

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CL-14-GE-WSP-A: Workshop on Productivity-linked Wage Systems in the Service Sector
ระหว่างวันที่ 8-10 สิงหาคม 2565
ผ่านการประชุมออนไลน์

จัดทำโดย นายประพันธ์ ลีน้อย
นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
วันที่ 11 ตุลาคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ในปี 2564 ธนาคารโลกรายงานว่าภาคบริการเติบโตเร็วกว่าภาคการผลิตในประเทศกำลังพัฒนาหลาย ๆ ประเทศ โดยภาคบริการคิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 55 ของ GDP และร้อยละ 45 ของการจ้างงาน เช่นเดียวกับสมาชิก APO ที่การเติบโตทางเศรษฐกิจในช่วงปี 2553-2562 มาจากภาคบริการ โดยคิดเป็นร้อยละ 51 ของการเติบโตทางเศรษฐกิจ ในไต้หวัน ร้อยละ 67 ในสาธารณรัฐเกาหลี และร้อยละ 81 ในสิงคโปร์

การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบริการหลายแห่ง อย่างไรก็ตามขณะนี้เริ่มมีสัญญาณการฟื้นตัวเกิดขึ้น โดยเฉพาะในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ทั้งนี้ธุรกิจเหล่านี้ต้องการแรงงานที่มีรายได้ดีขึ้นและมีทักษะสูงเพื่อฟื้นฟูอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งแนวคิดของการแบ่งปันผลได้จากผลิตภาพ (Productivity Gainsharing) จะสามารถดึงดูดและรักษาแรงงานที่มีคุณภาพสูงและผลิตภาพมากขึ้นในภาคการท่องเที่ยวได้

ระบบค่าจ้างที่เชื่อมโยงกับผลิตภาพ (Productivity-linked Wage Systems : PLWS) ที่พัฒนาโดย Malaysia Productivity Corporation (MPC) เป็นระบบค่าจ้างที่ยืดหยุ่นซึ่งมีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน โดยจะกระจายผลกำไรตามผลิตภาพของทั้งลูกจ้างและนายจ้าง ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการเพิ่มความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุนี้ โครงการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีพัฒนาและการบริหารจัดการระบบค่าจ้างที่เชื่อมโยงกับผลิตภาพในองค์กร รวมทั้งประโยชน์ของระบบดังกล่าว ตลอดจนการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการนำไปปฏิบัติในสมาชิก APO

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ

Session 1: Productivity Measurement and Its Linkage to Profitability

Mohd. Lizuan Abdul Latif, Associate Consultant, Malaysia Productivity Corporation (MPC)

ผลิตภาพ (Productivity) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต ผลิตภาพที่สูงขึ้นหมายถึงการได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยใช้ปัจจัยเท่าเดิมหรือลดลง ผลิตภาพมีประโยชน์หลายประการ โดยในภาพรวมทำให้ราคาสินค้าและบริการลดลง ขณะที่ค่าจ้าง กำไรของธุรกิจ การเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ผลิตภาพมีประโยชน์ต่างกันไปในแต่ละมุมมอง ดังนี้

- แรงงาน - ผลิตภาพช่วยเพิ่มค่าจ้าง และยกระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง ความเป็นอยู่ ตลอดจนการพัฒนาทักษะ
- ผู้บริโภค - ผลิตภาพช่วยให้สินค้าราคาถูกลง คุณภาพสูง และผู้บริโภคมีตัวเลือกหลากหลาย
- ผู้ผลิต - ผลิตภาพช่วยเพิ่มกำไร ขนาดธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขัน
- รัฐบาล - ผลิตภาพทำให้ภาครัฐให้บริการประชาชนดีขึ้น และดำเนินนโยบายพัฒนาได้มีประสิทธิภาพขึ้น
- ประเทศ - ผลิตภาพลดเงินเพื่อ ลดความขัดแย้งทางสังคม สร้างงานอาชีพ และประชากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น

โดยทั่วไปแล้วมักมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับผลิตภาพใน 3 ประเด็น ได้แก่

