการประเมินองค์กร วางแผนการ

ประเมินว่าจะต้องสัมภาษณ์ใครบ้าง หรือต้องสำรวจข้อมูลจากพนักงานกลุ่มใดบ้าง และแจ้งรายละเอียดต่าง ๆ ต่อ ลูกค้า

3) การประเมินองค์กร ในการประเมินองค์กรจะต้องเริ่มจากการประชุมเพื่อชี้แจงว่าจะดำเนินการประเมิน องค์กรอย่างไร มีการแบ่งกลุ่มผู้ประเมินเป็นทีละกลุ่มแต่ละกลุ่มทำอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพรวมของ กระบวนการ และหลังจากรวบรวมข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนตามแผนการประเมินที่กำหนดไว้แล้วก็จะนำข้อมูล ทั้งหมดมาวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงต่าง ๆ ทั้งนี้ในขั้นตอนนี้อาจยืนยัน ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้องได้ จากนั้นจึงจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ และจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินองค์กร ก่อนที่จะนำเสนอในการประชุมต่อไป

ทั้งนี้ประเด็นปัญหาหลัก ๆ ที่พบในการประเมินองค์กรได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพ หรือผลผลิตภาพ การเกิด ความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ (7 Wastes) การมีสิ่งที่ไม่จำเป็นอยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงาน (5 ส.) ปัญหาจากข้อร้องเรียน ของลูกค้า และปัญหาในส่วนของพนักงาน เช่น พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยในการค้นพบ ปัญหาหรือข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ จะต้องแสดงให้เห็นว่าปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นมากน้อยเพียงไร และส่งผลกระทบต่อ องค์กรอย่างไร โดยต้องยืนยันการเกิดปัญหาด้วยข้อเท็จจริงต่าง ๆ เช่น ข้อมูลสถิติ ภาพถ่าย เป็นต้น

จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาต่าง ๆ โดย อาจใช้แผนผังต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น ผังก้างปลา โดยควรสร้างทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ แล้วจึงจัดลำดับความเหมาะสมในการนำทางเลือกต่าง ๆ มาใช้ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ ข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร ความคุ้มค่าในการลงทุน (ถ้ามี) ระยะเวลาในการคืนทุน

เพื่อให้องค์กรเห็นชอบที่จะนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปปฏิบัติกันนั้น ข้อเสนอแนะเหล่านั้นจะต้องมีความ ชัดเจน ตรงประเด็น กระชับ มีเหตุมีผล คำนึงถึงความเสี่ยงต่าง ๆ และระบุว่าการนำไปปฏิบัติจะต้องใช้ทรัพยากร ใดบ้าง โดยในการนำเสนอควรมีแผนงานที่ชัดเจนว่าใครจะต้องทำอะไร และอย่างไร ทั้งนี้ในการนำเสนอจะต้อง กระตุ้นให้ลูกค้าเห็นประโยชน์ เกิดความเชื่อมั่นและตัดสินใจที่จะนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปปฏิบัติ

ทั้งนี้การจัดทำรายงานผลการประเมินอาจอยู่ในลักษณะรูปเล่มหรือจะเป็น power point ก็ได้ขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสม โดยไม่ควรระบุข้อมูลที่ได้มาจากลูกค้า เช่น ข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า ในรายงานควรนำเสนอ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และเหตุผลสนับสนุนข้อเสนอแนะนั้น หลักเลี่ยงการเขียนประโยคที่ซับซ้อนหรือยืดเยื้อเกินไป โดยรายงานควรสั้นและกระชับที่สุดเท่าที่เป็นไปได้โดย สมมติให้ตัวคุณเป็นผู้อ่าน และคำนึงถึงการศึกษา ประสบการณ์ และความคุ้นเคยในเรื่องผลผลิตภาพของผู้ที่จะอ่าน รายงานนี้ โดยรายงานควรมีโครงสร้างตามภาพที่ 11

4) การดำเนินโครงการปรับปรุงผลผลิตภาพ หลังจากทีผู้บริหารองค์กรตกลงใจที่จะยอมปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ในรายงานการประเมินโครงการของทีที่ปรึกษาแล้ว จะนำไปสู่การเริ่มปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอแนะโดยจะต้องมี การกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หากเป็นการว่าจ้างที่ปรึกษาให้ช่วยดำเนินการจะต้องมีการระบุบทบาท ของที่ปรึกษาให้ชัดเจน รวมทั้งระบุจำนวนวัน (Man-day) ที่จะใช้ มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานและการติดตามผล โดยละเอียด มีการกำหนดกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเมื่อองค์กรมีการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ จำเป็นต้องสร้างการยอมรับให้กับพนักงาน มีการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ ที่จำเป็น

