

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

รหัสโครงการ : 13-IN-27-GE-WSP-B

Workshop on Productivity Gain Sharing and Fair Distribution of
Productivity Performance in the Business Sector

26-30 August 2013

Jakarta, Indonesia

จัดทำโดย

นางสาว ดุจดาว ดวงเด่น

วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ :13-IN-27-GE-WSP-B: Workshop on Productivity Gain Sharing and Fair Distribution of Productivity Performance in the Business Sector

1.2 ระยะเวลาในการเข้าร่วมโครงการ : 5 วัน ระหว่างวันที่ 26-30 สิงหาคม 2556

1.3 สถานที่จัด : โรงแรมบิดาคารา เมืองจาการ์ต้า ประเทศอินโดนีเซีย

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ :

Mr. Masaya Amau, Program Officer, Industry Department

Mr. Suhandana, NPO Indonesia

1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย :

Dr. Dong-One Kim, International Labor and Employment Relations Association, Korea

Mr. George Wong, Managing Director & Principal Consultant, Singapore

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ :

ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 18 คน

— ผู้แทนจากประเทศ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ มองโกเลีย ฟิลิปปินส์ ศรีลังกา เวียดนาม และ

ไทย ประเทศละ 1 คน

— ผู้แทนจากประเทศ อินโดนีเซีย ปากีสถาน ไทย มาเลเซีย ประเทศละ 2 ท่าน

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

Productivity เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันและความยั่งยืน โดยพนักงานมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงผลผลิตภาพ การให้รางวัลและแรงจูงใจกับพนักงานจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการ ซึ่ง Productivity Gain Sharing เป็น Incentive ประเภทหนึ่งที่จะช่วยผลักดันผลการดำเนินการขององค์กรผ่านเครื่องมือการปรับปรุงผลผลิตภาพ (Productivity Improvement) หากโครงการปรับปรุงประสบความสำเร็จโดยคิดกลับเป็นตัวเงิน เช่น ลดต้นทุน ลดของเสีย เป็นต้น ผลลัพธ์จากการปรับปรุงจะแบ่งปันระหว่างองค์กรกับพนักงาน เพื่อช่วยให้ทีมมีความแข็งแกร่งและมีผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนต่อไป

ในเดือนมกราคม ปี 2552 APO ได้จัดให้มีการประชุมในหัวข้อ “Fair Distribution of Productivity Gains among Stakeholders in Tokyo” ที่ประชุมได้สรุปว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ gain-sharing plan คือ ความโปร่งใสเป็นธรรม ความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่าง Productivity Performance กับรางวัล การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงและผู้นำสหภาพ นอกจากนี้ที่ประชุมต้องการให้มีการแลกเปลี่ยน Best Practices เกี่ยวกับระบบค่าจ้างแบบยืดหยุ่น (Flexible wage system) ให้สามารถนำมาปรับใช้ในสถานะเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ในประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ที่ประเทศอินโดนีเซีย จึงเป็นการเริ่มต้น โดยมุ่งศึกษาความรู้พื้นฐานและการทบทวนวิธีกำหนด productivity gain sharing ของประเทศสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ พร้อมทั้งทำความเข้าใจในประเด็นพิจารณาและความท้าทายต่างๆ ในการนำระบบดังกล่าวไปปฏิบัติ

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย

หัวข้อ : PRODUCTIVITY GAIN SHARING: INDONESIAN CASE

Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak, the Ministry and Transmigration, government of Indonesia

อินโดนีเซีย มีประชากร 237.64 ล้านคน อายุช่วงทำงาน 173.9 ล้านคน ทำงานในตลาดแรงงาน 118.04 ล้านคนว่างงาน 7.24 ล้านคน ดังนั้นปัญหาของตลาดแรงงานคือ มีแรงงานมากเกินความต้องการ จึงทำให้เกิดปัญหาการว่างงาน และจ่ายค่าจ้างต่ำไม่สัมพันธ์กับงานและแต่ละพื้นที่ก็จ่ายแตกต่างกัน จึงทำให้รัฐบาลต้องให้มาตรการควบคุมให้ใช้ระบบค่าจ้างขั้นต่ำให้เกิดความเป็นธรรม เพราะประเทศอินโดนีเซียประกอบด้วย เกาะกว่า 2000 เกาะ แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเหมืองแร่ และสถาบันการเงิน

หลักการของค่าจ้าง คือ

- พิจารณาตามสัดส่วนของปริมาณงาน (Workload) หรือ ลักษณะของงาน
- พิจารณาตามค่าของงานในโครงสร้างและ การจัดลำดับของพนักงาน
- เสนอแนะให้องค์กรพิจารณาค่าจ้าง โดยคำนึงถึง Productivity , ค่าครองชีพ

โดยค่าจ้างที่รัฐบาลบังคับให้นายจ้างต้องจ่าย ได้แก่ สิทธิการลาต่างๆ การทำงานล่วงเวลา ค่าตอบแทนจากการเลิกจ้าง เบี้ยประกันและสุขภาพ ผลประโยชน์ของผู้เกษียณอายุ

การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum wage)

- กำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum wage) โดยรัฐบาลกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ พิจารณาจากผลผลิตภาพและอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ
 - การปรับค่าจ้าง โดยนายจ้างเป็นผู้ทบทวนซึ่งขึ้นกับความสามารถในการจ่ายของบริษัทกับผลผลิตภาพ ซึ่งนายจ้างพิจารณาโครงสร้างค่าจ้าง และระดับการจ่าย จากลำดับของงาน (Job's rank) สมรรถนะ (competency) ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงาน
 - กำหนดให้ใช้สำหรับกลุ่ม SMEs ขนาดย่อม และแรงงานที่มีระดับการศึกษาน้อยและประสบการณ์การทำงานไม่มาก โดยเฉพาะพื้นที่ต่างจังหวัดที่มีรายได้ต่ำกว่าค่าครองชีพ
- ปัญหาที่พบของการใช้ระบบการจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum wage) คือ
- บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีโครงสร้างการพิจารณาค่าจ้างที่เป็นระบบยังคงใช้ความรู้สึกและทัศนคติ
 - วิธีการคิดค่าล่วงเวลา (Over – time wage), ค่าเบี่ยประกัน, ค่าเลิกจ้างงาน ยังไม่ชัดเจน
 - บริษัทต่างชาติและบริษัทใหญ่ที่มีจำนวนแรงงานจำนวนมาก ยังใช้ระบบการจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำด้วยเช่นกัน ทำให้แรงงานจำนวนมากได้รับค่าจ้างต่ำไปด้วย ซึ่งรัฐต้องการบังคับใช้กับในบางกลุ่มที่มักให้ค่าจ้างต่ำมากในพื้นที่ต่างจังหวัด

2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นเชิงเปรียบเทียบกับบริบทประเทศไทยและ/หรือประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามรายชื่อประเทศ)

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
1. ไต้หวัน Dr. Pai, Wen-Liang Vice Chairman KINIK Company	- จำนวนประชากร 25 ล้านคน	1. ภาคบริการ 58.82% 2. ภาคอุตสาหกรรม 36.2% 3. ภาคเกษตรกรรม 4.98%	1. Proposal Bonus : มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีแนวคิดปรับปรุงและสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรไปพร้อมกัน โดยให้พนักงานเสนอโครงการปรับปรุงทั้งแบบทีม หรือ รายบุคคล แล้วให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ เมื่อจบโครงการพนักงานจะได้รับผลตอบแทนตามสัดส่วนที่องค์กรกำหนด เช่น ผลลัพธ์ที่คิดเป็นตัวเงิน ดังนี้ มากกว่า 50,000 NT ได้รับ 1 ใน 10 ของจำนวนเงิน มากกว่า 300,000 NT เข้าคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ฯลฯ 2. Dividend : ให้เงินปันผลกับพนักงานตามผลการดำเนินการขององค์กร ปีละครั้ง 3. Year-end Bonus : ให้โบนัสประจำปีแก่พนักงาน เมื่อองค์กรมีผลดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปีjti8iyh' 4. Performance Bonus : ให้พนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยม ตามระบบการประเมินผลงาน โดยจะให้ทุก 6 เดือน เพื่อรักษาความเก่ง ให้พนักงานรักองค์กร	1. ลดการลงทุนในงาน R&D 2. ขาดการฝึกอบรมในงาน 3. ต้นทุนแรงงานที่เพิ่มขึ้น	

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
2. อินเดีย Mr. Senthil Kumar Rajagopal Assistant Director, GR-I MSME-Development Institute Ministry of MSME, Government of India	- จำนวนประชากร 1.2 พันล้านคน - จำนวนแรงงาน 530 ล้านคน	1. ภาคบริการ 28% , GDP=55% 2. ภาคอุตสาหกรรม 12%, GDP= 28% 3. ภาคเกษตรกรรม 60% , GDP=17%	1. Bonus System : การจ่ายโบนัสในเทศกาล หรือวันสำคัญต่างๆ 2. Incentive System : การจ่ายเมื่อผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 3. Piece rate incentive system : การจ่ายตามชิ้นงาน โดยจ่ายเมื่อผลผลิตที่สูงกว่ามาตรฐาน 4. Sale Target Award : การจ่ายค่าคอมมิชชั่นสำหรับผู้ขายเก่ง 5. Productivity Award : : การจ่ายให้เมื่อยอดการผลิตทำได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ <u>หมายเหตุ</u> - แบบที่ 1-3 ใช้กับกลุ่ม SMEsขนาดย่อยและขนาดกลาง ในภาคอุตสาหกรรม - แบบที่ 4-5 ใช้กับกลุ่มภาคบริการ รวมถึงการค้า <u>สิ่งที่ควรปรับปรุงในชั้นพื้นฐานคือ</u> 1. ความเข้มงวดในการบังคับใช้กฎหมายแรงงาน 2. ข้อจำกัดของกำแพงภาษี 3. ให้สิทธิเสรีภาพกับภาคการเงินโดยเฉพาะธุรกิจธนาคาร รวมถึงการสนับสนุนของรัฐ 4. การปฏิรูประบบไฟฟ้า อิเลคโทรนิค สาธารณูปโภคเพื่อสนับสนุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 5. เพิ่มประสิทธิภาพการศึกษา	1. ขาดความมุ่งมั่นจริงจังจากผู้บริหาร 2. ความซับซ้อนของระบบการจ่าย 3. พนักงานไม่มั่นใจในระบบการจ่าย 4. เป้าหมายไม่ดึงดูดใจพนักงาน 5. การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ 6. ขาดการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพียงพอ 7. พนักงานขาดการมีส่วนร่วม	1. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งบริษัท สหภาพ ลูกจ้างและรัฐบาลต้องมาร่วมกันรับผิดชอบ 2. พัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพในการบริหารจัดการ 3. สร้างให้ Productivity กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4. ลงทุนพัฒนาทักษะพนักงาน

