

## รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

24-RC-02-GE-TRC-B

Training Course for Assessors for the Productivity Specialists Certification Program

ระหว่างวันที่ 16-20 กันยายน 2567

ณ โฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม

จัดทำโดย น.ส.สุธาสินี โพธิจันทร์

วิทยาการที่ปรึกษาอาวุโส ฝ่ายปรึกษาแนะนำ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 18 พฤศจิกายน 2567

### ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

#### 1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ

- เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ ตามมาตรฐาน APO-PS 101:2003
- เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ
- เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะของผู้ประเมินในการรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ
- เพื่อพัฒนาผู้ประเมินที่มีคุณสมบัติ และความเชี่ยวชาญ สำหรับหน่วยรับรองที่ได้รับการรับรองจาก APO Accreditation Body (APO-AB)

#### 1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย

##### 1) Introduction to APO-PS 101:2023 Requirements for Productivity Specialists

(วิทยาการ: Dzul kifli Bin Sipon Director Human Capital Synergy Lean Consulting Malaysia )

**APO-PS 101:2023** เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดยองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization - APO) ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมผลิตภาพ ในภูมิภาคเอเชีย โดยมาตรฐานนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อเป็นแนวทาง และมาตรฐานสำหรับรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) โดยมีการระบุหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเป็นที่ปรึกษา ดำเนินการ ส่งเสริม การเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ได้

เนื้อหาของหลักสูตรนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประเมิน ที่มีคุณสมบัติ และความเชี่ยวชาญสำหรับหน่วยรับรอง Certification Body (CB) ที่ได้รับการรับรองจาก APO Accreditation Body (APO-AB) ในการรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ซึ่งบทบาทหน้าที่ของ APO , NPO และ/หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่ได้รับการรับรอง ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงบทบาทหน้าที่ของ APO , NPO และ/หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่ได้รับการรับรอง

สำหรับการรับรองตามมาตรฐานนี้ ได้แบ่งระดับของการให้การรับรองออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

- APO Certified Productivity Specialists: CPS
- APO Certified Senior Productivity Specialists: CSPS
- APO Certified Master Productivity Specialists: CMPS

ซึ่งการให้การรับรองทั้ง 3 ระดับได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงเกณฑ์ในการประเมินที่แตกต่างกันแต่ละระดับไว้อย่างเป็นมาตรฐานที่ชัดเจน

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของ **ผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialist)** มีแนวทางดำเนินการที่กำหนดไว้เป็นขั้นตอนดังนี้

- กำหนดขอบเขต และรายละเอียดปัญหาผลิตภาพขององค์กรลูกค้า
- วินิจฉัยปัญหาผลิตภาพ แนะนำวิธีแก้ไข และช่วยวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- วิจัยแนวคิด และเทคนิคผลิตภาพ พัฒนา และเผยแพร่บทความ ให้มีการรับรู้อย่างแพร่หลาย
- พัฒนาโปรแกรม และสื่อการฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ เทคนิค และเครื่องมือด้านผลิตภาพ
- ให้แนวทางการปรับปรุงผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนตามหลักการสากล
- เรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ๆ

โดยในการดำเนินงานของ Productivity Specialists จำเป็นต้องมีทักษะที่เหมาะสม ซึ่งได้มีการระบุ Process Skills ไว้ สำหรับ Productivity Specialist ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- Consultancy คือการให้คำปรึกษาแนะนำการปรับปรุงเพื่อการเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์กร โดยมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- Training คือการฝึกอบรมเรื่องการเพิ่มผลิตภาพ ทั้งในส่วนของแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือ การเพิ่มผลิตภาพ รวมถึงการออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และการประเมินผลการฝึกอบรม
- Research คือการดำเนินการกระบวนการในส่วนของงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน ดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลลัพธ์ และจัดทำรายงาน รวมถึงการดำเนินการเผยแพร่ผลงาน
- Promotion คือการส่งเสริม ออกแบบเนื้อหา สื่อสาร และประชาสัมพันธ์ เพื่อผลักดันให้เกิดดำเนินงานด้านผลิตภาพ

จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานหลักของ Productivity Specialists เป็นการให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ในการปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร โดยกรอบการดำเนินงานในส่วนของ Productivity Improvement นั้นประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก Planning , Executing และ Sustaining ดังแสดงใน ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดง Framework for Productivity Improvement

นอกจากนี้ Productivity Specialists ยังจำเป็นต้องมีทักษะในด้านคน (People Skills) ซึ่งทักษะในด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งทักษะดังกล่าว ประกอบด้วย

- การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Client relationship)  
สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยใช้เทคนิคในการสร้างความไว้วางใจและมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
- การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder management)  
ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนในกรอบของการปรับปรุงผลิตภาพ และบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังของงาน
- การสื่อสาร (Communication)  
ใช้เทคนิคในการสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้า เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- การบริหารทีม (Team Management)  
การสร้าง และนำทีม อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