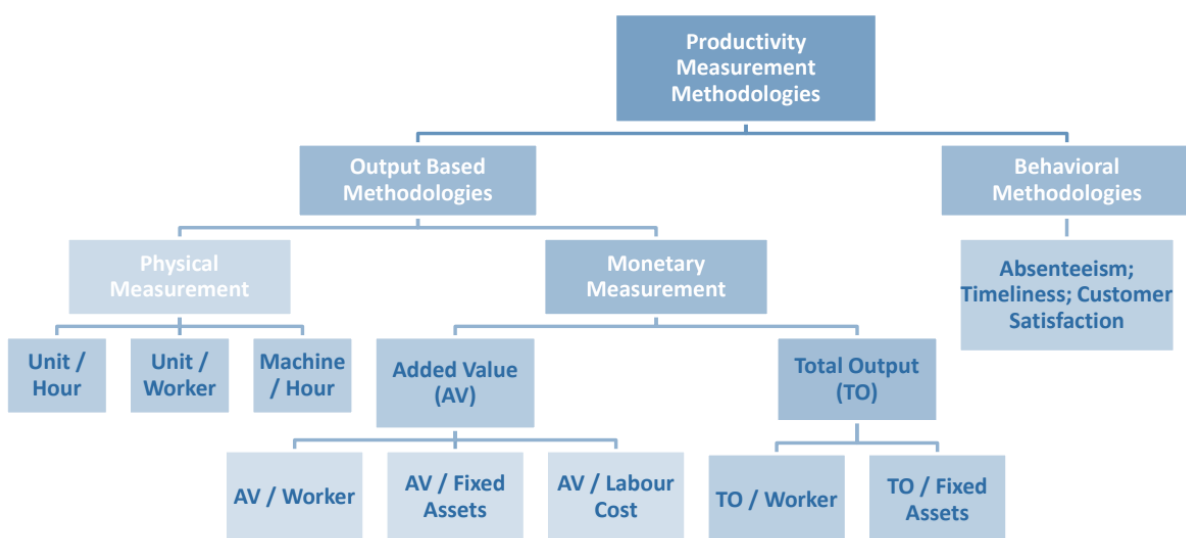
- ผลิตภาพไม่เท่ากับผลผลิต (Production) เพราะผลิตภาพต้องคิดจากสัดส่วนผลผลิตต่อปัจจัยการผลิต
- การเพิ่มผลิตภาพไม่ใช่แค่เพิ่มประสิทธิภาพ เพราะหากมีการลดจำนวนแรงงานลง หรือบังคับให้พนักงานทำงานหนักขึ้น ก็อาจจะทำให้เกิดอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น หรือคุณภาพสินค้าลดลง จึงไม่นับเป็นการเพิ่มผลิตภาพ
- การมีกำไร (Profitability) ไม่เท่ากับการมีผลิตภาพ (Productivity) แต่การมีผลิตภาพสูงขึ้นไปสู่กำไรที่เพิ่มขึ้นได้

อาจกล่าวได้ว่าผลิตภาพ มาจาก 2 ส่วนประกอบกัน ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ว่า

$$\text{PRODUCTIVITY} = \text{EFFICIENCY (Doing things right)} + \text{EFFECTIVENESS (Doing the right things)}$$

นอกจากนี้เมื่อก้าวถึงผลิตภาพ มักมีแนวทางการวัด 2 กลุ่ม ดังแสดงในภาพที่ 1 ได้แก่ การวัดบนพื้นฐานผลผลิต (Output-based) และการวัดเชิงพฤติกรรม (Behavior-based) ทั้งนี้การวัดโดยอาศัยผลผลิต จำแนกเป็นการวัดผลผลิตเชิงกายภาพ (ผลิตได้กี่หน่วย) หรือผลผลิตที่เป็นตัวเงิน (มูลค่าผลผลิตและมูลค่าเพิ่ม) ต่อปริมาณหรือต้นทุนปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ส่วนการวัดผลิตภาพจากพฤติกรรมอาจวัดจากการขาดงาน การทำงานทันเวลาและเหมาะสมกับเวลา หรือความพึงพอใจของลูกค้า