การกำหนดวิธีการประเมินความสำเร็จของโครงการ รวมทั้งการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมซึ่งที่ปรึกษาสามารถ
ถอนตัวออกมาจากองค์กรได้โดยที่องค์กรยังสามารถดำเนินโครงการนั้นได้อย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 11 โครงสร้างของรายงานการประเมินองค์กร

Cover Page	3. Critical issues / Problems faced by company
Acknowledgement	3.1 List of issues / problems
Executive summary	3.2 Critical issues / problems
Table of contents	4. Recommended Solution
1. Introduction	4.1 List of solutions
1.1 Background of project	4.2 Evaluation of solutions
1.2 Background of company	4.3 Recommended solutions
1.3 Scope of project	4.4 Proposed implementation plans
1.4 Project team	5. Benefits and Risks
2. Findings and Observations	5.1 Tangible benefits
2.1 Strength of company	5.2 Intangible benefits
2.1.1	5.3 Potential risk during implementation
2.2 Weakness of company	6. Conclusion
2.3 Opportunities	Annexes
2.4 Threats	1.
	2.

ที่กล่าวไปข้างต้นคือเนื้อหาภาคทฤษฎีในการพัฒนาทักษะการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้เข้าร่วมโครงการแต่นอกเหนือจากด้านทฤษฎีซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นแล้ว การลงมือปฏิบัติจริงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ โครงการนี้จึงกำหนดให้ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กร โดยแบ่งผู้เข้าร่วมโครงการเป็น 4 กลุ่มและมอบหมายองค์กรตัวอย่างให้แต่ละกลุ่ม โดยผู้สอนไปรับฟังความคาดหวังขององค์กรตัวอย่างเพื่อกำหนดเป็นโจทย์หรือขอบเขตในการประเมินองค์กรสำหรับแต่ละกลุ่ม จากนั้นแต่ละกลุ่มจึงออกแบบการประเมินให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยเลือกวิธีการหรือเครื่องมือในการประเมินต่างๆ ระบุผู้ที่จะสัมภาษณ์ กำหนดประเด็นสัมภาษณ์ พัฒนาแบบสอบถาม (ถ้ามี) และกำหนดแผนงานต่าง ๆ หลังจากแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและเตรียมทุกอย่างพร้อมแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะได้เรียนรู้จากประสบการณ์โดยประเมินองค์กรจริง และจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งประสบการณ์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองไปเป็นที่ปรึกษาเนื่องจากได้ทดลองปฏิบัติจริง โดยได้เรียนรู้ทั้งจากผู้เข้าร่วมโครงการด้วยตนเองและจากผู้เชี่ยวชาญที่คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

3) การพัฒนาทักษะการเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมผลิตภาพ (Promoter)

วิทยากร Mr.Enrique V. Abadesco

การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานนับเป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมด้านผลิตภาพ เนื่องจากหากองค์กรมีกิจกรรมส่งเสริมที่สามารถกระตุ้นความสนใจให้พนักงานมาร่วมดำเนินกิจกรรมได้มากเท่าไร โอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมก็จะมากขึ้นเท่านั้น โดยทักษะนี้ไม่มีหลักการที่แน่นอนตายตัวแต่ต้องปรับเปลี่ยนหรือสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และในบางครั้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย ดังนั้นการเรียนรู้หลักการเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจึงช่วยให้เข้าใจบริบทเหล่านี้ได้ชัดเจนและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมได้

คำว่า วัฒนธรรม มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ตั้งแต่ วัฒนธรรมคือ “พฤติกรรมที่เรียนรู้และแบ่งปันกันในชุมชน” หรือ “คุณค่า ทักษะ และความเชื่อต่าง ๆ ของคนในสังคม” รวมทั้ง “ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้คน ซึ่งทำให้สามารถจำแนกสมาชิกของกลุ่มหนึ่งออกจากกลุ่มอื่น ๆ” ดังนั้นโดยรวมแล้ววัฒนธรรมก็คือวิถีปฏิบัติของคนในสังคมนั้นเองโดยอาจเป็นวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่ม หรืออาจเป็นวัฒนธรรมของประเทศก็ได้ โดย Mr.Geert Hofstede เป็นผู้ที่ทำกรวิเคราะห์วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนในประเทศต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลที่บริษัทไอบีเอ็มจัดเก็บจากพนักงานกว่า 1 แสนคนซึ่งอยู่ตามสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก ด้วยการใช้วิธีการทางสถิติ Hofstede ได้กำหนดปัจจัยออกมา 5 ด้านและเรียกมันว่า 5 Values ซึ่งได้แก่

