

บทที่ 10

กลยุทธ์การเพิ่ม ผลิตภาพพนักงาน

Employee

Productivity

Strategies

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว
ท่านสามารถ

1. อธิบายกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานโดยการจูงใจรายบุคคลและกลุ่ม
2. อธิบายกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานโดยการจูงใจที่ใช้เงินและที่ไม่ใช้เงิน
3. อธิบายบทบาทของผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานต่อการเพิ่มผลิตภาพ
4. อธิบายกระบวนการการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน
5. อธิบายหลักการสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพ
6. อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงาน

บทที่ 10

กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน Employee Productivity Strategies

การเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องการให้เกิดขึ้น การผลักดันให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความรับผิดชอบและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากการจัดการไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การชื้อนำและการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพแล้ว การจูงใจก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อผลักดันให้พนักงานมี พฤติกรรมและปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น การจูงใจพนักงานให้เพิ่มผลิตภาพจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจและค้นหาแนวทางหรือกลยุทธ์ ในการจูงใจให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน

1. การจูงใจโดยใช้เงิน
2. การจูงใจโดยไม่ใช้เงิน
3. บทบาทของบุคคลกับการเพิ่มผลิตภาพ
4. กระบวนการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน
5. หลักสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพ

1. กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน (การจูงใจโดยใช้เงิน)

1.1 การจูงใจรายบุคคล (Individual Incentive)

- ค่าตอบแทนรายชิ้น (Piecework Plan)
- ค่าตอบแทนตามมาตรฐานชั่วโมงทำงาน
(Standard Hour Plan : SHP)
- ค่าตอบแทนตามผลงานรายวัน
(Measured Day Work : MDW)

1.2 การจูงใจแบบกลุ่ม (Group Incentive)

- แผน Scanlon Plan
- แผน Rucker
- แผน Kaiser
- แผน Tonnage
- แผน Commission
- แผน Stock option
- แผน Improshare

กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงาน (การจูงใจรายบุคคล)

- ค่าตอบแทนรายชิ้น (Piecework Plan)

การจูงใจให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น โดยการจ่ายค่าตอบแทนรายชิ้น โดยกำหนดวิธีการดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานของงาน
2. พนักงานทำงานได้เกินมาตรฐานหรือไม่
3. ผลงานที่เกินมาตรฐานจะได้รับค่าตอบแทนจูงใจเป็นรายชิ้น

ตัวอย่าง

- บริษัทแห่งหนึ่งกำหนดมาตรฐานงาน เท่ากับ 200 ชิ้น/วัน
พนักงานได้รับค่าตอบแทน 100 บาท
- ถ้าพนักงานทำงานได้เกินมาตรฐาน จะได้รับค่าตอบแทน ชิ้นละ 5 บาท

สมมติว่านายสมชาย ทำงานได้ 205 ชิ้น/วัน

ดังนั้นเขาจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากับ 100 บาท (ตามมาตรฐานงาน)

บวกกับ $5 \times 5 = 25$ บาท (ค่าตอบแทนจูงใจ)

รวม 125 บาท

การจูงใจโดยการจ่ายค่าตอบแทนรายชิ้น (Piece work Plan) จะผลักดันให้พนักงานทำงานได้ผลงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลิตภาพขององค์การเพิ่มขึ้นด้วย

ข้อดี/ข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนรายชิ้น

ข้อดี

1. กระตุ้นให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้น
2. การปฏิบัติงานลดลง

ข้อจำกัด

1. ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนตามมาตรฐาน ค่าตอบแทนจูงใจรายชิ้นก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2. ถ้าองค์กรมีพนักงานมาก การคำนวณค่าตอบแทนในแต่ละวันก็จะยุ่งยาก
3. พนักงานมุ่งเน้นด้านปริมาณ เพราะต้องการค่าตอบแทนสูงใจ ทำให้ขาดความสนใจด้านคุณภาพ

● **ค่าตอบแทนมาตรฐานชั่วโมงทำงาน**

Standard Hour Plan : SHP

การจูงใจให้พนักงานมีผลผลิตภาพเพิ่มโดยการจ่ายค่าตอบแทนตามมาตรฐานชั่วโมงทำงาน โดยกำหนดวิธีการดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานชั่วโมงทำงาน
2. กำหนดค่าตอบแทนมาตรฐานและค่าตอบแทนสูงใจ
3. พิจารณาผลงานตามมาตรฐานและเกินมาตรฐานชั่วโมงทำงาน

ตัวอย่าง

- บริษัทแห่งหนึ่งกำหนดมาตรฐานชั่วโมงทำงาน เท่ากับ 60 หน่วย/ชม.
- ค่าตอบแทนมาตรฐาน เท่ากับ 15 บาท/ชม.
- ค่าตอบแทนสูงใจ เท่ากับ 20 บาท/ชม.