ภาพที่ 1 การวัดผลิตภาพ



ที่มา: Malaysia Productivity Corporation

จุดเน้นของการเพิ่มผลิตภาพในปัจจุบัน คือการ**สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการลดต้นทุน (Value creation through cost optimization)** โดยเดิมสมการราคา ต้นทุน และกำไร เขียนได้เป็น “ราคาขาย = ต้นทุน + กำไร” ซึ่งส่วนใหญ่แล้วราคาขายกำหนดจากตลาด และถ้าเพิ่มราคา แม้กำไรจะเพิ่ม แต่อาจทำให้เสียลูกค้าได้ สิ่งเดียวที่พอจะควบคุมได้คือต้นทุน โดยจำเป็นต้องกำจัดต้นทุนที่ไม่จำเป็น ด้วยเหตุนี้จึงต้องเปลี่ยนสมการข้างต้นเป็น “**ราคาขาย - ต้นทุน = กำไร**” เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลิตภาพ

Session 2: Paradigm Shifts in Service-sector Productivity Measurement

Dr. Joo Seng Tan, Associate Professor, Nanyang Technological University

ภาคบริการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 การเข้ามาของเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ และ AI ปัจจุบันเริ่มเห็นสัญญาณของยุค Hospitality 5.0 ที่มีการใช้ RAISA (Robotics, Artificial Intelligence, and Service Automation) ในการให้บริการโรงแรม และร้านอาหารมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำ RAISA มาใช้ยังมีความท้าทายหลายประการ ดังนี้

- **ต้นทุนของ RAISA ที่อาจเพิ่มขึ้นเร็วกว่าประสิทธิภาพ** เนื่องจากภาคบริการเกี่ยวข้องกับคนมาก (high touch) และใช้แรงงานเข้มข้น ต้นทุนธุรกิจจึงมาจากต้นทุนแรงงานเป็นสำคัญ ดังนั้นธุรกิจที่มีผลิตภาพต่ำ จึงแข่งขันกับธุรกิจที่ผลิตภาพสูงได้ยาก นอกจากนี้ยังมีต้นทุนเพิ่มขึ้นเร็วกว่าประสิทธิภาพ เช่น ในบริการด้านการศึกษาที่ค่าจ้างของครูเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป แม้ว่าจะไม่ได้สอนนักเรียนเพิ่มขึ้นก็ตาม
- **RAISA ยังอยู่ในจุดเริ่มต้นของการนำมาใช้** เช่น การทดแทนแคชเชียร์ในสาขาการค้าปลีก จึงยังไม่แน่นอนว่าจะเพิ่มผลิตภาพได้เพียงใด เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้ต้องพัฒนาต่อไป เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และมนุษย์ให้ดีที่สุด
- **ธุรกิจบริการเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคมาก** และผู้บริโภคอาจลงเลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น ผู้ป่วยยังชอบการไปพบแพทย์ตัวต่อตัวมากกว่าการตรวจออนไลน์ หรือนักเรียนชอบการเรียนตัวต่อตัวมากกว่าการเรียนออนไลน์ ซึ่งต่างจากภาคการผลิต ที่การเพิ่มผลิตภาพมักมาจากการปรับปรุงกระบวนการผลิต ไม่ได้กระทบกับประสบการณ์ผู้บริโภคโดยตรง

การใช้ประโยชน์จาก RAISA ประกอบด้วย **3As** ได้แก่

- **Augment:** สร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น ใช้ข้อมูลมาหาข้อค้นพบเชิงลึก (Insights)
- **Abandon:** ใช้ RAISA เพื่อลดกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น ลดการประชุมและการใช้อีเมล และ
- **Automate:** ทดแทนงานซ้ำ ๆ ที่จำเป็นด้วยระบบอัตโนมัติ เช่น การทำรายงานประจำสัปดาห์

ทั้งนี้ ตัวอย่างการนำมาใช้งาน เช่น ในธุรกิจบริการด้านอาหาร การนำ RAISA มาใช้อาจช่วยลดต้นทุนแรงงาน ต้นทุนของการเปลี่ยนคน (Turnover Cost) และต้นทุนของการฝึกอบรม (Training Cost)

การวัดผลิตภาพของ RAISA อาจทำได้โดยวัดรายได้ต่อจำนวนหุ่นยนต์/ตู้ Kiosk/แท็บเล็ต รายได้ต่อต้นทุนของ RAISA จำนวนลูกค้าที่ให้บริการ/จำนวนหุ่นยนต์ หรือสัดส่วนของลูกค้าที่ซื้อบริการหลังจากที่ติดต่อกับหุ่นยนต์/ตู้ Kiosk/แท็บเล็ต และอื่น ๆ