1. ความแตกต่างด้านอำนาจ (Power Distance) หมายถึง มุมมองที่แตกต่างกันต่อสถานภาพทางสังคม บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่น พ่อกับลูก เจ้านายกับลูกน้อง ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจอย่างมาก (high power distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างอย่างมากระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจน้อย (low power distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมากนัก

2. ความแตกต่างด้านการเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ความรู้สึกของคนทั่วไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามเลี่ยงความเสี่ยงนั้นเพื่อให้ตนรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความแตกต่างของคนในการเผชิญความเสี่ยงส่งผลต่อการบริหาร โดยประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง (high uncertainty avoidance) เช่น ญี่ปุ่น ไปรตุเกส เบลเยียม และประเทศในกลุ่มอเมริกาใต้ ต้องการในสิ่งต่อไปนี้คือ 1) องค์กรที่มีโครงสร้างมั่นคง 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะระบบราชการ และ 3) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในขณะที่ประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำหรือชอบความเสี่ยง (low uncertainty avoidance) พนักงานจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน มากกว่าความสัมพันธ์ สำหรับประเทศไทยมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงกลางๆ ค่อนข้างสูง พนักงานทั่วไปต้องการหัวหน้างานที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

3. ความแตกต่างด้านความเป็นส่วนตัว (individual) หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละสังคมมีแนวคิดและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ขึ้นอยู่กับสังคมนั้นแตกต่างกัน บางสังคมประชาชนไม่ค่อยคำนึงถึงสังคมหรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (individualism) บุคคลยึดถือในสิทธิตามกฎหมาย ในขณะที่ประชาชนในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงสังคม (collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่มมากกว่า คำนึงถึงกฎหมายเพียงอย่างเดียว ประชาชนในกลุ่มวัฒนธรรมนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากจีน โดยมีแนวคิดจากขงจื้อ (Confucian) คือ การให้ความสำคัญกับครอบครัวและพวกพ้อง ดังนั้น การตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรจะมีคุณค่าน้อยกว่าความผูกพันแบบเครือญาติหรือสมัครพรรคพวก ความแตกต่างในลักษณะเช่นนี้มักก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับนักธุรกิจในกลุ่มประเทศตะวันตกที่มีลักษณะมีความเป็นส่วนตัวสูง

4. ความแตกต่างด้านจุดมุ่งหมาย หมายถึง ทักษะของคนในสังคมที่มีต่อการดำเนินชีวิตหรือการทำงาน โดย ในสังคมที่มุ่งเน้นการแข่งขันและมุ่งความสำเร็จ (masculine) จะไม่ค่อยใส่ใจผู้อื่นมากนัก แต่ในสังคมที่ใส่ใจผู้อื่นและคำนึงถึงคุณภาพชีวิต (feminine) จะไม่มุ่งความสำเร็จสูงสุดและให้ความสำคัญกับคนรอบข้างมากกว่า

5. ความแตกต่างด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (long and short term orientation Long vs. Short Term Orientation) คนที่มีลักษณะ long term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้ายาก เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา แต่เมื่อสนิทกับใครแล้ว ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน ต่างกับคนที่มีลักษณะ short term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้าง่าย แต่ไม่มีความผูกพันลึกซึ้ง

จะเห็นได้ว่ามิติทั้ง 5 ด้านข้างต้นส่งผลต่อทัศนคติ ความเชื่อและพฤติกรรมในการทำงานของคนในแต่ละสังคม ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมในระดับประเทศ โดยวัฒนธรรมระดับประเทศย่อมมีผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมในแต่ละองค์กรก็ย่อมมีความแตกต่างกันไป โดย Edgar Schein ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรไว้เป็น 3 ระดับ คือ

1. **วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts)** เป็นวัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งรับรู้ได้ง่าย จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นฐานที่สุด จำแนกได้ 3 ประเภทคือ

- ประเภทกายภาพ เช่น การตกแต่งอาคาร การแต่งตัวของคนในองค์กร วัตถุสิ่งของอุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์ ในองค์กร การวาง Lay out เช่น ไม่มีชั้นที่ 13 ในอาคาร
- ประเภทพฤติกรรม เช่น วิธีการรับน้อง รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัล การลงโทษ
- ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าหรือประวัติศาสตร์ ชื่อ ชื่อเล่น ศัพท์เทคนิค คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในหน่วยงาน เรื่องตลกในหน่วยงาน คำอธิบาย คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ

2. **ทัศนคติและพฤติกรรม (Attitudes & behaviors)** เป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่ตกลงร่วมกันในองค์กรว่า อะไรดีอะไรไม่ดี อะไรควรทำหรืออะไรไม่ควรทำ เป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกว่าคุณสมาชิกในองค์กรนั้นสนใจในเรื่องใด จะเป็นระดับที่ลึกกว่าระดับแรก เช่น การมีวินัย การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีน้ำใจ

3. **ฐานคติ (Assumptions)** เป็นระดับวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยอัตโนมัติ ไม่รู้สึกตัว (Unconsciously) เป็นสิ่งที่คนในองค์กรคิดว่าถูกต้อง และต้องทำ สิ่งที่จะต้องทำมาเป็น Assumptions จะเป็นค่านิยมร่วมขององค์กรหรือ Core Values

ทั้งนี้วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรนอกเหนือจากสิ่งที่องค์กรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วนั้น วัฒนธรรมต่างๆ จะค่อย ๆ ก่อตัวขึ้น ส่องผ่าน และแบ่งปันระหว่างคนในองค์กร โดยเริ่มจากประสบการณ์ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่แต่ละคนพบเจอในองค์กร จากนั้นเกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน จนก่อเกิดเป็นบรรทัดฐาน (Norm) หรือพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของคนบางกลุ่ม แล้วจึงขยายต่อไปเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ข้อสรุปสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรม

- ผู้บริหาร เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยสื่อสารความเชื่อ คุณค่า ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ ผ่านวิธีการบริหารองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว
- วิธีการประเมินผลพนักงานเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องใด
- วิธีการทำงานต่าง ๆ เช่น การรับสมัครพนักงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยแข็ง และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม

- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา
- หากต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะต้องคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ
- วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าก็ต่อเมื่อมันสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามมันจะกลายเป็นหนี้สินอันหนักอึ้งหากวัฒนธรรมนั้นขัดแย้งกับกลยุทธ์ขององค์กร

โครงการด้านการส่งเสริมผลิตภาพ

วิทยากร คุณฉันทลักษณ์ มงคล

วัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาผู้นำด้านผลิตภาพที่เรียกว่า Productivity practitioners นี้ก็เพื่อให้กลุ่มผู้นำด้านผลิตภาพเหล่านี้ไปขยายผลในประเทศของตนเอง ผ่านการพัฒนาโครงการด้านการส่งเสริมผลิตภาพต่างๆ ดังนั้นในช่วงท้ายของการฝึกอบรมจึงเป็นการแบ่งปันข้อมูลประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการด้านการส่งเสริมผลิตภาพของประเทศไทย โดยคุณฉันทลักษณ์ มงคล ผู้จัดการส่วนรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งได้เล่าถึงโครงการต่าง ๆ ดังนี้

- การผลิตสื่อมัลติมีเดียเกี่ยวกับความรู้ด้านผลิตภาพ เช่น KAIZEN, QCC
- การผลิตโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์กิจกรรมด้านผลิตภาพ เช่น 5ส, 7 QC Tools
- การผลิตคู่มือ อนุสารเพื่อสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เช่น คู่มือนักส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตในองค์กร หนังสือ

โรงเรียนสร้างคน ต้นแบบคุณภาพ

- กิจกรรมค่ายด้านผลิตภาพ เช่น ค่าย Think smart act smart สำหรับเยาวชน ค่าย Smart people smart work และ ค่าย Smart leader สำหรับบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ โดยกิจกรรมค่ายจะสร้างความตระหนักด้านผลิตภาพ ให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกค่ายและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

- โครงการเพิ่มผลผลิตในสถาบันการศึกษา ซึ่งดำเนินการในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยเป็นการให้แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภาพ และการลดความสูญเสียดังกล่าว และใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพพื้นฐาน คือ 5ส, Kaizen และ QC tools โดยโครงการนี้ให้ความรู้กับครูอาจารย์ผู้สอน รวมทั้งเอกสารประกอบการสอนต่าง ๆ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสถาบันเป็นพี่เลี้ยง

- โครงการ Productivity facilitator และโครงการ Productivity specialist ซึ่งเป็น 2 โครงการที่ต่อเนื่องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผู้นำด้านผลิตภาพให้กับองค์กรในการขับเคลื่อนกิจกรรมด้านผลิตภาพในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยผู้นำด้านผลิตภาพนี้จะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นนักวางแผน ผู้ประสานงาน นักส่งเสริมกิจกรรม รวมทั้งการติดตามและประเมินผลด้วย

