ปีงบประมาณ 2558

หัวข้อ "เจ้าหน้าที่ควบคุมและประสานงานโครงการเพิ่มผลิตภาพแรงงานตามความต้องการสถานประกอบกิจการ"

ความสำคัญของความรู้

ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือ ประสบการณ์ ทักษะ พรสวรรค์ เทคนิค การทำงานที่สั่งสมมาจนชำนาญไม่มีในตำรา

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถจับต้องได้ เช่น หนังสือ เอกสาร รายงาน เมื่อเทียบความรู้ 2 ประเภทแล้วพบว่า อัตราความรู้ที่ฝังในคนมากกว่าความรู้ที่ชัดแจ้งเป็น อัตราส่วน 80 : 20

การจัดการความรู้หัวข้อ "เจ้าหน้าที่ควบคุมและประสานงานโครงการเพิ่มผลิตภาพตามความต้องการสถานประกอบกิจการ" มีความจำเป็นและเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำการถ่ายทอด รวมถึงการรวบรวม และจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับหน่วยงานเพื่อประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ทุกคน

กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM)

1. *จัดทำความรู้หัวข้อ "เจ้าหน้าที่ควบคุมและประสานงานโครงการเพิ่มผลิตภาพตามความต้องการสถานประกอบกิจการ" เรื่อง แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน*

1.1 การทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมงานในโครงการเพิ่มผลิตภาพตามความต้องการสถานประกอบกิจการ ต้องมีความเข้าใจความหมายดังต่อไปนี้

1) คำว่า Productivity หรือผลิตภาพ คือ อัตราส่วนของปริมาณผลิตผลที่ได้ (output) ต่อปริมาณปัจจัยที่ใส่เข้าไป (input) ในการดำเนินการผลิตนั้น ๆ ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร เงินทุน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ขีดความสามารถในการผลิตของปัจจัยการผลิตหน่วยหนึ่งว่าจะก่อให้เกิดผลผลิตได้เท่าใด

2) การวัดการเพิ่มผลผลิตของหน่วยผลิต

$$\text{การเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพ (productivity)} = \frac{\text{ปริมาณผลผลิตที่ได้ (outputs)}}{\text{ปริมาณปัจจัยการผลิตที่ใช้ (inputs)}}$$

- ถ้ามีค่ามากกว่าหนึ่ง หมายถึง การเพิ่มผลผลิตเป็นไปอย่างก้าวหน้า (productivity progress) แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่าหนึ่ง หมายถึง การเพิ่มผลผลิตเป็นไปอย่างถดถอย (productivity regress)
- ถ้ากระบวนการผลิตประกอบไปด้วยผลผลิตและปัจจัยการผลิตจำนวนมากกว่าหนึ่งชนิด การเพิ่มผลผลิตที่วัดได้เรียกว่า การเพิ่มผลผลิตของปัจจัยการผลิตรวม (total factor productivity)

- ผลิตภาพแรงงาน (labour productivity) คือ จำนวนผลผลิตต่อแรงงาน 1 คน หรือต่อ 1 ชั่วโมงของการทำงาน
- ผลิตภาพทุน (capital productivity) คือ จำนวนผลผลิตต่อเงินทุน 1 หน่วย

- ผลิตภาพการผลิตรวม (total factor productivity) คือ การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่เกิดจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยการผลิตที่ใช้ เช่น การพัฒนาทางเทคโนโลยี การปรับปรุงการบริหาร และการพัฒนาคุณภาพของแรงงาน

3) การเพิ่มผลิตภาพแรงงานและลดการสูญเสีย

ต้นทุน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เราจ่ายไปเพื่อดำเนินการผลิตสินค้า หรือบริการแล้วเกิดผลผลิต

ความสูญเสีย คือ ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปแล้วไม่เกิดผลผลิต