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
3. ญี่ปุ่น Mr. Hirotsugu Ohno Deputy Director for Employment System Research Center Japan Productivity Center	- จำนวนประชากร 127.6 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 62.61 ล้านคน *ชาย 71.2% หญิง 48.2%	1. ภาคบริการ GDP=71.4% 2. ภาคอุตสาหกรรม GDP= 27.5% 3. ภาคเกษตรกรรม GDP=1.2%	Japanese style of management (Traditional model) 1. Lifetime employment : ระบบการจ้างจนถึงวัยเกษียณ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรและเกิดความทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อทำให้ชีวิตของพนักงานเองดีขึ้นด้วย ส่วนบริษัทจะเป็นผู้กำหนดงานและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้หน้าทำงาน 2. Seniority-based management : ระบบอาวุโส โดยเชื่อว่าผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือนนั้น เป็นผลมาจากระดับความสามารถที่ทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือสามารถทำงานได้หลากหลาย ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ดังนั้นพนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้เติบโตเมื่อทำงานหนักขึ้น 3. Enterprise-based Union : บริษัทที่มีสหภาพ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างร่วมตกลงระบบค่าตอบแทนร่วมกัน ซึ่งพิจารณาอยู่บนพื้นฐาน productivity 4. Spring wage offensive: จ่ายผลประโยชน์ให้ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง หลัง คศ.1990s รูปแบบการจ่ายได้ปรับเปลี่ยน เนื่องจากพนักงานมีอายุงานมากขึ้น ค่าใช้จ่ายสำหรับค่าตอบแทนสูงขึ้นมาก เศรษฐกิจซบเซา ระบบบริหารจึงให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นมากขึ้น มีผู้ลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาเพิ่มขึ้น จึงเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะงานของบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ จ่ายโบนัสตามผลงาน และขึ้นเงินเดือนไม่ได้เป็นไปตามอายุงาน	1. เพิ่มการจ้างแรงงานหญิงและแรงงานต่างชาติที่มากขึ้น เพราะชาวญี่ปุ่นยังยึดมั่นรูปแบบเดิมๆ ที่เน้นการจ้างแรงงานชาย 2. การเน้นมุ่งงานด้วยการจ้างงานแบบตลอดชีพเน้นความผูกพันกับองค์กรทำให้พบปัญหาเกี่ยวกับความสามารถที่ถดถอยลงและเหนื่อยล้ามากขึ้น	ให้บริษัทสามารถเลือกรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนได้ตามสถานการณ์ แต่ Japanese model ยังยึดมั่นแบบเดิมเป็นส่วนใหญ่

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
4. เกาหลี Dr. Hyung Kyun Shin Researcher Korea Productivity Center Chongnoku Jeoksun-dong	- จำนวนประชากร 50 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 25.18 ล้านคน	1. ภาคบริการ GDP=58.2% 2. ภาคอุตสาหกรรม GDP= 39.2% 3. ภาคเกษตรกรรม GDP=2.6%	1. Company to Employee : พิจารณาผลงานรายบุคคล โดยจ่ายในรูปแบบโบนัส 2. Company to Company : เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน โดยจ่ายในรูปแบบผลประโยชน์	1. รูปแบบการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นระบบ 2. เกาหลีมีทั้งองค์กรที่ใหญ่ และ SMEs ควรจะมีรูปแบบการจ่ายที่เหมาะสม	ควรเริ่มกำหนดแนวทาง Gain sharing แล้ว กำหนด Benefit sharing ต่อไป
5. มาเลเซีย Mr. Mohd Khairil Anuar Bin Amir Hamzah Consultant Malaysia Productivity Corporation (MPC)	- จำนวนประชากร 28 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 13 ล้านคน	1. ภาคบริการ GDP=46.8% 2. ภาคอุตสาหกรรม GDP= 41.2% 3. ภาคเกษตรกรรม GDP=11.9 %	ใช้ระบบ Productivity-Linked Wage System (PLWS) มี 3 Model 1. The Profitability Model : การแบ่งปันในส่วนของกำไรของบริษัทในรูปแบบของโบนัส 2. The Productivity Model : การจ่ายตามประสิทธิภาพการผลิต 3. The Combined Mode : การจ่ายที่พิจารณาทั้งกำไรของบริษัทและ <u>ผลประโยชน์ (Benefits)</u> 1. Attendance Allowance : การมาทำงานครบ 2. Coaching / Teaching Allowance : ค่าพี่เลี้ยง / ผู้สอน 3. Van, Lorry Driver Allowances : ค่าเบี่ยเลี้ยงในการขับรถบรรทุก สินค้า เช่นจ่าย RM 5.50/วัน	1. บริษัทยังมีทัศนคติ “รอดักระยะเพื่อดูองค์กรอื่นก่อน” 2. มักใช้ระบบ Gain sharing เพียงบางกลุ่มงาน ไม่ทั่วทั้งระบบองค์กร 3. การลงระบบ PLWS มักพบปัญหาอุปสรรคในระยะสั้น ควรเชื่อมโยงกับ	1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารต่อระบบใหม่ 2. มีความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบใหม่ และเชื่อมั่น มุ่งมั่นสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และนำไปใช้ในระดับองค์กร