การยกตัวอย่างการดำเนินโครงการด้านผลิตภาพเหล่านี้สามารถกระตุ้นความคิดของผู้เข้าร่วมโครงการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนต้องพัฒนาและนำเสนอโครงการด้านผลิตภาพที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ภายในระยะเวลา 6 เดือนหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 สรุปข้อมูลจากการเยี่ยมชมบริษัท

ในหลักสูตครั้งนี้ได้กำหนดให้มีการเยี่ยมชมกิจการของบริษัท 2 แห่งโดยใช้ระยะเวลารวมกัน 1 วัน ได้แก่ Automotive Air-conditioning Technology Philippines, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องปรับอากาศรถยนต์ที่ได้รับรางวัลที่เทียบเคียงกับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศหรือ TQC ของไทย ส่วน Central Azucarera Don Pedro, Inc. เป็นบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลทราย ซึ่งได้รับรางวัลดีเด่นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทั้งนี้ด้วยระยะเวลาที่จำกัดประกอบกับการใช้ระยะเวลาเดินทางค่อนข้างนานเนื่องจากบริษัททั้ง 2 แห่งอยู่กันคนละจังหวัดทำให้หลังจากเสร็จสิ้นการเยี่ยมชมโรงงานในวันนั้นไม่มีเวลาเพียงพอที่จะได้สรุปร่วมกันถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเยี่ยมชมบริษัท



Automotive Air-conditioning Technology Philippines, Inc. (ATP)

ATP ได้รับรางวัล Recognition for proficiency in quality management ในปี 2011 โดยรางวัลนี้เป็นรางวัลระดับที่ 2 จากทั้งหมด 4 ระดับของ Philippines quality award (PQA) ซึ่งใช้เกณฑ์ลักษณะเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย โดยรางวัล PQA แบ่งเป็นระดับที่ 1 commitment อยู่ในช่วง 200-400 คะแนน ระดับที่ 2 proficiency อยู่ในช่วง 400-600 คะแนน ระดับที่ 3 mastery อยู่ในช่วง 600-700 คะแนน ส่วนระดับที่ 4 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด คือระดับ excellence ได้รางวัล PQA ต้องได้คะแนนมากกว่า 700 คะแนนขึ้นไป ดังนั้นการที่บริษัทนี้ได้รับคะแนนในระดับที่ 2 จึงเทียบเคียงได้กับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศหรือรางวัล TQC ของประเทศไทย

ATP เป็นบริษัทในเครือของ Sanden global group ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นที่มีสาขากว่า 23 ประเทศทั่วโลก โดย ATP ก่อตั้งมาแล้วกว่า 15 ปี เป็นผู้ผลิตและส่งออกเครื่องปรับอากาศรถยนต์รายใหญ่ในฟิลิปปินส์ โดยมีลูกค้าเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ต่าง ๆ อาทิ โตโยต้า ฮอนด้า ฟอร์ด อีซูซุ ฮุนได มิซูบิชิ จีเอ็ม ซาบ