สมมติให้ น.ส.อรัทัย ทำงานได้ 420 หน่วย/วัน จะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร
 จากข้อมูล มาตรฐานการผลิต 60 หน่วย/ชม. = 60×8 หน่วย/วัน
 = 480 หน่วย/วัน

ดังนั้น เดิมพนักงานที่ทำงานได้ตามมาตรฐานจะได้รับค่าตอบแทน
 เท่ากับ $8 \times 15 = 120$ บาท/วัน
 (ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ละ 15 บาท)

แต่ น.ส.อรัทัย ทำงานได้ 420 หน่วย/วัน เมื่อนำมาคำนวณเป็นชั่วโมงงาน
 $= \frac{420}{60} = 7$ ชั่วโมง

∴ ค่าตอบแทนที่ได้รับ = 7 x 20 บาท = 140 บาท/วัน

(ทำงาน 7 ชั่วโมง x 20 บาท)

ดังนั้น การใช้ค่าตอบแทนมาตรฐานชั่วโมงทำงานจะจูงใจให้พนักงานทำงานให้มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น และเวลาที่เหลืออีก 1 ชั่วโมง เขาสามารถไปทำงานอย่างอื่นได้ เช่น การทำความสะอาด การขนย้าย เป็นต้น

ข้อดี/ข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนมาตรฐานชั่วโมงทำงาน

ข้อดี

- มาตรฐานชั่วโมงทำงานมักไม่เปลี่ยนแปลง คำนวณง่าย

ข้อจำกัด

- พนักงานบางครั้งต้องทำงานอื่น ควบคู่กับงานประจำด้วย

ดังนั้น การจูงใจโดยการจ่ายค่าตอบแทนรายชั่วโมงทำงานจะทำให้คนงานเพิ่มผลผลิตภาพ และส่งผลให้ผลผลิตภาพขององค์การเพิ่มขึ้น

- แผนการจ่ายเงินตามผลงานรายวัน

Measured Day work : MDW

การจูงใจให้พนักงานเพิ่มผลผลิตภาพจากสองวิธีที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีข้อจำกัดและขาดความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ การจ่ายเงินตามผลงานรายวันที่วัดได้ จึงใช้วิธีการคำนวณผลผลิตเฉลี่ยที่พนักงานทำได้ว่าสูงกว่ามาตรฐานหรือไม่ เพราะบางวันพนักงานอาจทำงานได้ผลงานน้อย แต่บางวันทำผลงานได้มาก ดังนั้น ถ้านำมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยผลผลิตรวมต่อสัปดาห์แล้วสูงขึ้นหรือไม่ จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ขณะที่ผลผลิตภาพของพนักงานไม่ลดลง

ตัวอย่าง

บริษัทแห่งหนึ่งกำหนดมาตรฐานการทำงานของพนักงานเท่ากับ 60 หน่วยต่อวัน ถ้าสัปดาห์หนึ่งทำงาน 5 วัน ผลงานของพนักงานโดยรวม เท่ากับ $60 \times 5 = 300$ หน่วย ดังนั้น ถ้าพนักงานจึงสามารถทำงานให้ได้ผลงานในแต่ละวันแตกต่างกันได้ แต่เมื่อรวมทั้งสัปดาห์แล้วต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน เช่น

วัน	ผลผลิต (หน่วย)
จันทร์	50
อังคาร	65
พุธ	70
พฤหัสบดี	60
ศุกร์	60
รวม	300 หน่วย/สัปดาห์

ดังนั้น การจูงใจพนักงานให้เพิ่มผลผลิตโดยใช้แผนการจ่ายเงินตามผลงาน รายวันที่วัดได้ จะช่วยลดความเครียดในการทำงานของพนักงาน ขณะที่องค์กรยังได้ผลผลิตรวมต่อสัปดาห์เท่าเดิม และหากเสริมค่าแรงจูงใจต่อสัปดาห์เพิ่มขึ้น จะช่วยผลักดันพนักงานให้มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วย