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
			<p>4. One-Man-Operation (OMO) Incentive : ค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับผู้ช่วยนำสินค้าขึ้น/ลงจากรถ โดยจ่ายเป็นรายเดือน เช่น RM 50/เดือน</p> <p>5. Production Incentives : ค่าทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายโดยจ่ายเป็นรายเดือน เช่น RM 50/เดือน</p> <p>6. Skill Incentives : ค่าทักษะในงานที่ยาก หรือมีความเสี่ยงอันตราย</p> <p>7. Group / Individual Incentives : ค่าผลงานทั้งรายบุคคลและทีมงาน โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการผลิต (คุณภาพ ปริมาณ)</p> <p>8. Piece rated Incentives : จ่ายตามรายชิ้น เมื่อผลิตได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด ส่วนใหญ่มักใช้กับกลุ่มภาคเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมสิ่งทอ</p> <p>9. Performance Incentives : ใช้กับกลุ่มบริการที่มีความต่อเนื่อง ต้องลงพื้นที่ ทำให้ยากในการควบคุมติดตามและวันทำงานขึ้นกับลูกค้า จึงพิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก</p> <p>10. Price Bonus : จ่ายเพิ่มหากราคาสินค้า / น้ำมัน เพิ่มขึ้นกว่าราคาปกติ</p> <p>11. Service Charge : ส่วนแบ่งที่จ่ายตามที่กำหนดให้พนักงานจากค่า Service Charge ที่เรียกเก็บจากลูกค้า เช่นร้านอาหาร, โรงแรม</p> <p>12. Performance Allowances for Maximum Scale Employee : จ่ายสำหรับพนักงานที่เงินเดือนสูงเต็มเพดานแล้ว และผลงานดีตามเกณฑ์ที่กำหนด จะได้ค่าเบี้ยเลี้ยงส่วนนี้เพิ่มเป็นรายเดือน</p>	<p>Productivity</p> <p>4. ความเชื่อมั่นและความต้องการของพนักงาน</p> <p>5. ความยุติธรรมและเที่ยงตรงของระบบการวัดผลงานและ Productivity</p> <p>6. พนักงานควรจะเห็นว่าระบบใหม่ดีกว่าระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน</p>	<p>3. พนักงานควรจะได้รับความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้ข้อมูลย้อนกลับเมื่อนำระบบลงสู่การปฏิบัติ</p> <p>4. บริษัทควรทำ SWOT เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบ</p>

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
6. ปากีสถาน 1)Mr. Basit Saleem Manager bProduction Pakistan Ordnance Factories Wah Cantt 2)Mr. Khawaja Muhammad Hussain Chief Executive Officer Ghulam Dastgir and Sons	- จำนวนประชากร 182 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 60 ล้านคน	1. ภาคบริการ 36.6% 2. ภาคอุตสาหกรรม 20.3% 3. ภาคเกษตรกรรม 43%	1. ค่าทำงานได้ตามเป้าหมาย 2. การยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงานดี 3. สิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น ค่าฝึกอบรม การศึกษาบุตร ฯลฯ 4. การเลื่อนตำแหน่ง 5. ประกันสังคม 6. โบนัสประจำปี	1. ความมุ่งมั่นและสนับสนุนของผู้บริหาร 2. ทักษะของผู้บริหารกับพนักงานที่ต่างกัน ความสามารถทำให้พนักงานมั่นใจ 3. มีการเพิ่ม Productivity แต่ไม่ได้มีเครื่องมือ/เทคนิคอะไรมาช่วย 4. ทักษะของแรงงานไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ระบบการผลิตยังไม่ดี 5. ระบบค่าตอบแทนไม่ชัดเจน 6. ปัญหาการใช้ระบบ Gain sharing คือ องค์กรยังขาดข้อมูลที่เป็น ผลงานยังต่ำ 7. ความรู้ความเข้าใจของนายจ้างและลูกจ้าง	1. การให้ความรู้และความตระหนักของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและระบบต่างๆ เกี่ยวกับการปรับปรุง 3. ให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้ -สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อ -รางวัล/การยกย่องชมเชย -วัฒนธรรมองค์กร -การสื่อสาร