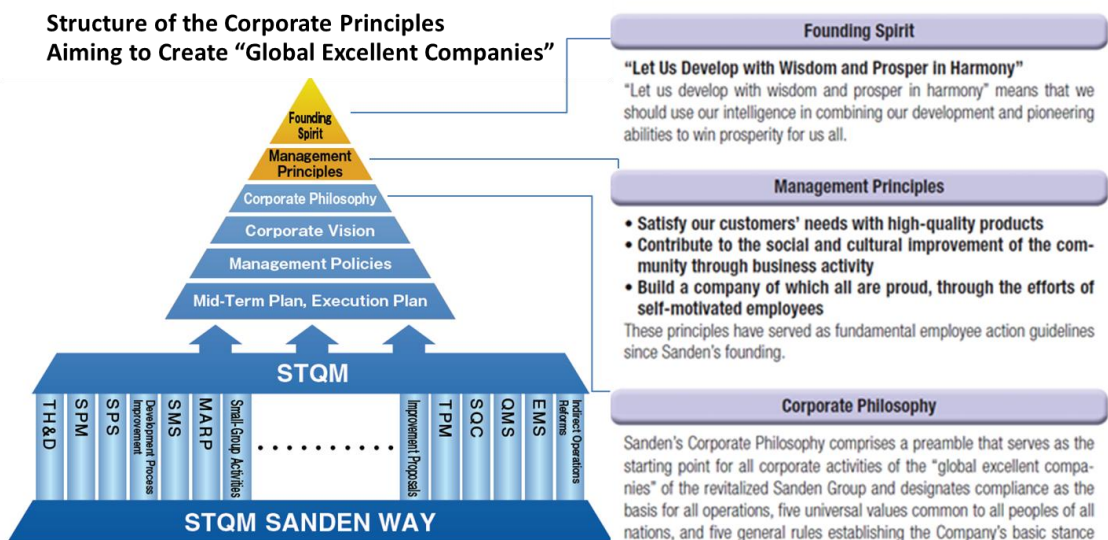
บริษัทมุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพสูง ราคาที่แข่งขันได้ การส่งมอบที่ตรงเวลา และบริการที่เชื่อถือได้ รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทได้บูรณาการระบบบริหารจัดการที่เรียกว่า STQM ซึ่งครอบคลุมด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ทำให้บริษัทได้รับมาตรฐานต่าง ๆ มากมาย ทั้ง OHSAS, 18001:2007, ISO 14001:2004 and และ ISO/TS 16949:2009 รวมทั้งยังได้รางวัลซีพีพีหลายเออร์ดีดีเด่นด้านต้นทุนและการส่งมอบ จากบริษัทลูกค้า เช่น โตโยต้า และฮอนด้า ซึ่งได้รับมาแล้วหลายครั้ง ซึ่งปัจจัยสนับสนุนหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จเนื่องจากบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพ การทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญด้านคุณภาพ ความซื่อสัตย์ และความภักดีต่อองค์กร

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัทหรือ STQM (Sanden's total quality management) นำมาใช้เป็นพื้นฐานของระบบบริหารองค์กร เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่บริษัทแม่คือ Sanden ต้องการเป็นบริษัทยอดเยี่ยมระดับโลก (Global excellence company) และมีเป้าหมายลดข้อผิดพลาดของเสียให้เหลือศูนย์ (Zero defect) โดย STQM เป็นการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร โดยพนักงานทุกคนของบริษัทล้วนต้องเป็นสมาชิกกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมกลุ่มย่อยในการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยคนละ 1 กลุ่ม โดยมีทั้งการรวมกลุ่มตามสายงาน ข้ามสายงาน หรือแม้แต่การรวมกลุ่มเฉพาะกิจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยกิจกรรมกลุ่มย่อยนี้ใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพที่หลากหลาย อาทิ QCC, TPM, Muda tori เป็นต้น

นอกจากกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อการปรับปรุงแล้วบริษัทยังดำเนินกิจกรรมผลิตภาพอื่น ๆ ที่ให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็น 5 ส. ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญ กิจกรรม Employee suggestion program ซึ่งบริษัทกำหนดกรอบหลักใน 5 เรื่องและให้พนักงานทุกคนส่งข้อเสนอแนะ 1 เรื่องต่อเดือนโดยเป้าหมายนี้บรรลุผลสำเร็จตั้งแต่ปี 2011 และยังมีกิจกรรม Daily management thru visualization ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ระบุสิ่งที่ปัญหาหรือประเด็นที่ทำให้การทำงานยุ่งยาก โดยประเด็นเหล่านี้สามารถนำไปกำหนดเป็นหัวข้อในการแก้ไขปรับปรุงได้ทันที ซึ่งเรื่องนี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดีเนื่องจากหากสามารถแก้ไขได้พนักงานก็จะทำงานได้ง่ายหรือสะดวกขึ้น

กิจกรรมด้านผลิตภาพที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบ STQM ของ ATP ซึ่งครอบคลุมระบบบริหารจัดการทั้งองค์กรดังภาพที่ 12 ซึ่งเราไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทั้งระบบภายในระยะเวลาเยี่ยมชมโรงงานที่ค่อนข้างจำกัด อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากที่กล่าวไปแล้วในขณะที่เดินชมสายการผลิตในโรงงานก็พบว่านอกจากความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย รวมทั้งความใส่ใจด้านความปลอดภัยตามลักษณะโรงงานญี่ปุ่นแล้ว ในแต่ละแผนกจะมีบอร์ดขนาดใหญ่อยู่หน้าแต่ละแผนกเพื่อแสดงข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ทั้งเป้าหมายการทำงานและผลการทำงานในแต่ละวัน ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่พบในวันนั้น โดยแต่ละแผนกจะมีการประชุมประจำวันที่หน้าบอร์ดนี้เพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ นี่จึงเป็นอีกส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นระบบ นอกจากนั้นบริษัทยังมุ่งที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นบริษัทระดับโลกที่มีการบริหารจัดการดีเยี่ยมโดยใช้กลยุทธ์ส่งพนักงานของบริษัทเข้าไปเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัล PQA ซึ่งปัจจุบันบริษัทมีผู้ตรวจประเมินอยู่ 5 คน ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มคนเหล่านี้สามารถนำประสบการณ์จากการเป็นผู้ตรวจประเมินมาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางรางวัล PQA ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้บริษัทได้รับรางวัล Recognition for proficiency in quality management ในปีที่ผ่านมา

