



ทีมงานรณรงค์ส่งเสริม การเพิ่มผลิตภาพในองค์กร

“

ทีมงาน

“นักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ”

หรือ *Productivity Facilitator (PF)*

เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม

ของบุคลากรทุกระดับในการปรับปรุงงาน

และเพิ่มผลิตภาพขององค์กร

จากแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพ “วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” หมายถึง เราจะต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า การที่จะเกิดผลลัพธ์เหล่านี้ได้ องค์กรต้องกลับไปดูที่กระบวนการก่อนการส่งมอบสินค้าและบริการเพื่อทำการปรับปรุง ลดความสูญเปล่า และสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการ เครื่องมือพื้นฐานการเพิ่มผลิตภาพ อาทิ 5ส และ QCC (Quality Control Circle) ก็เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงงาน แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในหลายๆ องค์กร คือ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม กิจกรรมขาดความต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนา ตลอดจนระดับผลลัพธ์ของผลิตภาพในองค์กรไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติใช้การกระตุ้นและขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงงานตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบในรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นและส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลงที่ดี การสร้างทีมที่มีความพร้อมทั้งทัศนคติ เทคนิค ทักษะแรงจูงใจที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของบุคลากร ที่เรียกว่าทีมงาน “นักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ” หรือ *Productivity Facilitator (PF)* มาช่วยสนับสนุนให้เกิดผลดีต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน และเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในทุกระดับ รวมทั้งการเพิ่มผลิตภาพและผลลัพธ์ขององค์กร

โครงสร้างของทีมงาน PF แบ่งออกเป็น 2 ทีม ตามลักษณะการทำงาน โดยทีม Improvement ทำหน้าที่ด้านวิชาการ ให้ความรู้ด้านเทคนิคการใช้เครื่องมือพื้นฐานการเพิ่มผลิตภาพในการปรับปรุงงาน รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลลัพธ์ในการทำกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพ ส่วนทีม Promotion ทำหน้าที่วางแผนรูปแบบกิจกรรม ออกแบบสร้างสรรค์สื่อต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

ตัวอย่างองค์กรที่ได้ขับเคลื่อนกิจกรรม ผ่านรูปแบบทีม PF

บริษัท ปริ้นเซส ฟู้ดส์ จำกัด

ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการเป็นผู้ผลิตอาหารที่มุ่งเน้น Productivity เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและการเติบโตทางธุรกิจ บริษัท ปริ้นเซส ฟู้ดส์ จำกัด (Princess Foods Co.,Ltd. - PCF) ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็ง จึงริเริ่มนำเอาเครื่องมือ Productivity มาใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี 2552 เช่น 5 ส, Kaizen และ QCC โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้และคำปรึกษาแนะนำ รวมถึงได้ศึกษาดูงานจากองค์กรต้นแบบ ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Productivity Improvement) ภายในองค์กรขึ้น จนกระทั่งปี 2559 ได้มีการทบทวนการทำการกิจกรรม Productivity ในองค์กรอีกครั้ง พบว่าในช่วงหลังการทำการกิจกรรมไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องด้วยกิจกรรมที่เน้นความสนุกสนาน แต่หลังจากกิจกรรมจบลง พนักงานกลับไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง Productivity อยู่เลย

เริ่มต้นอีกครั้งด้วย PCF Dream Team

ด้วยเหตุนี้ ทาง PCF จึงวางแผนดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในองค์กรใหม่อีกครั้ง โดยเริ่มต้นจาก การวางโครงสร้างทีม PF ขึ้นใหม่ มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ชัดเจนครบทุกด้าน เพื่อสนับสนุนทุกกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น โดยจัดแบ่งทีมออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อให้เข้าถึงพนักงานทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพยากร หัวหน้าคณะทำงานมีหน้าที่จัดทำแผนงาน ติดตามและรายงานผลต่อผู้บริหาร เลขานุการคณะทำงานมีหน้าที่ประสานงานและจัดทำรายงาน และสุดท้ายกลุ่มของคณะทำงาน มีหน้าที่ดำเนินงานตามแผนงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ โดยแบ่งเป็น 2 ทีมใหญ่และทีมย่อย ดังนี้