การสูญเสีย LOSS	ความสูญเปล่า Waste	การลดต้นทุน Cost Reduction
- ความหมดสิ้นไป การทิ้งไปเสียไปหรือไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ - การสูญเสีย อาทิเช่น ของเสีย ของชำรุดที่ไม่นำมาใช้งาน เศษวัสดุเหลือใช้	- ความสูญเปล่าคือ การกระทำใดๆ ก็ตามที่ใช้ทรัพยากรไปไม่ว่าจะเป็นแรงงาน วัตถุดิบ เวลา เงิน หรืออื่นๆ แต่ไม่ได้ทำให้สินค้านั้นเกิดคุณค่าหรือการเปลี่ยนแปลง - หรือความสูญเปล่าก็คือ การกระทำที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตัวสินค้าหรือบริการนั่นเอง - หรือการกระทำที่ไม่ได้เกิดความพึงพอใจให้กับลูกค้า	- การลด ค่าใช้จ่ายที่เราจ่ายไปเพื่อดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการแล้วเกิดผลผลิต ประกอบด้วย √ ค่าแรงงาน √ ค่าวัตถุดิบ √ ค่าเครื่องจักร √ ค่าใช้จ่ายการผลิต √ ค่าใช้จ่ายสำนักงาน การลดค่าใช้จ่าย มิใช่จ่ายเงินน้อยลง แต่เป็นการใช้เงินให้คุ้มค่ากับคุณภาพของสินค้าที่เสียไป หรือเลือกจ่ายในของที่มีคุณค่ามากที่สุด (VE)
ในทางการผลิต ทั้ง LOSS และ Watse จะใช้ในความหมายเดียวกันคือ เป็นการใช้ทรัพยากรไปโดยไม่ทำให้เกิดผล หรือไม่เกิดคุณค่าต่อลูกค้า อันทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท		

1.2 การติดตามและรายงานความก้าวหน้าของงาน เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ควบคุมมองเห็นได้อย่างแจ่มแจ้งถึงผลงานที่ทำได้ จะได้ทราบถึงอัตราความก้าวหน้าของงานที่ทำได้เมื่อเทียบกับงานที่ได้วางแผนไว้ ปัญหาและอุปสรรคที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การดำเนินงานโครงการสามารถเสร็จตามแผนการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องรู้บทบาทหน้าที่ของผู้ควบคุมงานและรายละเอียดของงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) บทบาทหน้าที่ของผู้ควบคุมงาน

หน้าที่	บทบาท	ความรับผิดชอบ
ติดตาม ตรวจสอบผลการทำงานและความเสียหาย	นักสืบ	งานสำเร็จตามแผน ได้คุณภาพตามข้อกำหนด
ประสานงานเพื่อขจัดข้อขัดแย้ง ความร่วมมือ	Lobbyist	ไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างผู้ปฏิบัติ ไม่ให้งานล่าช้า ติดขัด
ชี้แจง แนะนำ ทำความเข้าใจในโครงการ TOR	ผู้เชี่ยวชาญ	ที่ปรึกษา เข้าใจโครงการ ความต้องการตรงกัน
รายงานผลการทำงาน	นักวิชาการ	ประเมินผลงาน และความเป็นไปได้ในความสำเร็จ และประสิทธิภาพ-ผลของงาน
สนับสนุนการทำงาน	ผู้ช่วยงาน	ผู้เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการไม่มีอุปสรรค
แก้ไขปัญหาและอุปสรรค	หมองาน	ลดปัญหาในการทำงาน 4M
เรียนรู้งานโครงการ	นักเรียน	ได้รับความรู้ และทักษะในงาน

2) กิจกรรมควบคุมติดตามงานโครงการ

- การบันทึกและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน
- วิเคราะห์ความก้าวหน้าของงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนงานที่ได้วางไว้
- ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการทำงานตามความจำเป็น ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- วิเคราะห์ข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นงานแต่ละครั้ง เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนและควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

3) ภารกิจผู้ควบคุมงาน

- รายงานผลการปฏิบัติงานของที่ปรึกษา
  + ใช้แบบฟอร์มรายงานที่กำหนด รายงานต่อผู้อำนวยการ ต้นสังกัด
  + รายงานผลทุกวันที่ 20 ของเดือน
- ประสานและแก้ปัญหาการดำเนินงาน
  + ปัญหาผลงานตามแผนงาน เปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน ปัญหาการดำเนินงานของที่ปรึกษา ทั้งจากสถานประกอบกิจการ ที่ปรึกษาสถาบัน/ศูนย์
  + รายงานผู้อำนวยการให้ทราบโดยทันที