ภาพที่ 12 ระบบ STQM ของ ATP





Central Azucarera Don Pedro, Inc. (CADPI)

CADPI ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1927 โดยเป็นผู้ผลิตน้ำตาลดิบและน้ำตาลบริสุทธิ์จากอ้อย โดยมีกำลังการผลิตสูงถึง 13,000 ตันอ้อยต่อวัน นับเป็นบริษัทที่มีการผลิตน้ำตาลมากเป็นอันดับต้น ๆ ของประเทศฟิลิปปินส์ การศึกษาดูงานที่ CADPI จะเน้นในเรื่องแรงงาน

สัมพันธ์โดยในระยะแรกความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับพนักงานไม่ค่อยดีนักเสมือนอยู่กันคนละข้าง โดยพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานของจังหวัด Batangas ตั้งแต่ปี 1954 ที่เริ่มมีสหภาพนี้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นให้พนักงานที่ไม่พอใจฝ่ายบริหารเริ่มแสดงออกด้วยความรุนแรง มีการนัดหยุดงาน 2 ครั้งในปี 1959 และ 1971 ต่อมาในปี 1983 บริษัทได้เริ่มพัฒนาช่องทางการสื่อสารด้วยการตั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารแรงงานสัมพันธ์ขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบปัญหาเหล่านี้ โดยความรับผิดชอบครอบคลุมตั้งแต่ การลดพนักงาน การปรับปรุงผลิตภาพ การศึกษาและการพัฒนาพนักงาน

ในปี 1985 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมโดยมีตัวแทนจากฝ่ายบริหารและตัวแทนพนักงาน โดยคณะกรรมการนี้ประกอบด้วยคณะกรรมการย่อย 5 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการด้านสวัสดิการครอบครัว คณะกรรมการด้านกีฬาและสันทนาการ คณะกรรมการด้านสุขภาพและความปลอดภัย คณะกรรมการด้านการกำหนดค่างาน และคณะกรรมการโครงการเฉพาะกิจซึ่งจะเป็นโครงการเฉพาะเรื่องและมีวาระเป็นครั้ง ๆ ตามเรื่องที่กำหนดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา โดยคณะกรรมการต่าง ๆ เหล่านี้มีกำหนดประชุมวาระปกติเดือนละ 1 ครั้งและอาจเรียกประชุมวาระพิเศษได้หากจำเป็น

คณะกรรมการร่วมนี้ได้พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยผ่านการเพิ่มสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ พัฒนาสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ มากมาย อาทิ การเกษียณอายุด้วยความสมัครใจ การให้รางวัล (พนักงานต้นแบบ พนักงานที่มีผลงานดีเด่น พนักงานที่ไม่เคยหยุดงาน) การพัฒนาทักษะพนักงาน โครงการลดต้นทุน โครงการสวัสดิการครอบครัวพนักงาน การแข่งขันกีฬาประจำปี การจัด Team building การจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การปรับปรุงผลิตภาพ การกำหนดโครงสร้างอัตราผลตอบแทนของพนักงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานดีขึ้น และเกิดความเชื่อถือนั่นเอง

สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานนั้น บริษัทได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้าแต่ละส่วนงานและพนักงานในส่วนงานนั้น ๆ เพื่ออธิบายนโยบายขององค์กรให้พนักงานทุกคนรับรู้ และได้มีโอกาสในการสอบถามเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง รวมทั้งเป็นเวทีในการรับฟังปัญหาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหากเป็นไปได้ นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารผ่านจดหมายข่าวทั้งรายเดือนและรายไตรมาส

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ทำให้บริษัทไม่มีการประท้วงหยุดงานอีก พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การผลิตก็มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเป้าหมายมุ่งสู่การผลิตระดับมาตรฐานสากล คุณภาพผลิตภัณฑ์ดีขึ้น ด้วยความสำเร็จในการบริหารแรงงานสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร ทำให้บริษัทได้รับการคัดเลือกให้เป็นองค์กรดีเด่นด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานในปี 2003 จาก