## 2) Requirements for Productivity Specialist Certification

(วิทยากร: Dr. Ida Binti Md Yasin Associate Professor Putra Business School Malaysia)

สำหรับการรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ในระดับต่างๆ ได้มีข้อกำหนดที่เป็นเกณฑ์เบื้องต้นสำหรับคุณสมบัติ และความสามารถของผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการรับรองในแต่ละระดับ โดยพิจารณาจาก คุณสมบัติทางวิชาการ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ Productivity ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็น Certified Productivity Specialists : CPS รวมถึงประสบการณ์ทำงานด้าน Productivity และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทาง Productivity นอกจากนี้ ยังรวมถึง ทักษะทางด้านกระบวนการ และทักษะทางด้านคน อีกด้วย

ตารางที่ 1 แสดงข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการเป็น Certified Productivity Specialists : CPS

No.	Area	Requirement
1	คุณสมบัติทางวิชาการ	- ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพพร้อมประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 5 ปี หรือ - วุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพร้อมประสบการณ์การทำงาน 10 ปี หรือเทียบเท่า
2	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ Productivity	- สำเร็จหลักสูตรฝึกอบรมด้านผลิตภาพ (จัดโดย APO, NPO, องค์กรระหว่างประเทศ หรืออื่น ๆ) ครอบคลุมหัวข้อด้านผลิตภาพอย่างน้อย 8 หัวข้อ - มีการฝึกอบรมระยะสั้นซึ่งต้องครอบคลุมหัวข้อในด้านผลิตภาพ อย่างน้อย 8 หัวข้อ ภายใต้ความเชี่ยวชาญ 3 ด้านหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) Productivity diagnosis ซึ่งเป็นประเด็นเรื่องของการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ทางการเงิน วิธีการประเมิน (เช่น การสำรวจสภาพแวดล้อมองค์กร การวัดผลผลิต การประเมินความเป็นเลิศทางธุรกิจ การประเมินสถานการณ์ในสถานที่ทำงาน เป็นต้น) 2) Basic productivity improvement solutions เช่น Kaizen, 5ส, 7 Waste, IE Techniques เป็นต้น 3) Focused productivity improvement solutions เช่น Balanced scorecard, benchmarking,

No.	Area	Requirement
		Lean Management, Six Sigma, GMP, HACCP เป็นต้น - รูปแบบการฝึกอบรม สามารถเป็นได้ทั้งแบบ face-to-face หรือแบบ Online หรือ E-Learning โดยต้องสำเร็จภายในระยะเวลา 3 ปี ก่อนวันที่สมัคร โดยมีหลักฐานอย่างเป็นทางการ ที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจในหัวข้อด้านผลิตภาพที่อ้างถึง
3	ความรู้ที่จำเป็นสำหรับ CPS	สำเร็จหลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลผลิตที่ได้รับการรับรอง (Certified Productivity Specialist - CPS)
4	การสอบข้อเขียนในส่วนของ CPS	ผ่านการสอบข้อเขียน CPS ที่จัดโดยหน่วยงานรับรอง (Certification Body : CB)
5	ประสบการณ์ทำงานด้าน Productivity	- ประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 2 ปี โดยมีการดำเนินโครงการในด้านการพัฒนาผลผลิตอย่างน้อย 2 โครงการ - มีชั่วโมงการทำงานในด้านของการให้คำปรึกษาแนะนำ, การฝึกอบรม, การส่งเสริม, และ/หรือการวิจัยในระยะเวลา 12 เดือนที่ผ่านมา อย่างน้อย 200 ชั่วโมง
6	ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้าน Productivity	- ความรู้ และประสบการณ์การทำงานในเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในส่วนของ Productivity Diagnosis - มีความรู้ และความเข้าใจในการพัฒนาผลผลิต ด้วยเครื่องมือพื้นฐาน (Basic Productivity Improvement Solutions) และเทคนิคเฉพาะด้าน (Focused Productivity Improvement Solutions) สำหรับการปรับปรุงและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลผลิต อย่างน้อย 8 รายการ - มีความรู้และมีการประยุกต์ใช้ เครื่องมือพื้นฐาน (Basic Productivity Improvement Solutions) และเทคนิคเฉพาะด้าน (Focused Productivity Improvement Solutions) อย่างน้อย 1 รายการ ตามที่ระบุในเกณฑ์ข้อกำหนดของ APO-PS 101:2023
7.	การรับรองจากลูกค้า	- มีการรับรองจากลูกค้าอย่างน้อย 2 รายที่ มีความพึงพอใจ และมีผลตอบรับในเชิงบวก สำหรับโครงการพัฒนาผลผลิตที่ดำเนินการในช่วง 24 เดือนที่ผ่านมา

ตารางที่ 2 แสดงข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการเป็น Certified Senior Productivity Specialists : CSPS