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
7. ไทย	- จำนวนประชากร 66 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 38.75 ล้านคน	1. ภาคบริการ 51.67% 2. ภาคอุตสาหกรรม 24%, 3. ภาคเกษตรกรรม 13.33% 4. ภาคก่อสร้าง 11%	1. Cash incentives: จ่ายผลประโยชน์ในรูปแบบของตัวเงินเมื่อทำได้สำเร็จ 2. Special benefits: ให้สิทธิประโยชน์กับพนักงาน เช่น วันลา ค่า commission, เบี้ยเลี้ยงจากการมาทำงานครบ อาหารกลางวันฟรี ฯลฯ 3. Recognition: การยกย่องชมเชย เช่น ได้คู่มือพิเศษทานอาหารฟรี ทานอาหารร่วมกับผู้บริหาร ได้รับประกาศนียบัตร ได้แจกลีโศสามารถ ฯลฯ 4. Special opportunities: ได้รับสิทธิพิเศษเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำงาน เช่น เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น สิทธิไปดูงานต่างประเทศ ฯลฯ 5. Piece rate: การจ่ายตามชิ้นงาน ซึ่งนับจากชิ้นงานที่เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด 6. Commission: ให้ค่าคอมมิชชั่นโดยขึ้นกับยอดขาย ซึ่งพนักงานจะได้รับเงินเดือนประจำมักจะไม่มาก และหากยอดขายเกินกว่าเป้าที่บริษัทกำหนดตามฐานเงินเดือนจะได้รับเงินพิเศษเพิ่มอีก 7. Profit Sharing: มีส่วนแบ่งในผลกำไรของบริษัทที่ได้จากผลดำเนินการตลอดปี เมื่อบริษัทตัดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ เรียบร้อยแล้ว 8. Gain-sharing: การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร หรือมีความสำคัญในองค์กร โดยการคิดพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 9. Share Ownership: เปิดทางเลือกให้พนักงานมีสิทธิเป็นเจ้าของหุ้น	1. ความมุ่งมั่น /เห็นความสำคัญของระบบ Gain sharing ของผู้บริหาร 2. ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานเมื่อนำระบบมาใช้ 3. การสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสิทธิภาพการผลิตที่คิดมาเป็นตัวเงิน, คุณภาพและความคาดหวังของลูกค้า ต้องคงอยู่หรือดีขึ้น, ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ	1. ควรกำหนดรูปแบบ/ระบบผลตอบแทนที่ชัดเจน ซึ่งต้องสะท้อนกับผลงานที่ทำได้ตามสภาพจริง 2. ระบบที่ใช้ต้องมีเป้าหมายวิธีการวัดชัดเจน 3. ระบบที่เลือกสามารถนำสู่การปฏิบัติได้จริง / ผลผลิตต้องดี 4. ควรมีระบบรับฟังข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุง

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
8. เวียดนาม Dr. Vuong, Lap Binh Director The ISO Corporation	- จำนวนประชากร 86 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 38.75 ล้านคน	1. ภาคบริการ 39.10% 2. ภาคอุตสาหกรรม 40.24%, 3. ภาคเกษตรกรรม 20.66%	ปฏิบัติตามที่รัฐบาลกำหนดใน “the 712 Program”		
9. บังกลาเทศ 1) Mr. A.T.M. Alamgir Kabir Chief of Personnel Bangladesh Sugar and Food Industries Corporation (BSFIC) 2) Mr. Abdul Baqui Chowdhury Joint Director National Productivity Organization (NPO)	- จำนวนประชากร 148 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 70.77 ล้านคน	1. ภาคบริการ 35.18% 2. ภาคอุตสาหกรรม 12.7%, 3. ภาคเกษตรกรรม 47.33% 4. ก่อสร้าง 4.79 %	1. Labor Incentives: เงินเบี่ยเลี้ยงต่างๆ เช่น ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ 2. Structured incentives: เงินที่จ่ายระบบที่บริษัทกำหนด เช่น เมื่อมีได้ปรับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น เมื่อทำได้ตามข้อตกลงของบริษัท : 0จ่ายตามชิ้นงานที่ผลิตได้ ได้สิทธิกลับบ้านเร็ว เมื่อทำงานเสร็จตามฤดูกาล โบนัสจากการลดต้นทุน ส่วนแบ่งจากกำไรของบริษัท 3. Casual incentives: ผลประโยชน์ส่วนนี้มุ่งให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานให้ดีมีคุณภาพ แสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น อาหารฟรี รถรับส่ง ค่าบ้าน ประกันสุขภาพ ฝึกอบรม กิจกรรมสันทนาการ	1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร 2. ระดับฐานเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพียงพอต่อการครองชีพ 3. ระบบที่สามารถทำได้จริง 4. ข้อมูลที่พร้อมในการสื่อสารและคำนวณระบบนี้ 5. การสื่อสารที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ	1. มีหลายปัจจัยที่ควรได้รับการพิจารณาให้เหมาะสมในการออกแบบระบบ 2. ระบบ Gain sharingควรนำไปใช้กับบริษัทที่มีความสำเร็จหรือมั่นคงแล้ว