- ประสานขออนุมัติหลักสูตรการฝึก
  + รูปแบบ วิธีการ เอกสาร ใช้แนวทางปฏิบัติของสถาบัน/ศูนย์
  + ผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติจากหลักสูตรที่ปรึกษาร่างขึ้น
- ประสานการฝึกอบรม
  + การฝึกอบรมใช้ระบบปฏิบัติการฝึกอบรมตามปกติของสถาบัน/ศูนย์
  + บันทึกข้อมูลในระบบ Data Center ระบุงบประมาณจากโครงการ
- ให้ความเห็นแก่คณะกรรมการตรวจรับฯ
  + ให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแต่ละงวดเกี่ยวกับความเหมาะสมหรือแก้ไข ความสมบูรณ์ครบถ้วนและความสำเร็จของงาน
- ประเมินและติดตามการทำงานของที่ปรึกษา
  + เข้าร่วมและอยู่กับที่ปรึกษาจนเสร็จสิ้นตามวันที่ปรึกษาเข้าสถานประกอบกิจการทุกครั้ง
  + ประเมินการทำงานตามแผนและ TOR และรายงานผลต่อผู้อำนวยการทุกครั้ง
  + สอบถามและขอคำชี้แจง เมื่อมีข้อสงสัยกับที่ปรึกษา
- ศึกษาและเรียนรู้การทำงานของที่ปรึกษา
  + เรียนรู้บทบาท กลยุทธ และวิธีการทำงานของที่ปรึกษา
  + เรียนรู้แนวทางการพัฒนาศักยภาพแรงงาน

4) แนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ควบคุมงาน
- เรียนรู้โครงการ/TOR/แผนทำงานของที่ปรึกษา/ผลสำเร็จของงานและถอดแบบเป็น Check list
- ทำความเข้าใจในโครงการร่วมกับสถานประกอบการและที่ปรึกษาให้เป็นแนวทางเดียวกัน
- แจ้งบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแก่สถานประกอบกิจการ (ข้อมูล กำลังคน เวลา วิธีการ)
- ติดตามและเรียนรู้การทำงานของที่ปรึกษา
  + ตรวจสอบแผนการทำงานของผู้ที่ปรึกษา
  + ศึกษารูปแบบ วิธีการการเพิ่มผลิตภาพและผลลัพธ์
- ประเมินการทำงานของที่ปรึกษา
  + ศึกษาข้อกำหนดสัญญา TOR ค่ายอมรับของความผิดพลาด
  + ประเมินการทำงานและระยะเวลาแล้วเสร็จตามแผน
  + ตรวจเช็คควบคุมงานให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อยตามหลักวิชาการ
  + ตรวจสอบผลงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณในแต่ละงวดจากที่ปรึกษาและสถานประกอบกิจการก่อนจะมีการตรวจรับงาน
  + เขียนรายงานและประเมินผลงานทุกครั้งและจดบันทึกสภาพการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาและเหตุการณ์

5) สภาพปัญหาที่อาจพบในการควบคุมโครงการ

- ที่ปรึกษาประสบการณ์น้อย จัดไม่ตรงกับงาน ทำให้งานล่าช้าและได้ผลไม่เต็มที่
- สถานประกอบกิจการขาดความมั่นใจในตัวที่ปรึกษา และขอเปลี่ยนที่ปรึกษา
- เวลาในการอบรมหรือร่วมทำกิจกรรมของพนักงานไม่มี หรือมีไม่มาก (โรงแรม โรงพยาบาล) เป็นกะ
- จำนวนพนักงานมีน้อย อยู่ site งาน ไม่พอกับการอบรมตามเป้าหมาย
- พนักงานมีความรู้น้อย อ่านหนังสือไม่ออก
- ผู้ประสานงาน ผู้รับผิดชอบในสถานประกอบกิจการไม่มีอำนาจตรง (ต้องขออนุมัติ) ทำให้ล่าช้า
- ผู้บริหารสถานประกอบกิจการทะเลาะกัน ไม่สามัคคีกัน
- มอบหมายงานแล้วไม่ทำ หรือทำไม่เต็มที่ พนักงานไม่ร่วมมือ
- เวลาโครงการไม่พอ วัดผลงานไม่ได้ หรือได้บางส่วน
- เวลาทำงานของที่ปรึกษาไม่ได้ มีการเลื่อนวันเข้าสถานประกอบกิจการบ่อย
- เจ้าหน้าที่ไม่รู้งานที่ที่ปรึกษาทำ ติดตามการทำงานไม่ได้
- เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเข้าสถานประกอบกิจการพร้อมที่ปรึกษาไม่ตลอดวัน ไม่ทุกครั้ง
- เจ้าหน้าที่หนึ่งคนรับผิดชอบหลายแห่ง เกินกำลัง