Session 3: Productivity in Firms and Performance-related Pay

Tomohiro Fukuda, Counsellor, International Cooperation Department, Japan Productivity Center

ในส่วนนี้จะเป็นการยกตัวอย่างแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-related Pay) ของบริษัทไฟแนนซ์แห่งหนึ่งในเวียดนาม ที่ให้กู้เงินสำหรับรถจักรยานยนต์ รถยนต์ และสินเชื่อส่วนบุคคล โดยทั่วไปโครงสร้างของค่าจ้าง ประกอบด้วย

- **Fixed Pay** เช่น เงินเดือนพื้นฐาน เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าเดินทาง เงินค่าที่พัก
- **Variable Pay** เป็นค่าตอบแทนจากผลงาน (Performance-based) หรือจากผลิตภาพ (Productivity-based)
- **Overtime Pay** จากการทำงานล่วงเวลา

ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จะเป็นการปรับ Variable Pay เช่น สัดส่วนโบนัส หากลูกจ้างสามารถบรรลุเป้าหมายผลงาน (KPI) ซึ่งหลังจากการปรับแล้วพบว่า ผลิตภาพสูงขึ้น โดยวัดในรูปของต้นทุนแรงงานต่อการสมัครสินเชื่อลดลง โดยสรุปแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ดังนี้

- **ประโยชน์ต่อนายจ้าง** ได้แก่ ผลิตภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ต้นทุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลลดลง สร้างแรงจูงใจและรักษาลูกจ้างไว้ได้ รวมทั้งลดต้นทุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ต้นทุนการจ้างลูกจ้างเพิ่ม ต้นทุนการขยายสำนักงาน หรืออุปกรณ์เพิ่ม
- **ประโยชน์ต่อลูกจ้าง** ได้แก่ การได้ค่าตอบแทนมากขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และเป็นการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างทีมมากขึ้นเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัด (KPI)

การกำหนดสัดส่วนของ Variable Pay เช่น โบนัส ขึ้นอยู่กับองค์กร เช่น พนักงานขายในองค์กรที่แข่งขันสูง อาจให้เป็นสัดส่วนร้อยละ 30-60 แต่หากเป็นองค์กรที่แข่งขันน้อยอาจคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10-20 อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ควรคำนึง มีดังต่อไปนี้

- การกำหนด KPI อย่างเหมาะสม โดยใช้หลัก **SMART KPIs** ได้แก่
 - Specific
 - Measurable
 - Achievable
 - Relevant / Related
 - Time-bound
- องค์กรต้องมีงบประมาณที่ยืดหยุ่น เพื่อจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
- การบริหารพนักงานที่เก่งน้อยกว่า ในกรณีที่มีพนักงานที่ผลงานแย่กว่า อาจจะได้เข้าร่วมทีมใด ๆ เพราะจะทำให้ทีมแย่ลงด้วย
- ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ KPI เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด กฎระเบียบใหม่ จำเป็นต้องมีการทบทวน KPI หรือระบบค่าตอบแทนใหม่

Session 4: Introduction to Productivity-linked Wage Systems (PLWS)

Mohd. Lizuan Abdul Latif, Associate Consultant, Malaysia Productivity Corporation (MPC)

ระบบค่าจ้างที่เชื่อมโยงกับผลิตภาพ (Productivity-linked Wage Systems : PLWS) เป็นการกำหนดค่าจ้างจากผลงานหรือผลผลิตภาพ โดยการขึ้นค่าจ้างจะสอดคล้องกับผลิตภาพที่สูงขึ้น และลูกจ้างจะได้ส่วนแบ่งที่เป็นธรรมจากการที่ธุรกิจมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยสรุปแล้ว PLWS เป็นการสร้างระบบที่เป็นคุณแก่ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง สามารถสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับพนักงาน และสามารถเพิ่มผลิตภาพและกำไรให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้เงินที่มาจากกำไรที่ประหยัดขั้นตอนที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือกำไรที่มาจากการผลิตภาพสูงขึ้น จะนำมาแบ่งปันให้กับลูกจ้าง บริษัทไม่จำเป็นต้องหาเงินเพิ่ม