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
10. ฟิจิ Ms. Kirti Sharma HR Manager FMF Foods Ltd	- จำนวนประชากร 837,271คน	1. ภาคบริการ 77.6% 2. ภาคอุตสาหกรรม 13.5% 3. ภาคเกษตรกรรม 8.9%	1. The base salary : กำหนดฐานเงินเดือนโดยใช้ผลสำรวจของ Price Waterhouse Coopers (PWS) 2. Variable at Risk Pay : จ่ายโดยเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามผลงานที่ได้ตกลงกัน ตาม BSC ในมิติด้านการเงิน		การกำหนดรางวัลสำหรับพนักงานที่ทำได้ตามเป้าหมายไม่จูงใจทำให้เกิดผลไม่ต่อเนื่อง
11. มองโกเลีย Ms. Baatarkhuu Enkhzul General Manager Mongolian Productivity Organization	- จำนวนประชากร 2.7 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 1.8 ล้านคน	1. ภาคบริการ 51.6% 2. ภาคอุตสาหกรรม 32.6% 3. ภาคเกษตรกรรม 15.8%	3. End year bonus system : การจ่ายโบนัสเมื่อสิ้นปี ที่มีผลประกอบการบริษัทได้ตามเป้าหมาย 4. Collecting scoring based bonus system: เป็นข้อตกลงระหว่างบริษัทกับพนักงานที่ต้องการให้เกิดการคิดจากระดับล่างขึ้นมา โดยพนักงานจะทำกิจกรรมต่างๆ เช่น 5S Kaizen ข้อเสนอแนะ แล้วจะได้รับคะแนน คะแนนจะกลับมาเป็นโบนัสให้พนักงาน เช่น ตัวเงิน ตัวเครื่องบินไปต่างประเทศ ฯลฯ 5. Bonus system in quarter : โบนัสพิเศษทุกไตรมาส มักใช้กับภาคอุตสาหกรรมและบริการ เพื่อจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน 6. Monthly sharing system : จ่ายเงินพิเศษเมื่อทำยอดขายได้เกินเป้าหมาย เป็นรายทุกเดือน 7. Bonus for group : มักใช้ในกลุ่มเหมืองแร่และพลังงาน เป็นการจ่ายระดับกลุ่มงานหรือฝ่ายงาน	1. รัฐบาลควรกำหนดเป็นนโยบายในการให้ระบบดังกล่าวและกำหนดประเภทธุรกิจที่ควรดำเนินการ 2. ขาดระบบการวัดผลที่ชัดเจน 3. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและมีแผนงานรองรับ รวมถึงให้ความรู้กับพนักงาน	ระบบ Gain Sharingเป็นเรื่องเสี่ยงมาก เพราะการเชื่อมโยงระบบ HRM กับ Productivity ไม่ง่ายนัก หากจะทำได้ควรทำการสำรวจตลาดแรงงาน ทำวิจัยระบบใหม่ ให้ควรรู้กับบริษัทต่างๆ และนำระบบมาทดลอง

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
			8. Seniority based system: การขึ้นเงินเดือนตามอายุงานที่เพิ่มขึ้น ดังนี้ 1-5 working year /2% 6-9 working year /1% 10-20 working year /1%	4. มีสูตรการคำนวณผลประโยชน์ที่ชัดเจนง่ายในแต่ละกลุ่มธุรกิจ 5. เน้นการสื่อสาร 6. มีโครงสร้างของพนักงานที่เกี่ยวข้องรองรับที่เป็นรูปธรรม	ก่อน โดยมีตัวกลางที่ไม่ได้เริ่มจากบริษัทเอง
12. ฟิลิปปินส์ Ms. Tabladillo, Stephanie, Bumanglag OIC – Chief Labor and Employment Officer Institute for Labor Studies- Department of Labor and Employment	- จำนวนประชากร 98 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 59.8 ล้านคน	1. ภาคบริการ 74% 2. ภาคอุตสาหกรรม 10% 3. ภาคเกษตรกรรม 16%	1. Minimum wage : กำหนดเป็นค่าจ้างขั้นต่ำ โดยเป็นระดับนโยบายของรัฐบาล 2. Productivity based pay : จ่ายโดยพิจารณาจาก - การมาทำงานกับผลงาน - กำไรของบริษัท - ประสิทธิภาพการผลิต	1. การต่อต้านของแรงงานต่อระบบที่บริษัทนำเสนอ 2. ข้อมูลทางการเงินอาจถูกเปิดเผยแล้วจะนำมาซึ่งการต่อรอง 3. ยากในการกำหนดพารามิเตอร์ที่เหมาะสมในงานที่แตกต่างกัน 4. บางงานไม่สามารถวัดผลเป็นต้นทุนได้	1. ต้องกระตุ้นหรือให้การสนับสนุนอย่างมากในการนำระบบ Gain sharing มาใช้ 2. ควรเริ่มทำงานวิจัยเพื่อเพิ่มความมั่นใจแก่บริษัทก่อน