6) มาตรการป้องกันและแก้ปัญหาความล่าช้าของโครงการ

- ปรับปรุงวิธีการมอบหมายงานให้มีการมอบงานปัจจุบันและมอบหมายงานถัดไป
- ตรวจสอบและจัดหาของที่จำเป็นต้องใช้ไว้ให้พร้อมเพรียง
- ตรวจสอบความก้าวหน้าหรือความล่าช้าของงานโดยดูจากวันเริ่มงานและวันสิ้นสุด
- การประสานงานกับขั้นตอนก่อนและหลัง ผู้ควบคุมงานจะต้องรู้ว่าขั้นตอนก่อนหน้าและหลังมีความราบรื่นหรือไม่
- การรายงานความล่าช้าโดยเร็ว เพื่อจะได้วางมาตรการการแก้ไขได้ทันเวลา

1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน

การเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมงานโครงการเพิ่มผลิตภาพตามความต้องการสถานประกอบกิจการ มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

ภารกิจ	แนวทางการปฏิบัติ
1. เตรียมความพร้อมก่อนเข้าสถานประกอบกิจการ	1. เรียนรู้เนื้องานของทุกภาคส่วน เพื่อระบุกิจกรรม วิธีการตรวจสอบการทำกิจกรรม ผลสำเร็จที่ต้องเกิด เอกสารที่ใช้และการใช้ เวลาหรือลำดับการทำ ใครเป็นคนทำ จากข้อมูล - รายละเอียดโครงการ
	- TOR - แผนงานของที่ปรึกษา - หลักวิชา การเพิ่มผลิตภาพและการสูญเสีย

	2. เรียนรู้เบื้องต้น การประกอบธุรกิจของสถานประกอบกิจการเพื่อคุยได้อย่างเข้าใจในธุรกิจของสถานประกอบกิจการจาก Google 3. เรียนรู้การทำงานของที่ปรึกษา 4. ใบสมัครของสถานประกอบกิจการเพื่อเรียนรู้เบื้องต้น 5. บทบาทและภารกิจที่ต้องปฏิบัติ วิธีการรายงาน การติดตาม
2. จัดทำรายการและแผนการทำงาน	1. check list การทำงาน ระยะเวลาการตรวจเช็ค เพื่อการติดตามควบคุม (แบบเช็คลิส การตรวจประเมินคุณภาพ) 2. กำหนดรายการและเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของงานที่ต้องการ 3. งานที่ที่ปรึกษาต้องปฏิบัติ และผลสำเร็จของงาน
3. สร้างความคุ้นเคยกับที่ปรึกษา	1. เชิญที่ปรึกษาหรือเข้าพบเบื้องต้น (แบบไม่เป็นทางการ) เพื่อทำความเข้าใจในโครงการแลความต้องการเบื้องต้น (จาก check list, TOR โครงการ) 2. แจ้งข้อมูลสถานประกอบกิจการ สภาพธุรกิจ ความต้องการ (จากใบสมัคร) 3. แนวทางที่ต้องการให้สถานประกอบกิจการดำเนินการ (การจัดคน การจัดเวลา ผู้ติดต่อ ข้อมูล เอกสารฯลฯ) 4. ผลที่สถานประกอบกิจการจะได้รับจาการทำโครงการ 5. กติกา ข้อตกลงวิธีการทำงานร่วมกัน - เวลานัดหมาย การเดินทาง เข้าสถานที่ทำงานในสถานประกอบกิจการ - การส่งเอกสาร รายงาน รายละเอียดรายงาน - การสรุปงานประจำวันและความก้าวหน้า
	- การลงนามเอกสารทางราชการ - ผู้ติดต่อประสานงาน วิธีการประสานงาน - ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ - ความร่วมมือที่ต้องการจากสถานประกอบกิจการ - กระบวนการตรวจรับ วิธีการ รายการที่จะตรวจรับ เงื่อนไขผลงานที่จะไม่รับงาน ระยะเวลาและเอกสาร จำนวนที่ต้องจัดส่ง (ตามเอกสาร TOR) 6. งานที่ที่ปรึกษาต้องทำ และผลสำเร็จ วิธีการวัดผลงานและการยอมรับผลงาน การจ่ายเงินสด
	7. แจ้งการทำแผนงานของที่ปรึกษา รูปแบบและการนำส่งต้องทำให้สถาบัน/ศูนย์ (ตามแบบอย่างการเขียนโครงการ)