การกำหนด PLWS อาจแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

- **Profitability model** การแบ่งปันผลกำไร โดยจะให้แรงจูงใจด้านค่าตอบแทน เมื่อกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- **Productivity model** ให้แรงจูงใจด้านค่าตอบแทน เมื่อผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด (KPI)
- **Combined model** ผสมระหว่าง Profitability model และ Productivity model คือการให้ค่าตอบแทนตามกำไรของบริษัท และผลการประเมินพนักงาน ตัวอย่างเช่น

ตารางที่ 1 ตัวอย่าง Combined model

กำไร (ล้านบาท)	โบนัส (เดือน)			
น้อยกว่า 5	0	0.1	0.3	0.5
5- 6.9	0.1	0.3	0.5	0.7
7- 8.9	0.2	0.5	0.7	1.0
9- 10.9	0.3	0.7	1.0	1.3
11- 12.9	0.4	1.0	1.5	2.0
13- 15	0.5	1.5	2.0	3.0
ผลการประเมินผลงาน (%)	น้อยกว่า 70	70- 79.9	80- 89.9	90- 100

- **Matrix XYZ model** เพิ่มการพิจารณาอีก 1 มิติ เช่น จำนวนปีที่ทำงาน
- **Double matrix model** เพิ่มการพิจารณาอีก 1 มิติ เช่น การประเมินระดับทักษะ

การนำ PLWS ไปปฏิบัติในระดับบริษัท มีขั้นตอนดังนี้ 1. อธิบายให้ทีมผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ 2. วิเคราะห์ธุรกิจ ปัญหา ความท้าทายของบริษัท 3. จัดตั้งคณะกรรมการ PLWS ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าแต่ละส่วน 4. กำหนดตัวชี้วัดของทีม แผนก และองค์กร 5. อธิบายให้กับพนักงานในองค์กร 6. รับฟังเสียงจากพนักงานและผู้บริหาร 7. เชื่อมโยงแรงจูงใจกับการพัฒนาประสิทธิภาพ 8. ทดลองใช้ PLWS อย่างน้อย 3 เดือน 9. ทบทวนและปรับปรุง PLWS 10. ใช้ PLWS อย่างเต็มรูปแบบ และ 11. วางแผนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (โดยเริ่มจากข้อ 4)

Session 5: Introduction to the e-Shared Prosperity Organization (eSPO)

Faizal Rahim Moidunny, Deputy Managing Director, Harta Maintenance Malaysia

e-Shared Prosperity Organization (eSPO) เป็นระบบออนไลน์ที่ออกใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ให้กับองค์กรที่นำระบบค่าจ้างที่เชื่อมโยงกับผลิตภาพ (PLWS) มาใช้ ระบบนี้เกิดขึ้นในปี 2564 โดย Malaysia Productivity Corporation (MPC) และได้รับรองจากกระทรวงการค้าระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม (Ministry of International Trade and Industry : MITI) และกระทรวงทรัพยากรมนุษย์ (Ministry of Human Resources : MOHR)

eSPO มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้องค์กรนำ PLWS มาใช้ในการแข่งขันผลตอบแทนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ผ่านการรับรองการดำเนินการ PLWS ดังกล่าว โดยทุกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการผลิต บริการ การก่อสร้าง เกษตรกรรม เหมืองแร่ และอื่น ๆ สามารถได้รับการรับรอง ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนองค์กรนั้น จะพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ โบนัส ผลิตภาพและผลงาน และแรงจูงใจด้านทักษะ สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.mpc.gov.my/espo>

หนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการนำ PLWS มาใช้ในมาเลเซีย คือ **HARTA Maintenance Sdn Bhd** โดยมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

- นำ PLWS มาใช้ตั้งแต่ปี 2553
- ใช้รูปแบบผสมระหว่าง Profitability model และ Productivity model โดยพิจารณาผลิตภาพจากร้อยละของการทำได้ตาม KPI และให้ผลตอบแทนแตกต่างกันไปตามสัดส่วน และกำไรในแต่ละปี
- ภายใต PLWS มีการให้แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ายานพาหนะและการซ่อมบำรุง เงินเพิ่มเติมสำหรับผู้นำทีม เงินเพิ่มเติมสำหรับกิจกรรมบันเทิง รวมถึงแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รางวัลผู้ทำงานเป็นเวลานาน ASEAN Holiday รวมถึงการศึกษาและดูงานในต่างประเทศ
- **ประโยชน์**
 - **นายจ้าง** มีรายได้เพิ่มขึ้น ลดการลาออกของพนักงาน ผลิตภาพเพิ่มขึ้น พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น และเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
 - **ลูกจ้าง** ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจมากขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงประสบการณ์ใหม่ ๆ จากกิจกรรม และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น
- **ความท้าทาย**
 - การทำตามที่ตกลงไว้ของคณะกรรมการ และผู้ถือหุ้น
 - การกำหนด KPI ที่โปร่งใสและเป็นธรรม
 - KPI ต้องชัดเจน เข้าใจง่าย และเห็นพ้องกันระหว่างสองฝ่าย
 - ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของ PLWS
 - การปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ
 - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ต่อรายได้ กำไร และการออกแบบ PLWS

