

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
24-CL-28-GE-WSP-A
Workshop on Productivity Gainssharing for SMEs
ระหว่างวันที่ 5 -8 พฤศจิกายน 2567
ณ ประเทศมองโกเลีย

จัดทำโดย พาลินท์ วุฒิชชาติวานิช
วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 25 พฤศจิกายน 2567

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลิตภาพและเร่งรัดการพัฒนาทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกได้จัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ Workshop on Productivity Gainssharing for SMEs เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมจากประเทศสมาชิกมีความเข้าใจในหลักการที่สำคัญและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพ (Productivity Gainssharing) เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพของ SMEs โดยการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นถึงแนวคิดและโมเดลการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพ การเตรียมความพร้อมขององค์กรและแนวทางการประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล สำหรับ SMEs

ทั้งนี้ มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าการนำแนวทางการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพ (Productivity Gainsharing) มาใช้ในองค์กรส่งผลต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพของ SMEs โดยสามารถช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมุ่งมั่นและร่วมมือกันค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะช่วยปรับปรุงผลิตภาพโดยรวมและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (ILO, 2020)

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ

เนื้อหาการฝึกอบรมครอบคลุมถึงหลักการการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การออกแบบแนวทางการแบ่งปันผลได้ที่มีประสิทธิผล และการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์เพื่อเพิ่มผลิตภาพของ SMEs

ในสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรต่างๆล้วนแสวงหาวิธีการในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลิตภาพ สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบว่ามีการนำเอาโมเดลการจัดการที่มีความยืดหยุ่น ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และเน้นการบริการมาใช้มากขึ้น ซึ่งโมเดลเหล่านี้ได้รับการปรับให้เข้ากับสภาพวัฒนธรรมและเศรษฐกิจในประเทศ ซึ่งแตกต่างจากโมเดลการจัดการแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ ปัจจุบัน SMEs ทั่วโลกเริ่มให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพด้วยการมุ่งเน้นจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลิตภาพในการทำงาน นอกเหนือจากการจ่ายเงินเดือนและเงินคงที่อื่นๆ มีการออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่ปรับแต่งได้ และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน โดยออกแบบองค์ประกอบของค่าจ้างให้ครอบคลุมค่าตอบแทนจูงใจ เช่น Profit sharing และ Gainsharing

การแบ่งปันผลได้ (Gainsharing) คือ รูปแบบหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจในองค์กร ซึ่งถูกใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานและนายจ้าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรวมทั้งทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการประสบความสำเร็จขององค์กร โดยหลักการของการแบ่งปันผลได้คือการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระหว่างองค์กรและพนักงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จัดให้เพิ่มเติมเพื่อที่จะจูงใจให้พนักงานสร้างผลงาน สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วยการทำผลงานของตนเองให้ดีขึ้น เมื่อบริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มผลผลิตได้ พนักงานจะได้รับส่วนแบ่งจากส่วนนี้ตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกันเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงการทำงานและสร้างแรงจูงใจใน

การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์มีการรายงานว่าระบบการแบ่งผลได้ สามารถช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กรได้ ทั้งนี้ ความแตกต่างของ Gain Sharing และ Profit Sharing สามารถระบุได้ตามรูปที่ 1