	8. สรุปบทบาทหน้าที่ และสิ่งที่ต้องทำของสถานประกอบกิจการที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่ศูนย์อย่างชัดเจน ใครทำอะไร เมื่อไร อย่างไร 9. รับฟังสิ่งที่ที่ปรึกษาต้องการจากสถาบัน/ศูนย์ 10. ขอแผนการทำงานเบื้องต้นเพื่อคุยกับสถานประกอบกิจการ (ถ้าทำได้ทัน) 11. อธิบายรูปแบบเอกสารการอบรม วิธีปฏิบัติการอบรมของกรมฯ ใบสมัคร แบบฟอร์มหลักสูตร/การอนุมัติหลักสูตร ตามรางการอบรม ใบประเมินผลความรู้/ทักษะ รายชื่อผู้เข้าอบรม เอกสารที่ที่ปรึกษาต้องใช้สำหรับการอบรมตามกระบวนการของกรมฯ
4. สร้างความคุ้นเคยกับสถานประกอบกิจการ	1. เข้าพบผู้บริหารที่มีอำนาจ และทำความเข้าใจในโครงการและความต้องการเบื้องต้น 2. เรียนรู้โครงสร้าง กระบวนการทำงาน บุคลากร สภาพปัญหาหลัก ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการเริ่มโครงการ 3. ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้รับผิดชอบโครงการ และทำความรู้จัก แลกเปลี่ยนวิธีการติดต่อนัดหมาย 4. เงื่อนไข และข้อจำกัดของบริษัทในการทำโครงการ 5. การอำนวยความสะดวกด้านสถานที่ อุปกรณ์การอบรม 6. แนวทางการทำงานของที่ปรึกษา และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการ (ขอข้อมูลจากที่ปรึกษา)
5. ร่วมทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย	**<u>เชิญสามฝ่ายประชุมวางแผนเริ่มต้นโครงการร่วมกัน</u>** 1. ตกลงทำความเข้าใจในวิธีการทำงาน และผลที่แต่ละฝ่ายต้องการ - ความต้องการของสถานประกอบกิจการ - ความต้องการของที่ปรึกษา และผลการทำงานที่สถานประกอบกิจการจะได้รับ - การเตรียมตัวของสถานประกอบกิจการ ข้อปฏิบัติของสถานประกอบกิจการ - ข้อจำกัด เงื่อนไข ข้อห้ามของสถานประกอบกิจการ - การเตรียมตัวของที่ปรึกษาที่มีต่อการให้คำปรึกษากับสถานประกอบกิจการที่สถานประกอบกิจการต้องการ และที่ปรึกษาจะทำได้ 2. เรียนรู้ลักษณะการทำธุรกิจ กระบวนการทำงาน ปัญหาและข้อผิดพลาดของกันและกัน 3. วางแผนการทำงาน และเตรียมคนเข้าร่วม เวลาร่วมกิจกรรม การเตรียมอุปกรณ์ สถานที่ 4. แนะนำทีมงาน และผู้ประสานงาน การติดต่อ