No.	Area	Requirement
1	คุณสมบัติทางวิชาการ	- ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพพร้อมประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 8 ปี หรือ - วุฒิมัธยมศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพร้อมประสบการณ์การทำงาน 16 ปี หรือเทียบเท่า
2	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ Productivity	- สำเร็จหลักสูตรฝึกอบรมด้านผลิตภาพ (จัดโดย APO, NPO, องค์กรระหว่างประเทศ หรืออื่น ๆ) ครอบคลุมหัวข้อด้านการเพิ่มผลผลิตอย่างน้อย 15 หัวข้อ - มีการฝึกอบรมระยะสั้นซึ่งต้องครอบคลุมหัวข้อด้านผลิตภาพ อย่างน้อย 15 หัวข้อ ภายใต้อาเซียน 3 ด้านหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) Productivity diagnosis ซึ่งเป็นประเด็นเรื่องของการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ทางการเงิน วิธีการประเมิน (เช่น การสำรวจสภาพแวดล้อมองค์กร การวัดผลผลิต การประเมินความเป็นเลิศทางธุรกิจ การประเมินสถานการณ์ในสถานที่ทำงาน เป็นต้น) 2) Basic productivity improvement solutions เช่น Kaizen, 5ส, 7 Waste, IE Techniques เป็นต้น 3) Focused productivity improvement solutions เช่น Balanced scorecard, benchmarking, Lean Management, Six Sigma, GMP, HACCP เป็นต้น - รูปแบบการฝึกอบรม สามารถเป็นได้ทั้งแบบ face-to-face หรือแบบ Online หรือ E-Learning โดยต้องสำเร็จภายในระยะเวลา 3 ปี ก่อนวันที่สมัคร โดยมีหลักฐานอย่างเป็นทางการ ที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจในหัวข้อด้านผลิตภาพที่อ้างถึง
3	ความรู้ที่จำเป็นสำหรับ CPS	สำเร็จหลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลผลิตที่ได้รับการรับรอง (Certified Productivity Specialist - CPS)
4	การสอบข้อเขียนในส่วนของ CPS	ผ่านการสอบข้อเขียน CPS ที่จัดโดยหน่วยงานรับรอง (Certification Body : CB)
5	ประสบการณ์ทำงานด้าน Productivity	- ประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 8 ปี โดยมีการดำเนินโครงการในด้านการพัฒนาผลิตภาพอย่างน้อย 8 โครงการ - มีชั่วโมงการทำงานในด้านของการให้คำปรึกษาแนะนำ, การฝึกอบรม, การส่งเสริม, และ/หรือการวิจัย อย่างน้อย 2,000 ชั่วโมง ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา และอย่างน้อย 200 ชั่วโมง ในระยะเวลา 12 เดือนที่ผ่านมา
6	ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้าน Productivity	- ความรู้ และประสบการณ์การทำงานในเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในส่วนของ Productivity Diagnosis

No.	Area	Requirement
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ และความเข้าใจในการพัฒนาผลิิตภาพ ด้วย เครื่องมือพื้นฐาน (Basic Productivity Improvement Solutions) และเทคนิคเฉพาะด้าน (Focused Productivity Improvement Solutions) สำหรับการ ปรับปรุงและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลิิตภาพ อย่างน้อย 15 รายการ</li> <li>- มีความรู้และมีการประยุกต์ใช้ เครื่องมือพื้นฐาน (Basic Productivity Improvement Solutions) และเทคนิค เฉพาะด้าน (Focused Productivity Improvement Solutions) อย่างน้อย 3 รายการ ตามที่ระบุในเกณฑ์ ข้อกำหนดของ APO-PS 101:2023</li> </ul>
7.	การรับรองจากลูกค้า	- มีการรับรองจากลูกค้าอย่างน้อย 3 รายที่ มีความพึงพอใจ และมีผลตอบรับในเชิงบวก สำหรับโครงการพัฒนา ผลิิตภาพที่ดำเนินการในช่วง 24 เดือนที่ผ่านมา

ตารางที่ 3 แสดงข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการเป็น Certified Master Productivity Specialists : CMPS