รูปที่ 1 ความแตกต่างของ Gain Sharing และ Profit Sharing

	Gain Sharing	Profit Sharing
จุดมุ่งเน้น	มุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินงานเฉพาะด้าน เช่น ผลผลิต คุณภาพ หรือการลดค่าใช้จ่าย	เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยรวมหรือผลกำไรของบริษัทโดยรวม
กรอบเวลา	จ่ายตามรอบเวลาที่กำหนดเช่น รายเดือนหรือรายไตรมาส โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ด้านผลผลิตภาพ/ผลกำไรที่วัดได้	จ่ายเป็นรายปี โดยพิจารณาจากผลกำไรของบริษัททั้งหมด
ตัวชี้วัด	ใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (เช่น ประสิทธิภาพ ต้นทุนแรงงาน การลดของเสีย) เพื่อคำนวณผลกำไร ผลลัพธ์จากการควบคุม	อิงจากตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น กำไรสุทธิหรือรายได้
ระดับการควบคุม	พนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวชี้วัดเฉพาะที่ใช้ในการแบ่งปันผลได้มากกว่า เนื่องจากตัวชี้วัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานประจำวัน	พนักงานมีอำนาจควบคุมโดยตรงต่อผลกำไร โดยรวมน้อยกว่า ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (เช่น สภาวะตลาด)
การคำนวณ	รางวัลเป็นส่วนหนึ่งของการประหยัดต้นทุนหรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยจะแบ่งตามสูตรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า	รางวัลเป็นส่วนหนึ่งของกำไรของบริษัท โดยปกติจะจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนหรือเป็นเงินก้อน
ขอบเขต	การแบ่งผลได้มักจะขึ้นอยู่กับแผนกหรือขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่ทีมหรือหน่วยงานเฉพาะ	การแบ่งกำไรมักจะใช้กับทั้งองค์กร ซึ่งครอบคลุมทุกแผนก
ความเสี่ยง	เนื่องจากการแบ่งผลได้นั้นเชื่อมโยงกับการปรับปรุงการดำเนินงาน รางวัลจึงอาจมีความเสถียรและอยู่ภายใต้ความผันผวนของตลาดน้อย	การแบ่งกำไรมักมีความเสี่ยงมากกว่า เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพทางการเงินโดยรวมของบริษัท ซึ่งอาจผันผวนได้
อุตสาหกรรม	มักใช้ในอุตสาหกรรมที่สามารถวัดการปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตได้อย่างง่ายดาย (เช่น การผลิต การดูแลสุขภาพ)	สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้หลากหลายมากขึ้น รวมถึงบริการทางการเงินและบริษัทต่างๆ ที่วัดผลการปฏิบัติงานโดยตรงได้ยาก
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	การแบ่งปันผลได้มักต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างสรรค์แนวคิดและปรับปรุงกระบวนการ	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการแบ่งปันผลกำไรจะน้อยกว่า เนื่องจากเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางการเงินโดยรวม

การแบ่งปันผลได้จะต้องมีความเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลผลิตของงาน โดยก่อนที่องค์กรจะมีการนำการแบ่งปันผลได้ของผลผลิตมาใช้ควรพิจารณาถึงประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ประเมินเป้าหมายและความต้องการขององค์กร

คำถามหลัก:

- องค์กรต้องการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงเฉพาะเจาะจงใดบ้าง (เช่น ผลผลิต การประหยัดต้นทุน คุณภาพ)
- เป้าหมายคือผลงานในระยะสั้นหรือความมุ่งมั่นและนวัตกรรมในระยะยาว

คำถามย่อย:

- เป้าหมายด้านผลผลิต: องค์กรกำลังมองหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน หรือปรับปรุงคุณภาพอยู่หรือไม่?

- การมีส่วนร่วมของพนักงาน: องค์กรต้องการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือลดอัตราการลาออกหรือไม่
- ข้อจำกัดทางการเงิน: องค์กรมีความสามารถทางการเงินแค่ไหนในการรักษาแผนแบ่งปันผลกำไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่กำไรน้อย

2. เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

คำถามหลัก:

- วัฒนธรรมขององค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมหรือขับเคลื่อนโดยบุคคลมากกว่ากัน
- องค์กรมีความโปร่งใสเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงินให้กับพนักงานมากเพียงใด

คำถามย่อย:

- การทำงานเป็นทีมเทียบกับประสิทธิภาพส่วนบุคคล: องค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่า โดยที่พนักงานทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด หรือเน้นที่ประสิทธิภาพส่วนบุคคลมากกว่ากัน
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน: พนักงานรู้สึกสบายใจเพียงใดในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โมเดลบางแบบ เช่น Scanlon Plan กำหนดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางปรับปรุง
- ความโปร่งใสและความไว้วางใจ: องค์กรมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างที่สามารถแบ่งปันข้อมูลทางการเงินกับพนักงานได้หรือไม่

3. ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมและกำลังคน

- ประเภทอุตสาหกรรม: อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการมักจะใช้วิธีการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพที่แตกต่างกัน การผลิตอาจได้รับประโยชน์จากรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการวัดผลผลิตหรือประสิทธิภาพ (เช่น Rucker Plan) ในขณะที่อุตสาหกรรมการบริการ ผลผลิตที่วัดได้อาจต้องการรูปแบบที่เชื่อมโยงกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือประสิทธิภาพการทำงาน
- องค์กรประกอบของกำลังคน: หากกำลังคนประกอบด้วยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง อาจจำเป็นต้องมีรูปแบบการแบ่งปันผลได้ที่ให้รางวัลทั้งการมีส่วนร่วมสนับสนุนของแต่ละบุคคลและความพยายามของทีม