	5. ถ้าได้แผนทำงานของที่ปรึกษาทัน ร่วมกันพิจารณาและตกลงในการดำเนินการตามแผน
6. จัดวัน Kick off	1. แจ้งสถานประกอบกิจการ ทราบวัน เวลา และเชิญผู้บริหารสถานประกอบกิจการ สถาบัน/ศูนย์ ร่วมงาน 2. เปิดงาน ถ้าเป็นไปได้ควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นของสถานประกอบกิจการ
7. ติดตามการทำงานที่ปรึกษา	1. ติดตามการทำงานตามแผนงานที่กำหนด (ตามขั้นตอนในแผนงานหรือที่ปรึกษาปรับเปลี่ยน) - ทำตามขั้นตอนที่กำหนด - วัตถุประสงค์ของขั้นตอนการทำที่ต้องการให้สำเร็จ - การตรวจเช็คงานและติดตามงานของที่ปรึกษา - การจัดลำดับการให้คำปรึกษาในขั้นตอนนั้น - การสอนและพัฒนาพนักงานในขั้นตอนนั้น - การฝากการบ้าน และงานที่ที่ปรึกษาจะทำในลำดับต่อไป - การควบคุม ติดตามการทำงานของพนักงานที่ได้มอบหมายให้ทำ - การแก้ปัญหาของที่ปรึกษา - หลักวิชาการที่ใช้หรือเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คำปรึกษา - ความสำเร็จตามความต้องการของที่ปรึกษา (ถามที่ปรึกษา) - ความมุ่งมั่น ตั้งใจ พยายามและความอดทนของที่ปรึกษา - ปัญหาในการทำงานของที่ปรึกษา (สังเกต และสอบถาม) 2. ติดตามเนื้อหา วิธีการ ขั้นตอนการให้คำปรึกษาว่าที่ปรึกษาทำเช่นใด ทำอะไร ทำอย่างไร
	3. ศึกษา วิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผล และผลสำเร็จตามตัวชี้วัดแต่ละขั้นตอน (ดูจากแผนและตัวชี้วัดแต่ละขั้นตอนที่ที่ปรึกษาส่งให้ สถาบัน/ศูนย์ TOR หรือ Check list) 4. ประเมินการทำงานแต่ละครั้งที่ทำ ประกอบด้วย - เนื้องานตามแผน (วิธีการทำ) - ผลงาน/ความสำเร็จตามตัวชี้วัด - ความรู้/ความสามารถของแรงงานที่ได้รับ (เรียบๆ เคียงๆ ถาม และสังเกต) - ความพอใจในงานที่ผู้บริหารสถานประกอบกิจการได้รับ (คุย และสอบถามเมื่อเข้าในครั้งต่อไป) - ความร่วมมือ ร่วมทำกิจกรรมของแรงงานและทีมงานของสถานประกอบกิจการ

	- สังเกตและค้นหาปัญหา และอุปสรรค (ปัญหาจากคน จากเวลา จากอุปกรณ์ จากวิธีการทำ จากเครื่อง) 5. ประเมินความเป็นไปได้ถึงความสำเร็จตามแผนงานและขั้นตอนการทำงาน 6. รายงานผลการเข้าในแต่ละครั้ง (หากเป็นไปได้ ทุกสิ้นวัน หรือก่อนเข้าในครั้งต่อไป) 7. การประพฤติ ปฏิบัติตนขณะติดตามงาน และบันทึกทุกขณะที่พบ - แก้ปัญหาให้ได้เมื่อพบปัญหา สามารถติดต่อได้ตลอดเวลา - มีการตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ - สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี มีเบอร์ติดต่อระหว่างกันได้ตลอด - ไม่รู้ว่าที่ปรึกษาทำอะไร ทำไปทำไม ต้องถามหรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น - พนักงานไม่กล้าถามก็เป็นตัวแทนถามที่ปรึกษาแทน - คุยความพอใจและความรู้ที่ได้รับกับสถานประกอบกิจการหรือผู้บริหารที่คุมโครงการ - สังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ความร่วมมือ และแจ้งให้ที่ปรึกษาทราบเพื่อแก้ไข - แจ้งให้ผู้บริหารได้ทราบผลที่ได้รับในแต่ละครั้ง
8. สำรวจสภาพปัญหาและแก้ไข	1. สรุปงานร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย ปรึกษาทุกครั้งก่อนกลับ (สิ้นวัน) 2. สรุปปัญหา อุปสรรค และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อจบในแต่ละครั้ง และร่วมหาทางแก้ไขร่วมกัน 3. ลักษณะของสภาพปัญหา (ตามข้อมูลใน Slide บรรยาย) โดยทั่วไปได้แก่ - ปัญหาจากคน (ความร่วมมือ ตั้งใจ คนไม่มาหรือมาไม่ครบ ต่อต้าน ไม่ระวัง ไม่ทำตามที่มอบหมาย ไม่เข้าใจ ไม่มีความรู้ สื่อสารไม่ตรงกัน ไม่ฟัง ทะเลาะกัน ไม่มีเวลา นิสัยและพฤติกรรมฯลฯ) - ปัญหาจากวิธีการทำ ใช้วิธีที่ไม่ถูกต้อง มีความผิดพลาดในการทำ ซับซ้อนไป ยากเกินไป ไม่สัมพันธ์ต่อเนื่องกันฯลฯ) - ปัญหาจากเครื่องมืออุปกรณ์ วัตถุดิบ ชำรุด ไม่ครบ ไม่มี ใช้ไม่เป็น ใช้งานยาก ใช้ไม่ตรงตามงาน ไม่ชำนาญในการใช้งาน) - ปัญหาจากบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม อุณหภูมิ สถานที่ สิ่งของเกะกะ บรรยากาศบีบคั้นจากคน จากงานเร่ง จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาหรือปัญหาส่วนตัวฯลฯ
9. เขียนรายงานการควบคุมงาน	1. การทำรายงานผลการติดตามในแต่ละครั้งให้พิจารณาจากรายงานที่ที่ปรึกษาเขียน และการสังเกต การพูดคุยกับสถานประกอบกิจการ (ตามแบบฟอร์มรายงานที่กรมฯ กำหนด)