No.	Area	Requirement
1	คุณสมบัติทางวิชาชีพ	เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผลิิตภาพในระดับอาวุโส (CSPS) ที่ได้รับการรับรองจาก APO หรือใบรับรองวิชาชีพที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิิตภาพที่ได้รับการรับรองหรือ เทียบเท่า
2	ประสบการณ์ทำงานด้าน Productivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คงสถานะการดำเนินงานในฐานะ Productivity Specialist ในช่วงเวลาของการสมัคร</li> <li>- มีประสบการณ์อย่างน้อย 14 ปี ในการเป็น Productivity Specialist</li> <li>- มีชั่วโมงการทำงานอย่างน้อย 4,000 ชั่วโมงในการให้ คำปรึกษา, การฝึกอบรม, การส่งเสริม, และ/หรือการวิจัย ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยมีอย่างน้อย 1,000 ชั่วโมงที่ ดำเนินการในบทบาทของ Leadership</li> </ul>
3	การดำเนินงานภารกิจ International	มีการดำเนินงานอย่างน้อย 5 ภารกิจ International โดย สามารถเป็นการดำเนินงานในส่วนของการให้คำปรึกษา แนะนำ และ/หรือ การฝึกอบรม และ/หรือ การรณรงค์ ส่งเสริมและ/หรือการวิจัย ซึ่งสามารถเป็นการดำเนินงาน นอกประเทศที่ ฟานักหรือเป็ นการดำเนินการ ภายในประเทศที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรระหว่าง ประเทศ
4	การรับรองจากลูกค้า	- มีการรับรองจากลูกค้าอย่างน้อย 5 รายที่ มีความพึงพอใจ และมีผลตอบรับในเชิงบวก สำหรับโครงการพัฒนา ผลิิตภาพที่ดำเนินการในช่วง 24 เดือนที่ผ่านมา

### 3) Requirements, Roles, and Responsibilities of Assessors

(วิทยากร: Dao Canh Tung Head of Certification Vietnam Productivity Specialist Certification Body (ViProCB))

**Assessor หรือผู้ประเมิน** คือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในการดำเนินการประเมินผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) โดยการดำเนินการร่วมกับ หน่วยงานที่เป็น Certification Body (CB) ซึ่งมีคุณสมบัติ และประสบการณ์ ที่สามารถดำเนินการประเมินภายใต้การรับรองของ APO Accreditation Body (APO-AB)

บทบาทของผู้ประเมิน (Assessor) มีดังนี้

- ทบทวนเอกสารการสมัครของผู้สมัคร ทั้งในส่วนของการ Certification และ Re-Certification
- ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อประเมินคุณสมบัติของผู้สมัคร
- ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการรับรองผู้สมัครตามระดับการรับรองที่สมัครเข้ามา
- ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจถึงความถูกต้องและสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน

กระบวนการประเมินประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ดังนี้

- 1) Exam: การออกข้อสอบสำหรับการประเมินความรู้ผู้สมัคร Productivity Specialists เบื้องต้น ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือเป็นการตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้สมัครมีความเข้าใจอย่างครบถ้วนเกี่ยวกับโปรแกรมการรับรอง ทำให้ทราบเบื้องต้นว่าผู้สมัครมีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางวิชาชีพเหมาะสมกับบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ ที่สอดคล้องกับ APO PS 101 หรือไม่
- 2) Desktop Assessment: การตรวจสอบ และประเมินเอกสารของผู้สมัคร เพื่อให้มั่นใจถึงความครบถ้วน และความถูกต้องของแบบฟอร์มการสมัคร และเอกสารสนับสนุน
- 3) Face to face Interview: การสัมภาษณ์ผู้สมัครโดยตรง ซึ่ง Assessor ผู้ทำการสัมภาษณ์จะดำเนินการตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยจะแบ่งหน้าที่เป็น Lead Assessor และ Assessor ซึ่งในการสัมภาษณ์นี้ถือเป็นการตรวจสอบเนื้อหาทางวิชาการที่เกี่ยวข้องของผู้สมัคร เช่น คุณวุฒิทางการศึกษา การฝึกอบรมด้านผลิตภาพ ประสบการณ์การทำงาน และคำรับรองจากลูกค้า รวมถึงเป็นการ ยืนยันความเชี่ยวชาญในด้านผลิตภาพ ตรวจสอบทักษะด้านคนและกระบวนการ (People & Process Skills) โดยในการสัมภาษณ์นี้ Assessor จะต้องทำการบันทึกผล และประเมินผล รวมถึงจัดทำรายงานการสัมภาษณ์ด้วย

### 4) Certification and Recertification Process for Productivity Specialists

(วิทยากร: Dzulklifi Bin Sipon Director Human Capital Synergy Lean Consulting Malaysia)

การให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) นั้นมีกระบวนการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดอายุของการให้การรับรอง และมีขั้นตอนรวมถึงเกณฑ์ของการต่ออายุการรับรองกำหนดไว้อย่างชัดเจนเช่นกัน

การให้การรับรอง (Certification) ผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ที่ผ่านเกณฑ์ตามที่ระบุไว้ใน APO PS 101: 2023 จะได้รับการรับรองในระดับที่เหมาะสม เป็นระยะเวลา 3 ปี โดยในระหว่างระยะเวลาการรับรอง ผู้เชี่ยวชาญต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่ระบุไว้ใน APO PS 101: 2023 หรือจรรยาบรรณที่เทียบเท่าที่กำหนดโดยหน่วยงานรับรอง Certification Body (CB)