คำถามหลัก:

- ในกลุ่มอุตสาหกรรม สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานได้ง่ายหรือไม่ (เช่น ผลผลิต การขาย ประสิทธิภาพ)
- พนักงานทำงานอย่างอิสระหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม

4. ความยั่งยืนทางการเงิน

คำถามหลัก:

- องค์กรสามารถรักษาโบนัสไว้ได้แม้ในปีที่มีกำไรต่ำหรือไม่
- รูปแบบนี้มีความยืดหยุ่นในการปรับการจ่ายเงินตามผลงานหรือไม่

ประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม:

- การจ่ายเงินแบบผันแปร: พิจารณารูปแบบการแบ่งปันผลกำไรที่เสนอการจ่ายเงินที่ยืดหยุ่นตามผลงานของบริษัท ซึ่งจะป้องกันไม่ให้บริษัทมีภาระผูกพันในการจ่ายเงินมากเกินไปในปีที่มีกำไรต่ำ
- การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์: ดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์เพื่อให้แน่ใจว่าผลได้จากผลผลิตหรือการประหยัดต้นทุนจากรูปแบบการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพนั้นมากกว่าการจ่ายเงินให้กับพนักงาน

องค์กรสามารถพิจารณากำหนดเลือกรูปแบบของการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากบริบทขององค์กร ทั้งในด้านเป้าหมาย วัฒนธรรม ประเภทอุตสาหกรรม และกำลังคน โดยรูปแบบของการแบ่งปันผลได้ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

1. The Scanlon Plan

แผน Scanlon คือโปรแกรมการแบ่งปันผลได้แบบดั้งเดิมที่ได้รับการพัฒนาโดยมีแนวคิดที่ว่าพนักงานมีแรงจูงใจจากความยุติธรรม ภายใต้แผนนี้ พนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้เสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและผลประโยชน์จากการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจะถูกแบ่งปันให้กับพนักงานทุกคน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน แผนการแบ่งปันผลกำไรของ Scanlon กระตุ้นให้พนักงานเพิ่มผลิตภาพ เช่น เน้นที่ปริมาณสินค้าที่ผลิต โดยจะให้รางวัลแก่พนักงานเมื่อผลิตสินค้าได้มากขึ้นหรือทำงานให้เสร็จโดยใช้เวลาน้อยลง

2. The Rucker Plan

แผนนี้มีความคล้ายคลึงกับ Scanlon Plan แต่ใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการคำนวณผลกำไรที่แบ่งปันกันระหว่างพนักงาน สำหรับ Rucker Plan พนักงานแต่ละคนจะได้รับคะแนนตามผลการปฏิบัติงาน ยิ่งคะแนนสูง ส่วนแบ่งของผลกำไรก็จะมากขึ้น แผนการแบ่งปันผลกำไรของ Rucker เน้นที่คุณภาพ โดยจะมอบค่าตอบแทนจูงใจเมื่อมีการปรับปรุงในด้านต่างๆ เช่น การลดของเสียหรือข้อบกพร่อง แผนประเภทนี้เป็นทางเลือกที่ดีสำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าหรือลดต้นทุนการผลิต

3. Improshare Plan

Improshare Plan ยึดตามแนวคิดที่ว่าพนักงานมีแรงจูงใจจากความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ ภายใต้แผนนี้พนักงานจะได้รับส่วนแบ่งผลกำไรจากการเพิ่มผลิตภาพ โดยใช้หลักเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการผลิตเป็นหลักในการให้รางวัล เมื่อพนักงานสามารถลดระยะเวลาเฉลี่ยในการทำงานได้ พนักงานจะได้รับเงินส่วนแบ่งผลกำไรตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ วิทยากรโครงการซึ่งมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำการจัดโปรแกรมแบ่งผลกำไรของผลิตภาพให้แก่องค์กรต่างๆ ในหลากหลายธุรกิจ ได้สรุปหลักการการออกแบบโมเดลการแบ่งผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมและทำให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้าใจความสำเร็จเป็นอย่างไรและจะบรรลุได้อย่างไร

2. ตัวชี้วัดที่ยุติธรรมและโปร่งใส

ใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างชัดเจนเพื่อวัดประสิทธิภาพและกำหนดวิธีแบ่งปันผลกำไรเพื่อความยุติธรรมและความโปร่งใส ลดความขัดแย้งและความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น