กลยุทธ์การเพิ่มผลผลิตภาพพนักงาน (การจูงใจแบบกลุ่ม)

• แผน Scanlon Plan

การจูงใจพนักงานแบบกลุ่มให้มีผลผลิตภาพสูงขึ้น แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทน ด้วยวิธีการนี้ องค์กรมุ่งหวังให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของ องค์กร ดังนั้น ถ้าหากกลุ่มพนักงานสามารถช่วยกันประหยัดหรือปรับปรุงพัฒนาการ ผลิตด้านแรงงานและทำให้องค์การลดต้นทุนโดยรวมต่อปีได้ ดังนั้น ถ้าองค์กร สามารถลดต้นทุนได้ โบนัสของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้น เช่น ถ้าสามารถประหยัดต้นทุน ได้ ร้อยละ 100 องค์กรจะแบ่งให้พนักงานร้อยละ 75 บริษัทได้ร้อยละ 25 เป็นต้น

- **แผน Rucker**

การมุ่งในการเพิ่มผลิตภาพพนักงานแบบกลุ่มระบบนี้ มีลักษณะคล้ายกับแผน Scanlon Plan แต่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือสินค้ามากกว่า ยอดขาย ดังนั้น ถ้ากลุ่มพนักงานสามารถทำให้มูลค่ารวมของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น เพราะสามารถลดต้นทุนการผลิต เช่น ค่าวัสดุ ต้นทุนแรงงาน เป็นต้น บริษัทจะจ่ายส่วนแบ่งจากค่าใช้จ่ายที่ลดลงร้อยละ 30 ให้กับคนงาน ร้อยละ 70 เป็นของบริษัท แต่แผน Rucker มักไม่เป็นที่ยอมรับของสหภาพแรงงานเนื่องจากได้ผลประโยชน์ต่ำกว่า และเหมาะกับอุตสาหกรรมที่มีการผลิตไม่ต่อเนื่อง เช่น โรงกลึง

- **แผน Kaiser**

การมุ่งในการเพิ่มผลิตภาพพนักงานแบบกลุ่ม กำหนดหลักเกณฑ์การมุ่งใจไว้ดังนี้ ถ้ากลุ่มพนักงานสามารถประหยัดค่าแรงงานและวัสดุจากการเพิ่มผลผลิต บริษัทจะจ่ายเงินมุ่งใจให้ร้อยละ 32.5 โดยไม่คำนึงว่าบริษัทจะมีผลกำไรหรือขาดทุนจากธุรกิจ

- **แผน Tonnage**

การมุ่งในการเพิ่มผลิตภาพพนักงานแบบกลุ่ม โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของผลผลิตคิดเป็นน้ำหนักตันต่อชั่วโมงแรงงานที่เพิ่มขึ้น เช่น ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 พนักงานจะได้โบนัสเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เช่นกัน

- **แผนตามยอดขาย (Commission)**

การมุ่งในการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานแบบกลุ่ม ขึ้นอยู่กับผลงานของกลุ่มพนักงาน โดยใช้เกณฑ์การจ่ายเงินโบนัสตามยอดขายที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยไม่คำนึงถึงว่าผลงานการเพิ่มผลผลิตจะสูงขึ้นมากเท่าใด เช่น พนักงานขายที่ได้รับค่าคอมมิชชั่นตามยอดขายที่ทำได้ เป็นต้น

- **แผนปันหุ้น (Stock option)**

การจูงใจการเพิ่มผลิตภาพพนักงานแบบกลุ่มวิธีการนี้คือ การจ่ายโบนัสตามผลกำไรของบริษัท ซึ่งเกิดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ การลดการสูญเสีย การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มผลผลิต เป็นต้น โดยเจ้าของบริษัทจัดทำแผนการแบ่งปันผลกำไรในรูปของหุ้นเพิ่มทุน ทำให้พนักงานมีหุ้นและสิทธิในการแบ่งผลกำไรในรูปของเงินปันผลประจำปี ที่นอกเหนือจากค่าจ้างประจำและโบนัสที่ได้รับ วิธีการนี้จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพราะคิดว่าตนเองเป็นเจ้าของและหุ้นส่วนของบริษัทด้วย ดังนั้น ผลกำไรของบริษัทจึงมีผลกระทบต่อตนเองโดยตรง