สำหรับการต่ออายุการรับรอง (Recertification) ได้กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการต่ออายุอย่างน้อย 3 เดือนก่อนที่ใบรับรองจะหมดอายุ และใบรับรองที่ต่ออายุจะมีอายุการใช้งาน 3 ปี ในกรณีที่ยื่นคำขอต่ออายุภายหลังจากการรับรองหมดอายุ การพิจารณาขอรับการต่ออายุให้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหน่วยงานรับรอง Certification Body (CB)

เกณฑ์ในการรองรับการ Recertification ของผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) นั้น ได้กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญ จะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development: CPD) อย่างน้อย 90 ชั่วโมงในช่วงระยะเวลา 3 ปี โดยกิจกรรมที่สามารถยอมรับและถือว่าเป็น CPD นั้นมีดังนี้

- การเข้าร่วมหลักสูตร การประชุม สัมมนา และ Workshop ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพ
- การมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายทางเทคนิคหรือกิจกรรมที่คล้ายกัน
- การนำเสนอเนื้อหาทางเทคนิค การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือกิจกรรมคล้ายคลึงกัน
- การสอนหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพ
- การตีพิมพ์หนังสือหรือบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง
- การดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับการรับรองโดยหน่วยงานที่ให้การรับรอง Certification Body (CB)

นอกจากนี้ในการยื่นต่ออายุการรับรอง ผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) จะต้องมีการส่งหลักฐานของการรับรองจากลูกค้าอย่างน้อย 2 รายที่มีความพึงพอใจ และมีผลตอบรับในเชิงบวก สำหรับโครงการพัฒนาผลิตภาพที่ดำเนินการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

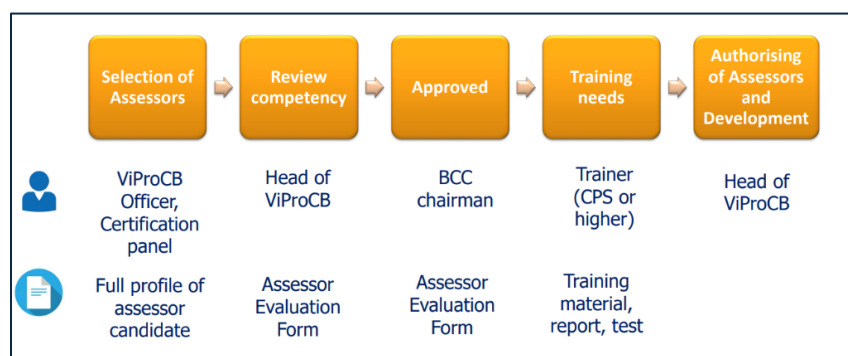
### 5) Productivity Specialists Certification Program: Case Study of the ViProCB

(วิทยากร: Dao Canh Tung Head of Certification Vietnam Productivity Specialist Certification Body (ViProCB))

Case Study ในส่วนของโปรแกรมการให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ในส่วนของ ViProCB ประเทศเวียดนาม ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน โดยในส่วนแรกเป็นกระบวนการในการคัดเลือกและพัฒนา Assessor และส่วนที่สอง เป็นกระบวนการในการให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ดำเนินการอย่างสอดคล้องกับมาตรฐาน APO PS 101: 2023

คุณสมบัติของ Assessor เป็นไปตามมาตรฐาน APO PS 101: 2023 ทั้งในส่วนของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ โดยในส่วนของการสัมภาษณ์แบบ Face to Face Assessment นั้นได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับ Lead Assessor และ Assessor ไว้ดังนี้

Lead Assessor	Assessor
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ได้รับการรับรองในระดับ CPS หรือ Master CPS</li> <li>▪ มีประสบการณ์ด้านการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการมากกว่า 5 ปี</li> <li>▪ มีทักษะในการสัมภาษณ์และการประเมินบุคลากร</li> <li>▪ มีความสามารถในการประเมินผล และตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ได้รับการรับรองในระดับ CPS ขึ้นไป หรือผู้บริหารระดับสูง หรือ เจ้าของธุรกิจ</li> <li>▪ มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี</li> <li>▪ มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ และการให้คำปรึกษาแนะนำ</li> <li>▪ มีทักษะการสัมภาษณ์ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</li> </ul>