ประเทศ	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจ	ระบบการจ่ายค่าตอบแทน	ประเด็นท้าทาย	ข้อเสนอแนะ
13. ศรีลังกา Mr. Perera Weerasinghe Arachchige Chameel Nilantha Senior Industrial Relation Advisor The Employers' Federation of Ceylon	- จำนวนประชากร 20.33 ล้านคน - จำนวนแรงงาน 8.5 ล้านคน	1. ภาคบริการ 42.9% 2. ภาคอุตสาหกรรม 26.1% 3. ภาคเกษตรกรรม 31%	1. Attendance Bonus/Incentive : ให้เบี้ยขยันหากไม่ขาดงาน ประมาณ 5%-10% ของฐานเงินเดือน 2. Night work Incentive : ค่าเข้ากะกลางคืน ประมาณ 5%-10% ของฐานเงินเดือน 3. Travelling Allowance / Accommodation Incentive : ค่าเดินทาง และค่าที่พักประมาณ 10%-20% ของฐานเงินเดือน ขึ้นกับระดับของพนักงาน 4. Production Incentive / Bonus : เงินพิเศษที่ตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างกับพนักงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายการผลิต 5. Annual Bonus : โบนัสที่จ่ายตามผลประกอบการของบริษัท 6. Career Development : การเติบโตในสายอาชีพ โดยพิจารณาจากทักษะความสามารถที่แสดงออก เพื่อรักษาความสามารถให้คงอยู่	1. เป้าหมายต้องขึ้นกับความต้องการของตลาด ดังนั้น เป้าหมายที่ตกลงไว้กับพนักงานอาจจะไม่มิงงานป้อนให้ 2. วัตถุประสงค์การผลิตของศรีลังกาส่วนใหญ่นำเข้า ทำให้ควบคุมยากจึงส่งผลต่อเป้าหมายการผลิตด้วย 3. บริษัทต้องรับค่าใช้จ่ายของที่พักและค่าเดินทางค่อนข้างมาก โดยเฉพาะสิ่งทอที่แรงงานมักจะมาจากที่อยู่เชิงเขา 4. ขาดความโปร่งใสในการคำนวณผลตอบแทน	1. การสื่อสารและให้ข้อมูลที่ถูกต้องที่จะมีผลกระทบต่อรายได้ของพนักงาน 2. บริษัททำให้พนักงานมั่นใจได้ว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะทำเรื่องเหล่านี้จริงจัง 3. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ให้มากขึ้น

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ



1. PT Astra Honda Motor (AHM)

เป็นผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ ภายใต้ตราสินค้า Honda มีสัดส่วนตลาดมากกว่าร้อยละ 50 ของยอดขาย ทั้งประเทศ จากยอดขายจักรยานยนต์ของอินโดนีเซียในแต่ละปีกว่า 5 ล้านคัน บริษัทตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1971 โรงงานอยู่ที่กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย มีพนักงาน 6,500 คน ทำงาน 3กะ



ระบบการบริหารค่าตอบแทน ใช้หลัก Productivity bonus โดยผลงานของพนักงานจะพิจารณาจากผลงาน รวมถึงการดำเนินการกิจกรรม Productivity เช่น Suggestion system, Quality Creative Circle (QCC) for technical and non-technical, Quality Control Management, Business Performance Improvement, Value chain innovation เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทมีการประเมินผลการทำงาน 2 รอบ พิจารณาจากการมาทำงาน KPI การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กำไรของบริษัทและประสิทธิภาพการผลิต ทั้งนี้บริษัทมีกลยุทธ์เกี่ยวกับ Reward management system ดังนี้

มิติที่ 1 เงินเดือน พิจารณาจากลักษณะงาน ความสามารถแข่งขันกับตลาด/คู่แข่ง อัตราเงินเฟ้อ สามารถจูงใจในระยะยาว

มิติที่ 2 โบนัส พิจารณาจากสามารถจูงใจระยะสั้น ความสำเร็จตามเป้าหมาย

มิติที่ 3 สวัสดิการ พิจารณาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

มิติที่ 4 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พิจารณาจาก Self recognition และ Work life balance

การพิจารณา Incentive บริษัทใช้หลัก 3P คือ 1) **Position** หมายถึง basic salary พิจารณาจากโครงสร้างเงินเดือน ค่างาน ผลการสำรวจและความยุติธรรม 2) **Person** หมายถึง การขึ้นเงินเดือน พิจารณาจากระบบ Talent management 3) **Performance** หมายถึง โบนัส พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายบริษัท รายบุคคล



2. PT. Kimia Farma Tbk

บริษัทผลิตเกี่ยวกับยา เวชสำอางค์ ก่อตั้งเมื่อปี 1971 มีพนักงานประมาณ 4,000 คน เป็นคนงาน 3266 คน เป็นโรงงานที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่คือรัฐบาล ประมาณ 90% คนจำนวนมากในประเทศอินโดนีเซียอยากจะทำงานกับองค์กรที่รับประกันกับ บริษัทที่มีระบบ ISO 9001 certified ISO 9002 และ ISO 14001