3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทำให้แน่ใจว่าผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (พนักงาน พันธมิตร ซัพพลายเออร์ ฯลฯ) สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ช่วยในการสร้างแนวทางที่เป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและเพิ่มผลประโยชน์สูงสุด

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นแบบเปิดกว้างเกี่ยวกับกระบวนการแบ่งปันผลกำไรของผลิตภาพเพื่อสร้างความไว้วางใจและให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับข้อมูลและมีส่วนร่วม

5. การจัดการผลได้อย่างเท่าเทียมกัน

พัฒนาระบบที่ยุติธรรมสำหรับการกระจายผลกำไรซึ่งสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมสนับสนุนและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เข้าร่วมทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมสนับสนุนต่อความสำเร็จของธุรกิจ

6. การทบทวนแนวทางการแบ่งปันผลกำไรให้เหมาะสม

ตรวจสอบข้อตกลงการแบ่งปันผลกำไรเป็นระยะเพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุง ได้ตามเงื่อนไขทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

7. ข้อควรพิจารณาทางกฎหมายและการปฏิบัติตาม

ทำให้แน่ใจว่าข้อตกลงการแบ่งปันผลกำไรเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อฟ้องร้องทางกฎหมาย

8. โครงสร้างแรงจูงใจ ออกแบบโครงสร้างแรงจูงใจที่จูงใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปรับความพยายามให้

สอดคล้องกับความสำเร็จของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

9. การจัดทำเอกสารและข้อตกลง

จัดทำเอกสารข้อตกลงและกลไกการแบ่งปันผลกำไรอย่างชัดเจนในข้อตกลงอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการแก้ไขข้อพิพาทและให้แน่ใจว่ามีความชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการแบ่งปันผลประโยชน์

10. การสนับสนุนและการฝึกอบรม

ให้การสนับสนุนและการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประโยชน์จากโอกาสในการแบ่งปันผลกำไรได้อย่างเต็มที่

การให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้จะส่งเสริมให้ SMEs สามารถสร้างระบบการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีความร่วมมือและมีแรงจูงใจ

นอกจากนี้ ในปัจจุบันมีการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อการจัดการผลประโยชน์ โดยบทบาทของเครื่องมือหรือดิจิทัลแพลตฟอร์มในการปรับปรุงรูปแบบการแบ่งปันผลได้ มีดังนี้

- การทำให้กระบวนการเป็นอัตโนมัติ
- การติดตามและการรายงานตัวชี้วัดผลงานเป็นอัตโนมัติ
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารด้วยระบบการรวบรวมข้อมูลแบบเรียลไทม์
- การใช้ดิจิทัลแดชบอร์ดเพื่อติดตามและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
- การตรวจจับแนวโน้มเพื่อวิเคราะห์ความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วย AI
- ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายด้านผลงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม ก่อนมีการนำเครื่องมือหรือดิจิทัลแพลตฟอร์มมาปรับใช้ในการจัดการผลได้ของผลิตภาพองค์กรควรพิจารณาประเมินความพร้อมในประเด็นต่อไปนี้เพื่อให้ทราบระดับความพร้อมและวางแผนการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