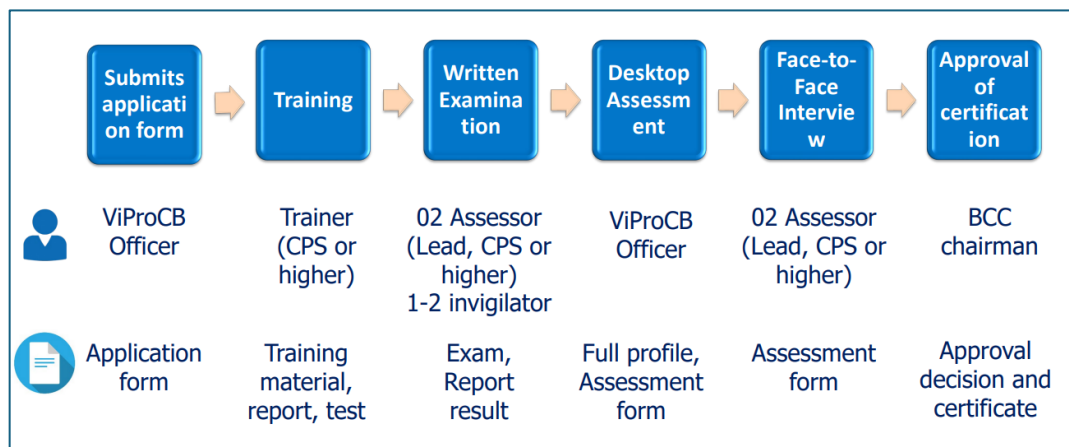
ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการคัดเลือก และพัฒนา Assessor ของ ViProCB



เกณฑ์ 12 ข้อ ที่ ViProCB ใช้สำหรับ Assessor มีดังนี้

- 1) ความพร้อมสำหรับการประเมิน มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสม เช่น มีความกระตือรือร้น มีจริยธรรม ตรงต่อเวลา
- 3) มีความสามารถในการจัดการ และดำเนินการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) มีทักษะในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลได้ตามข้อกำหนด
- 5) มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน APO PS 101: 2003
- 6) มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการประยุกต์ใช้ เครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพ
- 7) มีบุคลิกภาพที่ดี การแต่งกายมีความเหมาะสม
- 8) มีทักษะการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล
- 9) มีทักษะในการจัดทำรายงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน
- 10) มีทักษะในการทำงานเป็นทีม
- 11) มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรของ ViProCB
- 12) มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ มีความเป็นกลาง และสามารถรักษาข้อมูลที่เป็นความลับได้

สำหรับกระบวนการในการให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialist) ของ ViProCB นั้น ได้ดำเนินการตามกรอบของ มาตรฐาน APO PS 101: 2003 ซึ่งมี Process หลักตามที่แสดงไว้ใน ภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialist) ของ ViProCB

## 6) Methods for Assessing Process Skills and People Skills

(วิทยากร: Dr. Ida Binti Md Yasin Associate Professor Putra Business School Malaysia)

การประเมินเพื่อให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialist) ตามมาตรฐาน APO PS 101: 2023 ได้มีการระบุ ทักษะที่สำคัญ 2 กลุ่มหลัก ที่จะต้องประเมินผู้สมัครด้วย นั่นคือ ทักษะทางกระบวนการ (Process Skills) และ ทักษะในด้านคน (People Skills)

ทักษะกระบวนการ หรือ Process Skills ประกอบด้วย

- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consultancy) คือการดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการให้คำแนะนำการดำเนินงานภายใต้กรอบการปรับปรุงผลิตภาพอย่างมืออาชีพ
- การฝึกอบรม (Training) คือการออกแบบ และปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า พร้อมทั้งดำเนินการทุกขั้นตอนในการจัดอบรม เพื่อให้เกิดการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งมีการประเมินผลการอบรมอย่างเป็นรูปธรรม

- การวิจัย (Research) คือการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบข้อมูล รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลและเผยแพร่ ผลลัพธ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย
- การรณรงค์ส่งเสริม (Promotion) คือการระดมกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การออกแบบ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลิตภาพ และเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารเนื้อหาเหล่านั้นให้ ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงมีการทบทวนเนื้อหาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงการเพิ่ม ผลิตภาพ ให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทักษะด้านคน หรือ People Skills ประกอบด้วย

- การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Client Relationship) คือ การสร้างความประทับใจ และความ ไว้วางใจ รวมถึงมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า
- การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) คือ การบริหารจัดการ และ ดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบแนวทางการปรับปรุงเพื่อ การเพิ่มผลิตภาพ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ตามเป้าหมาย
- การสื่อสาร (Communication) คือ การใช้เทคนิคในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็น ส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนางานเพื่อการเพิ่มผลิตภาพดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การบริหารทีม (Team Management) คือทักษะในการบริหารจัดการทีม และองค์ประกอบต่างๆ ของทีม รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตาม วัตถุประสงค์การดำเนินงาน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

ทักษะสองกลุ่มหลักที่กล่าวมานี้ เป็นทักษะที่สำคัญ สำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานด้านการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภาพให้กับ องค์กร ซึ่งผู้ประเมิน (Assessor) สามารถพิจารณา ทักษะเหล่านี้จากผู้สมัครได้จากการสังเกตระหว่าง การ สัมภาษณ์ และสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมจากเอกสารข้อมูลการสมัคร

## 7) Methods for Assessing Productivity Domain Expertise

(วิทยากร: Dzulkipli Bin Sipon Director Human Capital Synergy Lean Consulting Malaysia)