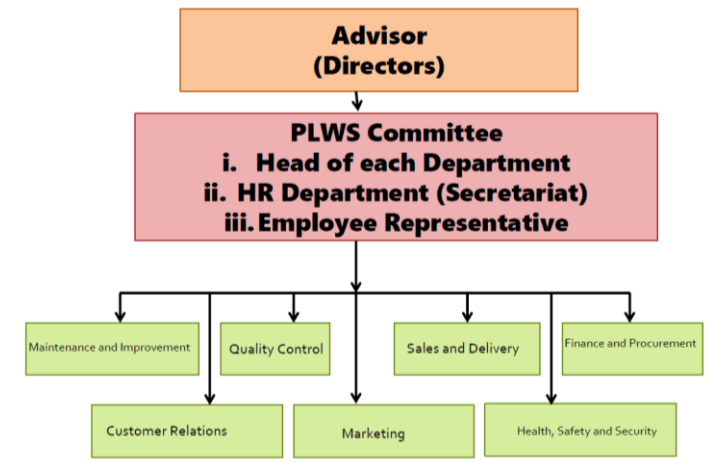


ทั้งนี้ในประเทศฟิลิปปินส์ก็มีโครงการคล้ายกันชื่อว่า Productivity Olympics โดยธุรกิจ MSMEs ที่มีการดำเนินการด้านผลิตภาพที่ดีที่สุดจะได้รับการรับรองและได้รางวัล ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรนำ PLWS มาใช้เช่นเดียวกัน

Session 6: Developing PLWS in Organizations

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนในการออกแบบ PLWS ในองค์กร โดยผู้เข้าร่วมจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อหารือกันและนำเสนอผลการระดมความคิดเห็น ซึ่งในส่วนแรกจะเป็นแนวทางการจัดตั้งคณะทำงานด้าน PLWS ประกอบด้วยที่ปรึกษา คณะกรรมการ ที่มาจากหัวหน้าแต่ละฝ่าย หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคลในฐานะเลขานุการ และตัวแทนพนักงาน ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 PLWS Taskforce



นอกจากนี้ยังมีการออกแบบ PLWS โดยจำแนกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดผลงานของพนักงาน และรายละเอียด KPI ตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาด จะวัดผลการดำเนินงานด้วยจำนวนยอดเข้าชมในช่องทางต่าง ๆ เพิ่มขึ้น จำนวนการแสดงความคิดเห็น รวมถึงจำนวนการออกโฆษณาในแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ

ตารางที่ 2 การออกแบบ PLWS

Department	KPI	PLWS Incentive
1. Maintenance and Improvement	reduced downtime by 5%	1. % adherence to defined preventative maintenance schedule 2. process cycle time
2. Marketing	increased views in social media marketing platforms by 20%	1. number of reactions, comment and views 2. number of marketing ads (FB/YouTube/tiktok post/clips)
3. Sales and Delivery	increased sales and delivery by 5%	1. numbers of correct deliveries 2. volume of sales and growth rate of sales
4. Finance and Procurement	increased savings by 10%	1. number of kaizen to reduce cost 2. number of competitive vendor found per month for finance and procurement
5. Quality Control	reduced defects by 5%	1. Number of PDCA's implemented to prevent the defects 2. ISO certification
6. Health, Safety and Security	zero casualty	1. ISO certification 2. number of injuries/ sick leaves
7. Customer Relations	zero customer complaint	1. Client satisfaction survey results 2. number of returned customers

Incentive Scheme: 5% of MS bonus and 1 day paid leave*
*per employee for every reached KPI