- **แผน Improshare**

การจูงใจการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานแบบกลุ่ม โดยการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างพนักงานและฝ่ายจัดการในสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 50 ต่อ ร้อยละ 50 ดังนั้น แผนการที่จะผลักดันให้เกิดการเพิ่มผลผลิตโดยทีมงานในองค์กร

ดังนั้น แผนการจูงใจพนักงานให้เพิ่มผลิตภาพโดยใช้เงิน เป็นสิ่งจูงใจตามแผนการต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการผลิตและพนักงานในองค์กรต่อไป

2. กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงาน (การจูงใจโดยไม่ใช้เงิน)

2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

Human Resource Management

- การสรรหา การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง
- การพัฒนาและฝึกอบรม
- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ความปลอดภัยและสุขภาพที่ดี
- แรงงานสัมพันธ์
- อื่น ๆ

2.2 การออกแบบงาน (Job Design)

- การวิเคราะห์งาน
- การจัดโครงสร้าง
- การเพิ่มความเข้มข้นของงาน (Job enrichment)
- การขยายขอบข่ายงาน (Job enlargement)
- การหมุนเวียนงาน (Job rotation)
- อื่น ๆ

2.3 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

- การวางแผนอาชีพ (Career Planning)
- การจัดการอาชีพ (Career Management)

2.4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Participation)

2.5 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication)

2.6 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work life)

2.7 อื่น ๆ

3. บทบาทของบุคคลกับการเพิ่มผลิตภาพ

การเพิ่มผลิตภาพขององค์การถือว่าเป็นหน้าที่และภารกิจของทุกคนในองค์การที่ต้องร่วมมือกันนับตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน ช่วยผลักดันผลิตภาพขององค์การให้เพิ่มขึ้น ดังนั้น บุคคลทุกคนจึงต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองดังต่อไปนี้

3.1 บทบาทของผู้บริหาร

- ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์
- การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการเพิ่มผลิตภาพขององค์การ
- ความสามารถด้านการจัดการที่ดี ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำและการควบคุม
- การจัดหาและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ
- การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- การติดตาม ประเมินผล รับฟังปัญหาและให้คำปรึกษา
- การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน

3.2 บทบาทของหัวหน้างาน

- การนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ภาวะผู้นำและการเป็นแบบอย่างที่ดี
- การจูงใจพนักงาน
- การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- การสอนแนะและให้คำปรึกษา
- การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- การติดตามและควบคุมงาน

3.3 บทบาทของพนักงาน

- ความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร
- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- การทำงานเป็นทีม
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- การเรียนรู้ และปรับปรุงงาน
- การริบนำและเสนอความคิดเห็น

4. กระบวนการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน

Employee Productivity Process

จากการศึกษาของ โรเบิร์ต ลิปสัน (Robert Lipson) เกี่ยวกับวิธีการในการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน (employee productivity) โดยเขาได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทที่เขาเคยเป็นที่ปรึกษา และได้ผลสรุปเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพพนักงานให้ได้มากที่สุด จากกลยุทธ์และวิธีการที่บริษัทเหล่านั้นนำมาใช้ เคยได้เรียบเรียงเป็นกระบวนการการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน 12 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การให้คำมั่นของผู้บริหาร

Get executives commitment

ขั้นแรกของการเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงาน เป็นการให้คำมั่นของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญ โดยการกำหนดนโยบาย แผนงานการเพิ่มผลผลิตภาพการสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาการเพิ่มผลผลิตภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ผู้บริหารควรชี้แจงเหตุผลของการเพิ่มผลผลิตภาพ และการนำนโยบายการเพิ่มผลผลิตภาพไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 2 การพัฒนาวัฒนธรรมการเพิ่มผลผลิตภาพ

Develop a productivity culture

ขั้นที่สองเป็นการพัฒนาผลผลิตภาพเพิ่มโดยการปลูกฝังค่านิยม ทักษะคติ การเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานต้องคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตภาพและรับผิดชอบต่องานให้ดีที่สุด จึงต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรให้ตอบสนองต่อการเพิ่มผลผลิตภาพ