การประเมินความพร้อมครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีในปัจจุบัน :
 - เครื่องมือดิจิทัลบ้างที่ใช้ในปัจจุบันเพื่อจัดการประสิทธิภาพการทำงาน (เช่น ซอฟต์แวร์การจัดการโครงการ เครื่องมือติดตามเวลา เครื่องมืออัตโนมัติ)
 - ทีมงานใช้เครื่องมือประสิทธิภาพการทำงานหรือการทำงานร่วมกันบ่อยเพียงใด (เช่น ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ไม่ค่อยบ่อยนัก)
 - เครื่องมือปัจจุบันมีการบูรณาการซึ่งกันและกันหรือไม่ (ใช่ บางส่วน ไม่)
 - ความท้าทายด้านประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญที่สุดคืออะไร (เช่น งานที่ต้องทำด้วยมือ ความล่าช้าในการสื่อสาร การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน)
 - งานใดบ้างที่ซ้ำซากและใช้เวลานานซึ่งอาจทำอัตโนมัติได้
 - ความล่าช้าเนื่องจากการขาดข้อมูลแบบเรียลไทม์หรือช่องว่างการสื่อสารระหว่างแผนกเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด
2. การสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - ระดับคะแนนการสื่อสารภายในและระหว่างแผนกเป็นอย่างไร (เช่น ยอดเยี่ยม ดี ปานกลาง แย่)
 - ทีมรู้สึกรู้ว่ามีเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการทำงานจากระยะไกลหรือการทำงานแบบยืดหยุ่นหรือไม่
 - เครื่องมือปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงใดในการอัปเดตและข้อเสนอแนะแบบเรียลไทม์
3. การติดตามข้อมูลและผลการปฏิบัติงาน
 - ปัจจุบันมีการติดตามและวัดประสิทธิภาพของทีมอย่างไร (เช่น ด้วยตนเอง ใช้ซอฟต์แวร์ ไม่ได้ติดตาม)
 - ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลแบบเรียลไทม์เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานได้หรือไม่
 - มีการตรวจสอบตัวชี้วัดใดบ้างเป็นประจำเพื่อวัดผลงาน (เช่น อัตราการทำงานเสร็จสิ้น ความพึงพอใจของลูกค้า เวลาตอบสนอง)
4. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านดิจิทัลเทคโนโลยี
 - วัตถุประสงค์หลักในการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการประสิทธิภาพการทำงานคืออะไร (เช่น ปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดเวลาตอบสนอง ติดตามข้อมูลได้ดีขึ้น)
 - เป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจากการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์
 - หน่วยงานทางธุรกิจที่จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีคือหน่วยงานใด (เช่น การบริการลูกค้า การขาย)

5. ความพร้อมและการฝึกอบรมของพนักงาน
 - พนักงานรู้สึกสบายใจเพียงใดกับเครื่องมือดิจิทัลที่มีอยู่ (เช่น สบายใจมาก สบายใจบ้าง ไม่สะดวกใจ)
 - การฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับเครื่องมือดิจิทัลจะช่วยให้ทีมงานปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้หรือไม่
 - ภายในทีมมีความเปิดกว้างโดยทั่วไปในการนำเครื่องมือและกระบวนการดิจิทัลใหม่ๆ มาใช้หรือไม่
6. ความปลอดภัยและการปฏิบัติตามข้อกำหนด
 - มีข้อกังวลใดๆ เกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการนำเครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ มาใช้หรือไม่
 - มีโปรโตคอลความปลอดภัยสำหรับการจัดการเครื่องมือดิจิทัลหรือไม่

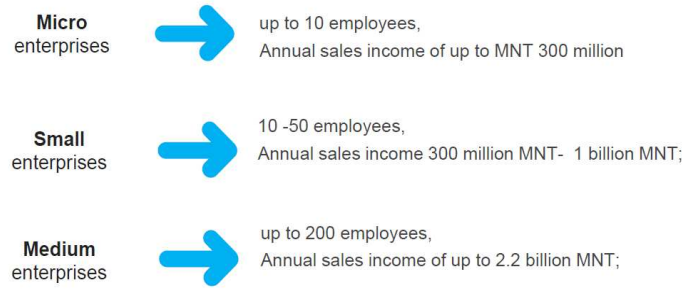
ปัจจุบันมีดิจิทัลเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์และใช้งานได้ง่ายซึ่ง SMEs สามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการระบบการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพ ตามรูปที่ 2

รูปที่ 2 ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อจัดการการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพ

ดิจิทัลเทคโนโลยี	รูปแบบ	การประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs
Microsoft Power BI	การแสดงผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ Dashboard ที่ปรับแต่งได้	เหมาะสำหรับ SMEs ที่มีความต้องการวิเคราะห์ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีการรวมเข้ากับ Excel และเครื่องมือ Microsoft อื่นๆ
Sisense	การวิเคราะห์ที่ขับเคลื่อนโดย AI การบูรณาการกับแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	เหมาะสำหรับ SMEs ที่ต้องการข้อมูลเชิงลึกขั้นสูง โดยเฉพาะที่มีความหลากหลายของข้อมูลสูง
UiPath	Robotic Process Automation (RPA) สำหรับการทำงานอัตโนมัติ	เหมาะสำหรับการทำงานซ้ำๆ อัตโนมัติ ช่วยประหยัดทรัพยากรใน SMEs โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายพนักงานสูง
Zapier	การทำงานอัตโนมัติของเวิร์กโฟลว์ การบูรณาการระหว่างแอปต่างๆ	อินเทอร์เฟซที่เป็นมิตรกับ SMEs มาก ใช้งานง่าย เพื่อสร้างเวิร์กโฟลว์อัตโนมัติโดยไม่ต้องเขียนโค้ด
Slack	การส่งข้อความแบบเรียลไทม์ การแบ่งปันไฟล์ การบูรณาการ	มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยเฉพาะทีมที่อยู่ในระยะไกล
Microsoft Teams	การบูรณาการการทำงานร่วมกันกับ Office 365	เหมาะสำหรับ SMEs ที่ใช้ Microsoft อยู่แล้ว มีการสื่อสารที่ดีและการแบ่งปันทรัพยากรที่เหมาะสม
Asana	การจัดการโครงการ การติดตามงาน	การจัดการงานที่เรียบง่ายและเห็นเป็นภาพชัดเจน ช่วยให้ทีมขนาดเล็กนำไปใช้งานได้ง่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
Trello	บอร์ดงาน (Kanban) การบูรณาการกับแอปอื่น ๆ	คัมพูนสำหรับการจัดระเบียบงานในทีมขนาดเล็ก ใช้งานง่ายกับ Kanban