ระบบการบริหารค่าตอบแทน บริษัทใช้ระบบ Productivity กับระดับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งขึ้นกับผลการดำเนินงานของบริษัท และมีค่า Commission เพิ่มให้กับ 4 หน่วยงาน ได้แก่ Plan workers, Distributor, Retail และ Marketing การประเมินผลงานใช้ระบบคุณธรรม (Merit) พิจารณาจาก KPI ใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับส่วนงาน และระดับบุคคล หากเป็นพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานใช้ระบบ Minimum wage ตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนั้น มีสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกำหนด เช่น แจกชุดพนักงาน ค่าอาหาร ค่าบ้าน ประกันสังคม เป็นต้น



2.1 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

(ตามเอกสารแนบ Powerpoint Presentation)

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมโครงการนี้ประโยชน์ที่ได้รับสูงสุด คือ การได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีกำหนด productivity gain sharing ของประเทศสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งแต่ละประเทศก็มีประเด็นพิจารณาและความท้าทายที่ต่างกันอย่างมากมาย จากประเทศสมาชิกที่เข้าร่วม 13 ประเทศ สิ่งที่ได้เรียนรู้คือ ประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจค่อนข้างดี GDP ของประเทศส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคบริการ เช่น ไต้หวัน เกาหลี ญี่ปุ่น อินเดีย มาเลเซีย ไทย ฯลฯ ขณะที่ประเทศค่อนข้างยากจน GDP ของประเทศอยู่ในภาคเกษตรกรรม เช่น บังคลาเทศ ฯลฯ ส่วนประเทศกำลังเติบโต เช่น เวียดนาม จะเน้นในภาคอุตสาหกรรมมากกว่า สำหรับระบบการบริหารค่าตอบแทนและระบบจูงใจให้พนักงาน แต่ละประเทศจะมีระบบที่แตกต่างไปตามเงื่อนไขและทิศทางของแต่ละประเทศ อย่างเช่น ประเทศอินโดนีเซีย สิ่งที่น่าสนใจคือการบังคับใช้ระบบ Minimum Wage เนื่องจากลักษณะภูมิประเทศที่มีเกาะมากมายทำให้นับการปรับเป็นธรรมในขั้นพื้นฐานก่อน และมักพบว่าสถานประกอบการมักเอาเปรียบแรงงานที่รัฐเข้าไม่ถึง สำหรับประเทศที่เศรษฐกิจค่อนข้างดี อย่างเช่น ประเทศไต้หวัน นอกจากระบบผลตอบแทนพื้นฐานแล้ว ยังเพิ่มระบบจูงใจพนักงานรายบุคคลและให้ผลตอบแทนที่ชัดเจน สำหรับประเทศญี่ปุ่น ยังมีมุมมองการจ้างงานเกษียณหรือตามอายุงานอยู่ และกำลังเริ่มเปลี่ยนมุมมองมาพิจารณาผลงานบ้าง และเปิดโอกาสให้พนักงานผู้หญิงน้อยมาก สำหรับประเทศที่มีระบบการพิจารณาที่เป็นทางการชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น

ดังนั้น สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมทำให้มีความเข้าใจทฤษฎีที่มีหลายรูปแบบในตำรา แท้จริงสำคัญทุกแนวคิด ซึ่งการจะนำแนวทางมาประยุกต์ใช้ขึ้นกับเงื่อนไขความพร้อมในหลายปัจจัย เพื่อสร้างความเป็นธรรมในรูปแบบต่างๆ นอกจากนั้น การแลกเปลี่ยนมุมมองกับประเทศสมาชิก ซึ่งบางประเทศนำผู้บริหารของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศมาร่วมด้วยนั้น ทำให้เห็นวิธีคิดของผู้ประกอบการว่าพัฒนาต้องเกิดจากตัวพนักงานร่วมคิดร่วมทำด้วย นอกเหนือจากกระบวนการที่ดี ซึ่งองค์กรก็ใช้กลยุทธ์ระบบจูงใจพนักงานให้เกิดความกระตือรือร้น จึงทำให้เห็นว่าทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงสำคัญมาก แต่บางประเทศไม่ต้องกล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ เพียงขอให้บริษัทไม่เอาเปรียบจ่ายค่าจ้างต่ำก็เพียงพอ ซึ่งยังเน้นการใช้แรงงานมากกว่าการร่วมคิด

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ประสบการณ์จากการเรียนรู้ที่ได้รับในครั้งนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประกอบการบรรยาย การเรียน การสอนและการให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้แก่ผู้ประกอบการในเรื่องการสร้างค่าตอบแทนและแรงจูงใจให้องค์กรต่างๆ ได้ในโครงการที่เกี่ยวข้องกับ Productivity ของสถาบัน เช่น Case study ที่ได้รับทั้งเอกสาร Slide เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมได้ง่ายขึ้น

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ

เอกสารทั้งหมด จะใช้ในการเผยแพร่ไปยังลูกค้า และหน่วยงานต่างๆ ที่สนใจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมต่อไป

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
 - 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
 - 4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV) ตามเอกสารข้อ 4.2
 - 4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
 - 4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)
-