ขั้นที่ 3 การเพิ่มผลผลิตภาพเป็นส่วนหนึ่งของผู้จัดการทุกคน

Make Productivity part of every manager's Job

ขั้นนี้เป็นการกำหนดให้การเพิ่มผลผลิตภาพ เป็นงานหนึ่งของผู้จัดการทุกคน โดยสนับสนุนผู้จัดการมีเวลาและอำนาจในการจัดการผลผลิตภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ โดยพิจารณาการจัดการผลผลิตภาพได้ดีเพียงใด ผู้จัดการที่ได้รับรางวัลคือ คนที่ทำให้องค์การมีผลผลิตภาพเพิ่มและผู้จัดการที่ถูกโยกย้าย คือ การจัดการผลผลิตภาพไม่ได้ผล

ผู้จัดการควรมีความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการผลผลิตภาพ และมีผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ วิศวกร และที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำในการดำเนินการเพิ่มผลผลิตภาพ

ขั้นที่ 4 การวัดผลผลิตภาพ

Measure productivity

การกำหนดให้การเพิ่มผลผลิตภาพเป็นงานของพนักงาน และผู้จัดการทุกคน และการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานทำให้ต้องมีการวัดผลผลิตภาพ เพื่อให้ทราบว่าผลผลิตภาพเพิ่มหรือไม่

ขั้นที่ 5 การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

Utilize technology

การเพิ่มผลผลิตภาพส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มต้นทุน และทุนที่เพิ่มขึ้นคือการเพิ่มพนักงานควบคุม ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เช่น เครื่องจักรคอมพิวเตอร์ ช่วยทำให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น พนักงานจึงควรมีความรู้และเข้าใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ สามารถใช้ควบคุมเครื่องมือได้ เพราะเป็นส่วนสำคัญของการจัดการผลผลิตภาพ

ขั้นที่ 6 การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่ไม่มีผลผลิตภาพ

Remove unproductive practices

หลายองค์การพยายามเพิ่มผลผลิตภาพการทำงาน และขจัดแนวปฏิบัติที่ไม่มีผลผลิตภาพในทุกที่ขององค์การ เมื่อพนักงานรวมตัวเป็นสหภาพ การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตภาพ เพราะแนวปฏิบัติที่ไม่มีผลผลิตภาพมีทุกระดับในการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องหาทางขจัดออกไป

ขั้นที่ 7 การให้อำนาจพนักงาน

Empower employee

การกระจายความรับผิดชอบเพื่อการพัฒนาผลผลิตภาพควรมีทุกระดับชั้นของการจัดการในองค์การ การพัฒนาผลผลิตภาพเป็นงานของทุกคน การกระจายอำนาจระดับบนไปยังระดับล่างเท่าที่ทำได้ ผู้จัดการควรให้อำนาจพนักงานทุกคนเพราะ ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 8 การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย

Utilize networking

เครือข่ายที่มีประสิทธิภาพคือกุญแจสำคัญของกระบวนการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน พนักงานทุกคนควรมีข้อมูลและประสบการณ์ที่จะช่วยในการทำงานให้ดี เครือข่ายจะทำให้เพิ่มพูนความสำคัญของการจัดการ ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับเครือข่ายจำนวนมากและกระบวนการเครือข่ายที่ดี

ขั้นที่ 9 ความมั่นใจในทีมงานที่ยอดเยี่ยม

Ensure excellence in staffing

การเพิ่มผลิตภาพในช่วงแรกเกิดจากการสรรหาคนที่มีประสิทธิภาพ และเรามั่นใจว่าใช้คนได้ถูกต้องกับงาน คนที่ฉลาดเป็นต้องการของทุกองค์การ ดังนั้นประสิทธิผลของการสรรหาและการจัดหาคนจึงมีส่วนสำคัญทำให้องค์การได้พนักงานที่มีความเฉลียวฉลาด

ขั้นที่ 10 การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน

Restructure the operation

การปรับโครงสร้างเป็นกิจกรรม ที่สำคัญขององค์การเพิ่มผลิตภาพของหลาย ๆ องค์การ การปรับโครงสร้างมีสองสิ่งคือ การปรับปรุงให้ดีขึ้นและการลดกำลังคน การปรับองค์การให้ดีขึ้นเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ระดับในองค์การ แต่การลดกำลังคนเป็นการลดจำนวนคนและตำแหน่งลง ผลของการลดกำลังคนช่วยให้ผลิตภาพเพิ่ม

ขั้นที่ 11 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

Manage performance

ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงความสามารถของพนักงานมีเหตุและผลต่อกัน ว่ามีการเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในขั้นกระบวนการเพิ่มผลิตภาพ พนักงานการประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมก็เป็นกุญแจสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมควรมีความต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการทำงาน

ขั้นที่ 12 การบริหารรางวัล

Reward performance

การมอบรางวัลที่เป็นธรรมให้กับการทำงานที่มีประสิทธิผล รางวัลใช้สำหรับการจูงใจคนให้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน แผนและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับรางวัลเพื่อเป็นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อะไรคือความต้องการที่จะนำไปปฏิบัติ การจัดการผลิตภาพควรให้ความสำคัญการบริหารรางวัล

ดังนั้น จากขั้นตอนกระบวนการเพิ่มผลิตภาพพนักงานที่กล่าวข้างต้นทั้ง 12 ขั้น จะเห็นได้ว่า ขั้นที่ 1 - 4 เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นที่ 5 - 8 เป็นการพัฒนาผลิตภาพและขั้นที่ 9 - 12 เป็นการเพิ่มผลิตภาพ อย่างไรก็ตามทุก ๆ ขั้นของกระบวนการจำเป็นต้องมีการจัดหาทรัพยากรที่ดี การบริหารผลการปฏิบัติงานและการจัดรางวัลให้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และกระบวนการที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ ผลิตภาพขององค์การเพิ่มขึ้น

5. หลักการสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพ

การเพิ่มผลิตภาพของพนักงานและองค์การมีหลัก 10 ประการที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ ดังต่อไปนี้

1. ความสนใจเรื่องคุณภาพ (Quality)
2. การตระหนักถึงต้นทุน (Cost)
3. การให้ความสำคัญกับการส่งมอบ (Delivery)
4. การสร้างความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation)
5. ความไว้วางใจ (Confident)
6. การมุ่งผลสำเร็จ (Results)
7. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority)
8. การติดตามผล (Follow up)
9. การรักษาวินัย (Discipline)
10. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)

สรุป

การเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานมีแนวทางและกลยุทธ์ด้วยกันหลายประการ ประการแรกการจูงใจให้พนักงานมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นโดยใช้เงิน ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์การจูงใจ แบบรายบุคคล ได้แก่ คำตอบแทนรายชิ้น คำตอบแทนตามมาตรฐานชั่วโมงทำงาน และคำตอบแทนตามผลงานรายวัน เป็นต้น สำหรับกลยุทธ์การจูงใจแบบกลุ่ม ได้แก่ แผน Scanlon Plan , Rucker, Kaiser. Tonnage, Commission, Stock option และ แผน Improshare

นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์การเพิ่มผลผลิตภาพจากการจูงใจโดยไม่ใช้เงิน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบงาน การพัฒนาอาชีพ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มคุณภาพขององค์การจากบทบาทของบุคคลในองค์การนับตั้งแต่ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของหัวหน้างาน และบทบาทของตัวพนักงานเอง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การและกระบวนการเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานซึ่งมี 12 ชั้น ได้แก่ การให้คำมั่นของผู้บริหาร การพัฒนาวัฒนธรรม การเพิ่มผลผลิตภาพ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่ไม่มีผลผลิตภาพ การให้อำนาจพนักงาน การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย ความมั่นใจในทีมงานที่ยอดเยียม การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารรางวัล และในส่วนท้ายเป็นประเด็นสำคัญของการเพิ่มผลผลิตภาพ 10 ประการ ที่ควรคำนึงถึง เพื่อนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การต่อไป

คำถามท้ายบทที่ 10

1. จงอธิบายกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานโดยการจูงใจรายบุคคล และการจูงใจแบบกลุ่ม -
2. จงอธิบายกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานโดยการจูงใจดังต่อไปนี้
 - ก. ค่าตอบแทนรายชั้น
 - ข. ค่าตอบแทนตามผลงานรายวัน
 - ค. แผน Scanlon Plan
3. จงอธิบายกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงาน ด้วยการจูงใจโดยไม่ใช้เงินมีอะไรบ้าง
4. จงอธิบายบทบาทของผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานต่อการเพิ่มผลิตภาพได้อย่างไร
5. จงอธิบายกระบวนการเพิ่มผลิตภาพพนักงานมีอะไรบ้าง และขั้นตอนที่ท่านคิดว่ามีความสำคัญมากที่สุด เพราะเหตุใด
6. จงอธิบายหลักการสำคัญที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพมีอะไรบ้าง และหลักการอะไรที่ท่านคิดว่าควรให้ความสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
7. จงวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ควรใช้กลยุทธ์ใด เพราะเหตุใด