	2. ประเด็นการรายงานที่ควรมี - ผลการทำงานในครั้งก่อนที่คั่งค้างอยู่ - งานที่ทำในครั้งนี้ - ผลสำเร็จตามปริมาณงานที่กำหนดและคุณภาพของงานที่ทำ - ความคืบหน้าการทำงานเมื่อเทียบกับแผนที่กำหนด ผลต่างเป้าหมายยอดสะสม และคาดการณ์ความเป็นไปได้ของความสำเร็จ - ความผิดพลาดและผิดปรกติที่เกิดขึ้น (โดยไม่คาดหมาย) - สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไข - รายการที่จะทำในครั้งต่อไป - สิ่งที่มอบหมายให้ดำเนินการ (การบ้าน) - ความเห็นของสถานประกอบกิจการ และที่ปรึกษาที่ได้จากการสำรวจพูดคุย (ถ้ามี)
10. เรียนรู้ให้คำปรึกษา การเพิ่มผลิตภาพแรงงานและลดการสูญเสีย	1. ศึกษาตำรา หลักวิชาการจากเอกสารตามกระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในสถานประกอบกิจการตามที่ปรึกษากำหนด ทบทวนการถ่ายทอดของที่ปรึกษาในครั้งก่อน และเชื่อมโยงเนื้อหาที่จะดำเนินการในครั้งนี้จากแผนปฏิบัติงานของที่ปรึกษา 2. ศึกษาการเข้าให้คำปรึกษาในครั้งแรกเพื่อการวินิจฉัยองค์การที่ปรึกษา - การเตรียมความพร้อมของเครื่องมือ เช่น สมุดบันทึก แบบฟอร์ม เอกสาร slide นำเสนอข้อมูลผลงาน - การเตรียมการสอบถามข้อมูล การจัดหมวดหมู่ และลำดับการถาม - การวางบุคลิก การใช้คำถาม การโต้ตอบปัญหากับผู้บริหาร 3. ประเด็นการเรียนรู้ 3.1 ประเด็นเนื้อหาวิชา - ความหมายของเครื่องมือในกระบวนการ - แนวคิดการดำเนินงานของเครื่องมือในกระบวนการ - ภาพรวมกระบวนการดำเนินงาน - ขั้นตอนและหลักการปฏิบัติ - การใช้เครื่องมือสำหรับปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอน - การประยุกต์สู่การปฏิบัติงานจริง 3.2 กระบวนการและแนวปฏิบัติการถ่ายทอดของที่ปรึกษา - การกระตุ้นและดึงดูดความสนใจ - การนำเสนอแนวคิดและถ่ายทอดองค์ความรู้ - ลำดับและวิธีการเสนอ วิธีการปฏิบัติงานให้กับสถานประกอบกิจการ