Department of labour and employment และอีกครั้งจากหน่วยงานเดียวกันในปี 2007 แต่ครั้งนี้บริษัทได้รับรางวัลระดับ Hall of famer โดยเป็น 1 ใน 2 บริษัทของประเทศฟิลิปปินส์ที่ได้รับรางวัลนี้ตั้งแต่เริ่มมีการมอบรางวัลในปี 1999

อย่างไรก็ตามในช่วงที่เราไปเยี่ยมชมบริษัทเนื่องจากไม่ใช่ช่วงฤดูหีบอ้อยเราจึงไม่เห็นกระบวนการผลิตและบรรยากาศในการทำงานของบริษัท ในขณะที่โรงงานซึ่งก่อตั้งมานานมากแล้วเครื่องจักรค่อนข้างเก่าและมีสั่นและสภาพโดยทั่วไปอยู่ในลักษณะที่ไม่เรียบร้อยมากนัก นอกจากนี้ยังไม่พบป้ายหรือบอร์ดแสดงกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพรวมทั้งการประชาสัมพันธ์ใดเกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

เนื่องจากโครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาผู้นำด้านผลิตภาพที่เรียกว่า Productivity practitioners ซึ่งมีบทบาทหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ที่ปรึกษา (Consultant) วิทยากร (Trainer) และผู้กระตุ้นและส่งเสริมผลิตภาพ (Promoter) ซึ่งเป็นหลักสูตรพื้นฐานที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาที่ปรึกษาและวิทยากรด้านผลิตภาพ อย่างไรก็ตามในฐานะนักวิจัยด้านการเพิ่มผลผลิตของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แม้จะไม่ได้มีบทบาทโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้ด้านผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการต่าง ๆ แต่ก็สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการมาพัฒนาเครื่องมือวิจัยที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพการให้บริการปรึกษาแนะนำของสถาบันได้

ภาคผนวกที่ 1

แบบสำรวจความตระหนักด้านผลิตภาพ

เพศ : <input type="checkbox"/> (1) ชาย <input type="checkbox"/> (2) หญิง	อายุ :
ฝ่าย : _____	อายุงาน : _____

โปรดประเมินว่าคุณเห็นด้วยกับประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร ทั้งนี้คุณอาจเว้นไม่ตอบคำถามข้อนั้น ๆ หากคุณไม่ทราบ/ไม่แน่ใจ

	คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	หัวหน้ากำหนดเป้าหมายการทำงานของคุณอย่างเหมาะสม และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	1	2	3	4	5
2	คุณเคียดแค้นของคุณน่าสนใจ	1	2	3	4	5
3	คุณเคียดแค้นของคุณมีความท้าทาย	1	2	3	4	5
4	คุณพึงพอใจในการทำงาน	1	2	3	4	5
5	หัวหน้ายกย่องชมเชยคุณ เมื่อคุณทำงานได้ดี	1	2	3	4	5
6	คุณได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้คุณพัฒนาความสามารถของตนเอง	1	2	3	4	5
7	หัวหน้าอธิบายให้คุณฟังถึงผลการประเมินการทำงาน การเติบโต และการพัฒนาตัวคุณในอนาคต	1	2	3	4	5
8	ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เต็มไปด้วยความเชื่อถือ ความร่วมมือ และความเข้าใจ	1	2	3	4	5
9	การทำงานเป็นทีมภายในส่วนงานของคุณ อยู่ในระดับดี	1	2	3	4	5
10	การทำงานในองค์กรนี้สร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน และความก้าวหน้าในอนาคต	1	2	3	4	5
18	คุณต้องการจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี	1	2	3	4	5
11	หัวหน้าของคุณดูแลพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	2	3	4	5
12	คุณเชื่อถือในตัวผู้บริหาร และเชื่อมั่นในสิ่งที่ผู้บริหารพูด	1	2	3	4	5
13	พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
14	ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
15	ส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
16	ความรู้สึก แนวคิด และข้อเสนอแนะของพนักงาน ได้รับการสื่อสารไปถึงผู้บริหาร	1	2	3	4	5
17	คุณพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานมากกว่าปกติ เพื่อจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	2	3	4	5
19	การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กร (เพื่อนร่วมงาน) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับคุณ	1	2	3	4	5
20	คุณพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาองค์กร	1	2	3	4	5
21	ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างแข็งขันในกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาองค์กร	1	2	3	4	5
22	องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาองค์กร	1	2	3	4	5