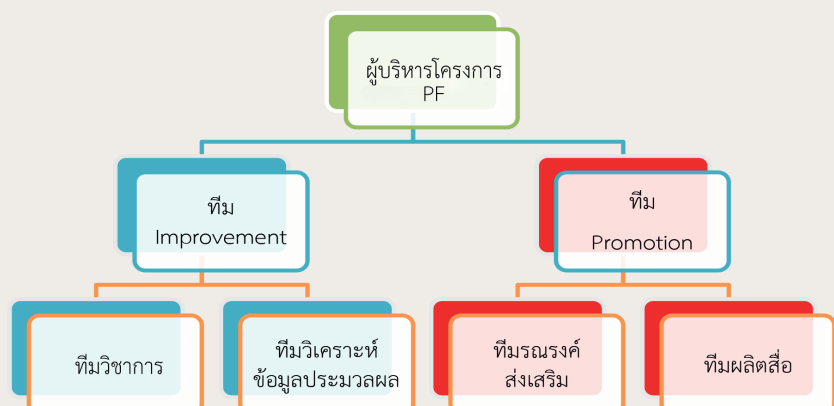
1. ทีม Improvement ประกอบด้วย

- ทีมวิชาการ : มีหน้าที่ให้ความรู้เทคนิคการใช้เครื่องมือ ในการปรับปรุงงาน และสร้างรูปแบบการปรับปรุงงานโดยใช้กิจกรรม Productivity
- ทีมวิเคราะห์ข้อมูลประมวลผล : มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและรายงานผลลัพธ์ในการทำการกิจกรรม Productivity

2. ทีม Promotion ประกอบด้วย

- ทีมรณรงค์ส่งเสริม : มีหน้าที่วางแผนรูปแบบกิจกรรม สร้างบรรยากาศความมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
- ทีมผลิตสื่อ : มีหน้าที่ออกแบบ สร้างสื่อที่สนับสนุนกิจกรรมทั้งด้าน Improvement และ Promotion

รูปที่ 1 : โครงสร้างทีมงาน PF บริษัท ปริ้นเซส ฟู้ดส์ จำกัด



ยกระดับกิจกรรมด้วย Productivity Promotion Techniques

ภายหลังการปรับโครงสร้างทีม กิจกรรมแรกของทีม PF คือ การประชาสัมพันธ์เปิดโครงการ Kick Off กิจกรรม Productivity โดยเน้นความสำคัญของ Promotion เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากที่ผ่านมาเน้นหนักไปทางด้าน Improvement อย่างเดียว ทำให้พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจ และขาดการมีส่วนร่วม จึงปรับมาใช้เทคนิคการรณรงค์ส่งเสริมเพื่อดึงดูดให้พนักงานสนใจ เข้าร่วมกิจกรรม ด้วยการปรับรูปแบบกิจกรรมให้มีความน่าสนใจ เลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ดึงดูด เข้าใจง่าย และติดตั้งในจุดที่เข้าถึงได้สะดวก

รูปที่ 2 : โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์
กิจกรรม Kick Off



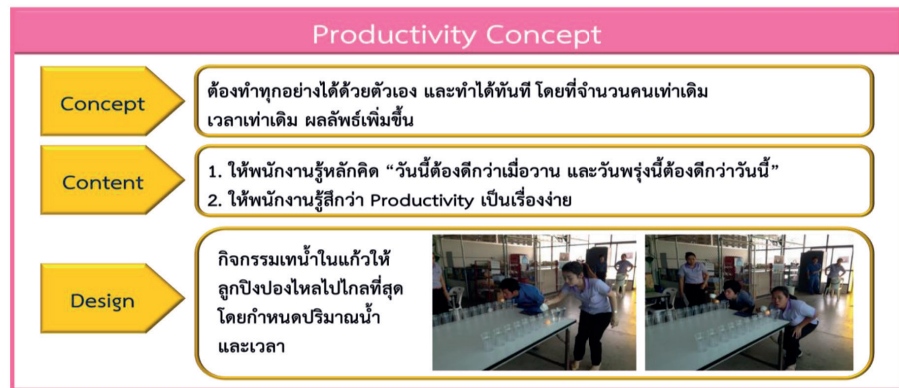
รูปที่ 3 : ภาพกิจกรรม Kick Off



นอกเหนือจากความสนุกสนานของกิจกรรม บันเทิงต่างๆ ในงาน ทีม PF ได้ออกแบบฐานกิจกรรม เพื่อให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ 6 เครื่องมือพื้นฐานด้าน Productivity โดยใช้หลักการของเทคนิคการรณรงค์ส่งเสริม (Productivity Promotion Techniques) ในการออกแบบกิจกรรม ซึ่งเป็นการพบกันครั้งทางระหว่างความรู้กับความสนุก เพื่อแก้ไขปัญหที่พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องเครื่องมือพื้นฐานด้าน Productivity โดยเทคนิคการรณรงค์ส่งเสริมจะอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