	- การกำหนดประเด็นการทำงานที่ต้องการ - การสั่งงานและมอบหมายงาน - การใช้เทคนิคการพูด การถ่ายทอด - การกระตุ้นให้เกิดความใส่ใจและร่วมปฏิบัติ - การคิดและหลักวิธีการตอบข้อสงสัย หรือคำถามของที่ปรึกษา - การมองและสรุปประเด็นของที่ปรึกษา - การใช้วิธีการจัดการปัญหา และการทำงานของที่ปรึกษา 4. วีการเรียนรู้ - สังเกตและบันทึกลำดับการนำเสนอเนื้อหา - ฟังการบรรยายหรือสังเกตวิธีการและเนื้อหาที่ถ่ายทอดและเชื่อมโยงเนื้อหากับการดำเนินการในครั้งก่อนของที่ปรึกษา เทียบกับแผนปฏิบัติของที่ปรึกษา - ขอเป็นผู้ช่วยในการดำเนินการหรืออำนวยความสะดวกแก่ที่ปรึกษา - ตั้งคำถามในใจ จับประเด็นข้อสงสัย (เหตุผลที่ที่ปรึกษาทำ จุดประสงค์ที่ต้องการของที่ปรึกษาในการทำ) และสอบถามให้ที่ปรึกษาอธิบาย - ฝึกการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานของที่ปรึกษา ประกอบด้วย + วิธีการปฏิบัติจากกงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ + จุดมุ่งหมายของงานที่มอบหมาย + การติดตามผลสำเร็จและประเมินผลสำเร็จ - ฝึกคิดและตอบผู้ถามในใจ กรณีมีแรงงานสงสัย หรือสอบถามที่ปรึกษา

2. การเผยแพร่ความรู้เรื่อง แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน

- เผยแพร่ผ่านเอกสาร
- เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์

3. เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) การถ่ายทอดความรู้เรื่อง แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน

- ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ

- การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่จำเป็นต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้
- การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review-AAR) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุด แข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
- เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีม ซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้
- เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of PracticeCoP) หรือมีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิง เข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบในลักษณะ “Pull Information”

4. *ระดับของความรู้ที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการเรียนรู้*

- ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงานก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน
- ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น
- ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้
- ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับดันมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

5. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

6. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้

เป็นการพิจารณาว่าองค์กรทำงานมีเป้าหมายคืออะไร และทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร องค์กรจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และเพียงพอหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้

การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกเพิ่มเติมให้มากที่สุด รวมถึงรักษาความรู้เก่าไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

นำความรู้เรื่อง แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน มาวางโครงสร้างความรู้ และจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 4 ประมวลและกลั่นกรองความรู้

โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้

การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) บอร์ดประชาสัมพันธ์ ไว้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระบบพี่เลี้ยง มีการสับเปลี่ยนงาน มีการยืมตัว

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้

กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้ และนำความรู้ในไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คำสั่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ 1921/2558 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2557 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานติดตามผลโครงการเพิ่มผลิตภาพแรงงานตามความต้องการสถานประกอบกิจการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2558

ปัญหาและอุปสรรค

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน ในโครงการเพิ่มผลิตภาพแรงงานตามความต้องการสถานประกอบกิจการ เป็นลักษณะงานที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากองค์กรที่จัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติการใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง มีการทบทวนหลังการปฏิบัติ และเพื่อนช่วยเพื่อน จึงจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งปัญหาที่พบคือ 1) บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมงาน รับผิดชอบงานหลายหน้าที่ทำให้มีเวลาน้อยในการเข้ากลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ และไม่มีเวลาทบทวนหลังการปฏิบัติ 2) ผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่สอนงานมีไม่เพียงพอ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานได้ไม่สมบูรณ์

อ้างอิง

เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตร เจ้าหน้าที่ควบคุมและประสานงานโครงการเพิ่มผลิตภาพตามความต้องการสถานประกอบกิจการ