Session 7: Productivity Gainsharing in the Service Sector

Dr. Joo Seng Tan, Associate Professor, Nanyang Technological University

ท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว คำถามสำคัญคือทำอย่างไรให้บริษัทรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ และบริษัทต้องบริหารจัดการผลิตภาพอย่างไรให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง หนึ่งในที่ตอบโจทย์ข้างต้นคือ แนวคิด **การแบ่งปันผลได้จากผลิตภาพ (Productivity Gainsharing)**

แนวคิดของ Productivity Gainsharing คือการที่ผลประโยชน์ที่ได้จากการมีผลิตภาพสูงขึ้น ถูกแบ่งให้กับทุก ๆ คนที่มีส่วนทำให้ผลิตภาพสูงขึ้น Productivity Gainsharing สำคัญต่อการจัดการผลิตภาพขององค์กร เพราะเป็นการให้รางวัลกับความสำเร็จในแง่ของการทำงาน และการมีเป้าหมายร่วมกันของทีม โดยประโยชน์ของการนำมาใช้ในองค์กรคือ สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และผลิตภาพ

- **ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึง**ในการนำ Productivity Gainsharing มาใช้ ได้แก่ พนักงานมีความต้องการระบบดังกล่าว พนักงานมีส่วนร่วม เห็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนและผลการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การกำหนดเป้าหมายนั้น ต้องท้าทายแต่เป็นไปได้ อีกทั้งกลไก/สูตรการแบ่งปันผลประโยชน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย
- **ขั้นตอนการออกแบบ** Productivity Gainsharing ประกอบด้วย การตั้งคณะทำงาน วิเคราะห์ ออกแบบ อนุมัติ เตรียมพร้อม อบรมพนักงาน ดำเนินการ ติดตาม และทบทวน
- **การกำหนดรูปแบบ**ของการแบ่งปันผลได้ (Gainsharing Plan) มาจากเทียบต้นทุนแรงงานในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้
 - **Scanlon plan** การเพิ่มขึ้นของยอดขายมาจากความพยายามร่วมกันระหว่างพนักงานและการบริหารงาน ดังนั้นควรแบ่งปันยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้กับพนักงานในรูปแบบโบนัส
 - **Rucker plan** มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร โดยสัดส่วนหนึ่งของมูลค่าที่เพิ่มขึ้น (Value added) จะนำมาคำนวณเป็นโบนัสให้กับพนักงาน ทั้งนี้มูลค่าเพิ่มมักใช้เป็นตัววัดผลิตภาพขององค์กร ซึ่งเป็นความมั่งคั่งที่เกิดจากกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ
- **ตัวอย่างการใช้ Gainsharing ในสิงคโปร์**
 - ธุรกิจค้าปลีก **Sheng Siong** ให้โบนัสพนักงาน 5-16 เดือน และให้เงินรายปีเพิ่มอีก 1 เดือน (annual wage supplement/โบนัสเดือนที่ 13) แก่พนักงานที่มีผลงานระดับแนวหน้า
 - ธุรกิจร้านอาหาร **Putien** แบ่งกำไรร้อยละ 30 ให้กับพนักงาน และให้โอกาสการเติบโตในการทำงาน รวมถึงการฝึกอบรมผ่าน F&B Management Academy ของบริษัท



สิ่งสำคัญของ Productivity Gainsharing คือการมีวัฒนธรรมขององค์กรที่พร้อมจะแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับทุกคน

Session 8-9: Issues and Challenges in Implementing Productivity Gainsharing Initiatives

ในส่วนนี้ผู้เข้าร่วมจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อหารือและนำเสนอผลการระดมความคิดเห็น ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ ปัญหา/อุปสรรค และความท้าทายในการใช้ PLWS ในองค์กร โดยผลการระดมสมองเป็นดังนี้

ประโยชน์ของ PLWS ประกอบด้วย 1. เป็นแรงจูงใจให้พนักงาน 2. การปรับปรุงคุณภาพสินค้า 3. การปรับปรุงการส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา 4. เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า 5. อัตรากำไรที่เพิ่มขึ้น 6. การรักษานักงานไว้ 7. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด 8. ปรับปรุงการผลิตต่อแรงงาน / เครื่องจักร 9. ลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วย 10. ปรับปรุงความโปร่งใสของระบบค่าจ้างและวัฒนธรรมการเล่นพรรคเล่นพวกที่ลดลง และ 11. เพิ่มชื่อเสียงนายจ้าง