คุณสมบัติหลักที่สำคัญของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ก็คือ ความ เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Domain Expertise) ซึ่งผู้ประเมิน (Assessor) จะต้องมีความรู้ เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาประเมินผล เพื่อให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญ โดยในมาตรฐาน APO PS 101: 2003 ได้ มีการกำหนด หัวข้อหลักในการพิจารณาไว้ดังนี้

- Productivity diagnosis: การวินิจฉัยปัญหาผลิตภาพขององค์กร คือการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ทางการเงินด้วย ซึ่งวิธีการในการ วินิจฉัยนี้ สามารถใช้เทคนิคที่หลากหลายได้ อาทิ การดำเนินการ Surveys สถานการณ์ต่างๆ ของ องค์กร การวัดผลทางด้านผลิตภาพ รวมถึงการพิจารณาผลลัพธ์ในเชิงธุรกิจ
- Basic productivity improvement solutions: วิธีการและเครื่องมือพื้นฐานด้านผลิตภาพ อาทิ 5ส Kaizen ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง 7 Waste QCC IE Techniques VSM KPI เป็นต้น
- Focused Productivity improvement solutions: เครื่องมือ และเทคนิคเฉพาะด้านผลิตภาพ อาทิ Balanced scorecard, Benchmarking, Business Excellence, Business Process Reengineering, Change Management, Customer Relationship and Satisfaction, Customer Satisfaction, Digital Transformation, Ergonomic Intervention, Foresight, GMP, GRP, HACCP, Human Resource Management, Innovation, KM, Lean management, Manpower Audit, Marketing Management, Organizational Development, Performance Management, Productivity

Gainsharing, Resource Efficiency, Six Sigma, Stakeholder Analysis, Strategic Management, Structured-on-the-job training, TPM, TQM, Value/Supply Chain Management, ISO เป็นต้น

จากหัวข้อหลักในการพิจารณาความเชี่ยวชาญด้านผลิตภาพที่กล่าวมานี้ ผู้ประเมิน (Assessor) สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลที่ผู้สมัครระบุมาในใบสมัคร รวมถึงหลักฐานเอกสารประกอบการพิจารณา ซึ่งผู้ประเมินมีโอกาสดูคุยสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อสอบถามถึงความเชี่ยวชาญตามที่ระบุมาได้จากการดำเนินการในส่วนของการทำ Face to face interview ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ผู้ประเมินได้พิจารณาเพื่อรับรองผู้สมัครเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพในระดับที่เหมาะสม

#### 8) Assessors' Code of Professional Conduct

(วิทยากร: Dr. Ida Binti Md Yasin Associate Professor Putra Business School Malaysia)

ในการประเมินเพื่อให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญ (Productivity Specialists) ได้มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างเป็นธรรม และน่าเชื่อถือ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลักดังนี้

- **ความเป็นกลาง**  
ผู้ประเมินต้องรักษาความเป็นกลาง ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีอคติ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือสถานการณ์ที่อาจกระทบต่อความยุติธรรมในการประเมิน
- **การรักษาความลับ และการรักษาข้อมูล**  
ผู้ประเมินต้องรักษาความลับของข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับในกระบวนการประเมิน และไม่เปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต
- **ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใส**  
ผู้ประเมินต้องแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ โปร่งใส และไม่รับผลประโยชน์หรือข้อเสนอที่อาจกระทบต่อความน่าเชื่อถือของการประเมิน
- **ความรับผิดชอบต่อผลการประเมิน**  
ผู้ประเมินต้องรับผิดชอบต่อความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของผลการประเมินที่ให้ไว้
- **การพัฒนาความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง**  
ผู้ประเมินต้องมุ่งมั่นพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในสาขาการประเมินอย่างต่อเนื่อง
- **การไม่ยอมจำนนต่อแรงกดดันที่จะสร้างความไม่เป็นธรรม**  
ผู้ประเมินต้องไม่ประนีประนอมต่อแรงกดดันที่อาจส่งผลต่อความเป็นกลาง และคุณภาพของการประเมิน

จรรยาบรรณนี้เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประเมินปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือในระดับมืออาชีพ

#### 9) การดำเนินกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม (Group Activity)

ระหว่างการฝึกอบรมได้จัดให้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้การเป็นผู้ประเมิน (Assessor) เพื่อทำการประเมินสำหรับการให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ (Productivity Specialists) ซึ่งมีการดำเนินกิจกรรมในแต่ละช่วงดังนี้

### Group Activity 1: Desktop Assessment of Applicants

กลุ่มผู้เข้าร่วมอบรมได้รับมอบหมายงานการประเมินข้อมูลผู้สมัคร โดยมีวิทยากรเป็นผู้ช่วยอำนวยความสะดวกในการอภิปรายกลุ่ม โดยมีการแจกโจทย์ให้แต่ละกลุ่มที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการสมัครของผู้สมัครในระดับต่างๆ ดังนี้