นอกเหนือจากความมุ่งมั่นขององค์กรในการพัฒนาองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้การแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพ การสนับสนุนจากระดับประเทศก็มีส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตของ SMEs โดยวิทยากรจากประเทศมองโกเลียได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าในประเทศที่มีการติดตาม วิเคราะห์ข้อมูลของ SMEs อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกประเภทวิชาชีพ ดังนี้

รูปที่ 3 การจำแนกประเภทวิสาหกิจ



ประเทศมองโกเลียสนับสนุนการขยายตัวของ SMEs อย่างเป็นทางการกำหนดวิสัยทัศน์ “ผลิตภัณฑ์และบริการของอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางของมองโกเลียจะได้รับการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการส่งออกและทดแทนการนำเข้า และธุรกิจที่ผสมผสานนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ และความรู้ เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล” และกระทรวงเศรษฐกิจและการพัฒนา กำหนดแผนพัฒนาระยะยาวสำหรับ SMEs ได้มีการกำหนดแนวทางการจัดการเพื่อให้สอดคล้อง ดังนี้

- เงินอุดหนุนและทุนสนับสนุนนวัตกรรมเทคโนโลยีหรือการส่งเสริมการส่งออก
- ด้านภาษี มีกำหนดภาษีสำหรับกลุ่ม SMEs โดยเฉพาะ
- การฝึกอบรมและการสร้างขีดความสามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความรู้ การให้ทุนเพื่อการวิจัย
- ส่งเสริมนวัตกรรมและความช่วยเหลือในการเข้าถึงตลาดและการส่งออก โปรแกรมส่งเสริมการส่งออกงานแสดงสินค้าและนิทรรศการ
- การสนับสนุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี: การสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนา/โครงการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- การสนับสนุนด้านกฎหมายและข้อบังคับ: ขั้นตอนที่เรียบง่าย/ความช่วยเหลือทางกฎหมาย
- บริการพัฒนาธุรกิจ บริการให้คำปรึกษา รวมถึง องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ เช่น วิธีการหาโอกาสสร้างเครือข่าย รวมถึงการแบ่งปันผลกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดแผนงานและการส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอทำให้ส่งผลให้จำนวน SME ในประเทศมองโกเลียเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดดังรูปที่ 4

รูปที่ 4 การเพิ่มขึ้นของจำนวน SMEs ในประเทศมองโกเลีย

SMEs จำแนกตามจำนวนพนักงาน	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
น้อยกว่า 10 คน	43 748	45 901	48 040	49 477	52 397	63 854	65 854
10-49 คน	3 968	5 346	5 506	5 492	5 403	5 508	6 508
50-199 คน	363	257	264	261	215	177	216

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

เนื่องจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ Workshop on Productivity Gainsharing for SMEs ซึ่งจัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) มีวิธีการดำเนินการที่ครอบคลุมทั้งส่วนการบรรยายจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและการฝึกปฏิบัติการ (Workshop) ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการที่สำคัญและมีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสมาชิกประเทศอื่นๆ ถึงแนวทางการแบ่งปันผลได้ของผลิตภาพที่ปรับเปลี่ยนได้หลากหลายตามบริบทของ SMEs ที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม โดยสามารถนำความรู้และทักษะใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่ลูกค้ากลุ่ม SMEs รวมถึงแบ่งปันความรู้เหล่านี้ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)