ความท้าทายในการใช้ PLWS ประกอบด้วย 1. ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุน 2. การนำระบบ KPI ไปปฏิบัติ 3. ขาดความโปร่งใสในการทำ PLWS 4. ต้นทุนของระบบสำหรับการวัด KPI อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ค่าจำกัดความของหลักเกณฑ์สำหรับรางวัลด้านประสิทธิภาพ/ผลผลิต 6. ความตระหนักในการดำเนินการของ PLWS 7. ภาวะเงินเพื่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในและต่างประเทศอาจส่งผลกระทบต่อ PLWS 8. การแปลงระบบค่าจ้างปัจจุบันให้เป็น PLWS 9. การต่อต้านของพนักงานในการดำเนินการตาม KPIs 10. ขาดความไว้วางใจของพนักงานในการกำหนดกระบวนการ และ 11. การกลัวความล้มเหลว

แนวทางลดปัญหา/อุปสรรค ประกอบด้วย 1. การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับ PLWS ให้กับคณะกรรมการบริหาร 2. การฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับ PLWS ผู้บริหารระดับสูง 3. การสร้าง KPI Champions จากสายงาน/ฝ่ายอื่น 4. การติดตามและวัดผล KPI ด้วยระบบดิจิทัลที่เหมาะสม 5. การปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า 6. การพัฒนาคณะกรรมการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ PLWS 7. การฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับกลางและการมีส่วนร่วมของทีม 8. การตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานมีส่วนร่วมใน PLWS 9. การสื่อสารสองทางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และ 10. การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. การปรับปรุงนโยบายค่าตอบแทน 2. การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจด้าน PLWS 3. การทำให้ PLWS เป็นโครงสร้างหนึ่งขององค์กร 4. การพัฒนาทีมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความตระหนักใน PLWS 5. การสร้างขีดความสามารถของ PLWS Champion 6. การจัดให้มีการเจรจาระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างในเรื่องผลประโยชน์ร่วมกัน 7. การระบุเกณฑ์พื้นฐานสำหรับเป้าหมาย 8. การปรับปรุงความโปร่งใสของการดำเนินการ 9. การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินในองค์กร และ 10. การปรับปรุงมาตรฐาน ISO

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมโครงการช่วยให้เข้าใจแนวคิดและประโยชน์ของการแบ่งปันผลได้จากผลิตภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังได้เรียนรู้ตัวอย่างการนำมาใช้เชิงองค์กร และธุรกิจภาคบริการในสิงคโปร์ มาเลเซีย และเวียดนาม ซึ่งได้ให้บทเรียนและแนวคิดที่สามารถนำมาใช้กับธุรกิจในประเทศไทยด้วย นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสอันดีที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากร และผู้เข้าร่วมการอบรมจากสมาชิก APO นับเป็นประสบการณ์ที่ดีของการเรียนรู้บริบทและแนวคิดของนานาชาติ

2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการนำความรู้ไปต่อยอดในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภาพแรงงาน ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำลังดำเนินการอยู่ ทั้งนี้แนวคิดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลิตภาพนั้น ช่วยให้แรงงานทำงานอย่างมีผลิตภาพสูงขึ้น และยังคงมีความเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้ในการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ ที่สอดคล้องกับผลิตภาพแรงงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ จะเป็นประโยชน์ต่อการผลิตงานวิจัยหรือบทความทางวิชาการด้านเศรษฐกิจและแรงงานที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างองค์ความรู้แก่วงการเศรษฐศาสตร์และแรงงานต่อไป

2.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

เนื้อหาและความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการบางส่วน ได้นำไปประยุกต์ใช้ในโครงการศึกษาวิจัยแนวทางการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไทย ระยะที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งโครงการดังกล่าวอยู่ระหว่างการจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ เมื่อเสร็จสิ้นแล้วจะเผยแพร่ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติต่อไป

2.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

แม้ยังไม่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม ด้วยบทบาทการทำงานเป็นนักวิชาการ/นักเศรษฐศาสตร์ จึงจะนำความรู้เผยแพร่และแบ่งปันแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเมื่อมีโอกาสเสมอ