- Certified Productivity Specialists: CPS
- Certified Senior Productivity Specialists: CSPS
- Certified Master Productivity Specialists: CMPS

หลังจากที่แต่ละกลุ่มได้รับโจทย์ที่เป็นข้อมูลการสมัครในระดับที่กลุ่มได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะมีการดำเนินการตามขั้นตอนของ Desktop Assessment of Applicants ซึ่งประกอบด้วย

- ทบทวนเอกสารของผู้สมัคร
- จัดทำรายงานการประเมินข้อมูลเบื้องต้น
- จัดทำรายการเอกสารเพิ่มเติมที่ต้องการร้องขอ พร้อมเหตุผลที่ต้องการ
- นำเสนอรายการข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติม

### Group Activity 2: Desktop Assessment of Applicants ทำการประเมินจากข้อมูลที่ได้เพิ่มเติม

หลังจากที่แต่ละกลุ่มได้ทำการประเมินข้อมูลเบื้องต้นจากผู้สมัครแล้ว และได้ทำรายการร้องขอข้อมูลเพิ่มเติม ทางวิทยากรจึงได้จัดเตรียมเอกสารเพิ่มเติมตามคำร้องขอของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การประเมินข้อมูลเบื้องต้นเป็นไปตามข้อกำหนดอย่างครบถ้วน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็ได้มีการดำเนินการต่อตามขั้นตอนดังนี้

- ทบทวนเอกสารที่ได้รับเพิ่มเติมเพื่อให้แน่ใจว่าตรงตามมาตรฐานการประเมิน
- จัดทำรายงานการประเมินข้อมูลเบื้องต้น
- นำเสนอการประเมิน

### Group Activity 3: Face to Face Interviews

กลุ่มผู้เข้าร่วมอบรมได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ Face to Face Interviews เป็นโจทย์ต่อเนื่องที่ได้รับจากตอนทำ Group Activity 1 และ 2 โดยมีขั้นตอนในการทำ Workshop ดังนี้

- ตรวจสอบข้อกำหนดของ APO-PS 101 และเอกสารการสมัครของผู้สมัคร
- เตรียมรายการคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้สมัคร (Face to Face Interviews)
- ทหารอภัยสมาชิกในกลุ่ม เพื่อมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งการทำ Workshop นี้ ซึ่งแบ่งหน้าที่เป็น 1) Lead Assessor 2) Assessor 3) Applicant 4) Observer
- Lead Assessor และ Assessor ดำเนินการสัมภาษณ์ Applicant (Role Play) ตาม list รายการสัมภาษณ์ที่สมาชิกกลุ่มร่วมกันจัดเตรียม
- Applicant แสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เป็นผู้สมัครตามเอกสารการสมัครที่ทางกลุ่มได้รับมอบหมาย
- Observer ทำหน้าที่สังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และให้ Feedback หลังการสัมภาษณ์ ถึงความครบถ้วนของการสัมภาษณ์ และบรรยากาศการสัมภาษณ์ รวมถึงมุมมองของการปรับปรุง

หลังจากการสัมภาษณ์ในส่วนนี้เสร็จสิ้นผู้ที่รับบทบาทเป็น Lead Assessor และ Assessor ได้ร่วมกันทำรายงานสรุปการประเมิน และนำเสนอผลการประเมินว่าสามารถรับรอง Applicant ได้หรือไม่ พร้อมให้เหตุผลการวิเคราะห์ โดยอ้างอิงตามมาตรฐานของ APO PS 101: 2023

ในส่วนของ Observer ได้มีการนำเสนอข้อสังเกตต่างๆ ที่ได้จากการทำ Role Play สัมภาษณ์ผู้สมัคร ซึ่งมีทั้งในมุมที่เป็นจุดเด่น และจุดที่สามารถปรับปรุงได้ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนและสามารถนำไปปรับปรุง และประยุกต์ใช้ได้จริง

## ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับ และการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ได้เรียนรู้หลักเกณฑ์ในการประเมินผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพตามมาตรฐาน APO PS 101: 2003
- มีความเข้าใจในคุณสมบัติของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพในระดับต่างๆ
- มีความเข้าใจในวิธีการประเมิน และให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ
- ได้ฝึกปฏิบัติการทบทวนเอกสารการสมัครตามเกณฑ์มาตรฐาน APO PS 101: 2003
- ได้ฝึกปฏิบัติการสัมภาษณ์ผู้สมัคร การวิเคราะห์ และการสรุปผล
- มีแนวทางในการนำหลักการต่างๆ ที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ในงานฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำ
- มีแผนในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปเผยแพร่ให้กับพนักงานในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

## ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- เอกสารแนบที่ 1 : รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ และประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
  - เอกสารแนบที่ 2 : กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
  - เอกสารแนบที่ 3 : เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
-