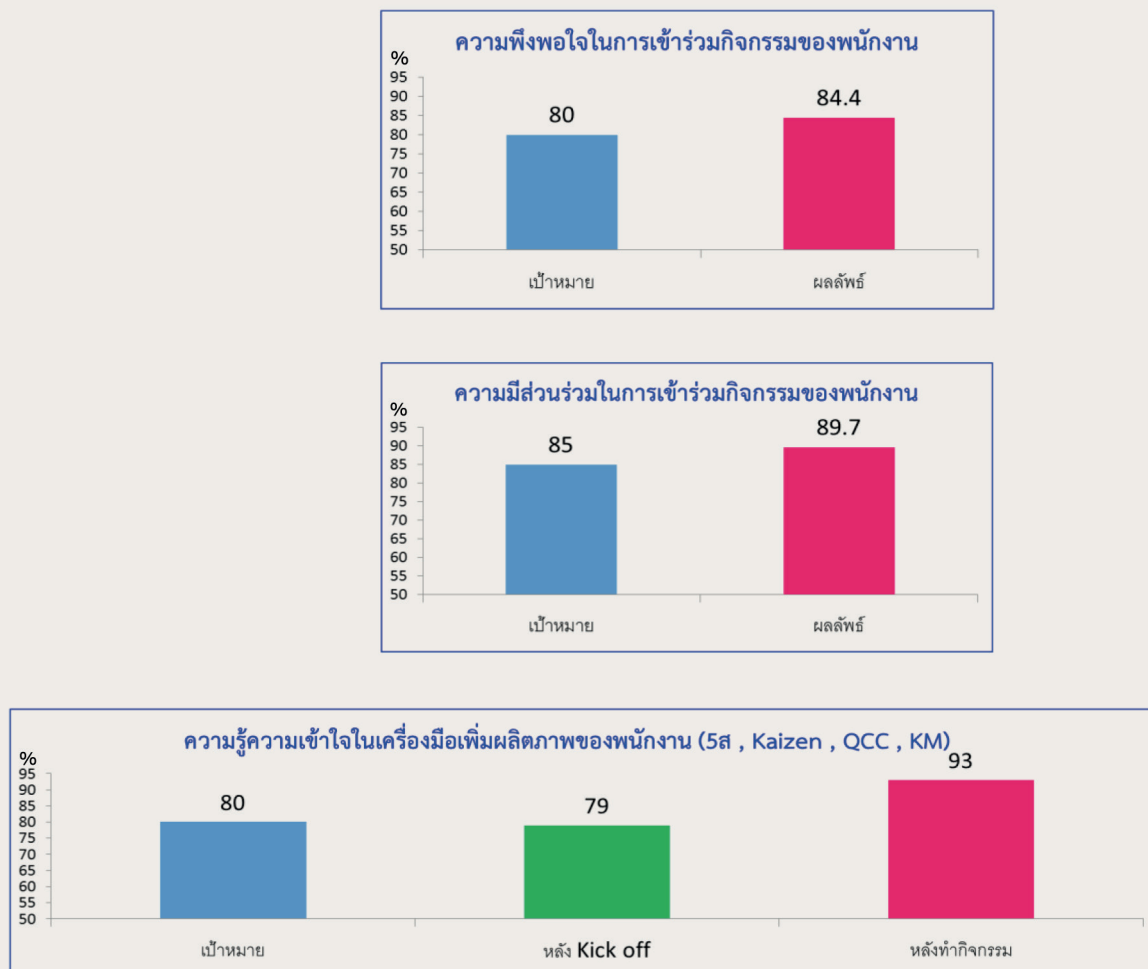
- **Concept** คือ การวางแผนคิดหลัก เพื่อช่วยทำให้มีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่ชัดเจน
- **Content** คือ การกำหนดเนื้อหาหรือความรู้ที่ต้องการถ่ายทอด ด้วยภาษาเหมาะสมกับผู้รับสาร
- **Design** คือ การออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับแนวคิดและเนื้อหา และความรู้ที่ต้องการถ่ายทอดให้สนุก น่าสนใจ ดึงดูดสายตา และตรงใจกลุ่มเป้าหมาย

รูปที่ 4 : ตัวอย่างการสร้าง
ฐานกิจกรรมการเรียนรู้เรื่อง
Productivity Concept
ผ่านกิจกรรม สว่นน้อยตกน้ำ
ตามหลัก Concept /
Content / Design



ผลลัพธ์หลังการจัดกิจกรรม

สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการทำกิจกรรม คือ การวัดผลหลังจัดกิจกรรม ที่จะเป็นตัววัดว่ากิจกรรมที่จัดได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ หากยังไม่บรรลุเป้าหมาย ทีม PF ก็จะต้องหาวิธีใหม่ๆ มาบริหารจัดการกิจกรรมต่อไป



รูปที่ 5 : ผลสำรวจจากการจัดกิจกรรม Kick Off

จากผลสำรวจเห็นได้ว่า หลังจากการจัดกิจกรรม Kick Off พนักงานมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือเพิ่มผลิตภาพยังน้อยเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหลังจากนั้นเพียง 3 เดือน มีการวัดผลใหม่กลับได้ตัวเลขถึง 93% PCF แก่ปัญหานี้ได้อย่างไร

การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ วิธีแก้ปัญหาใหญ่ของ PCF

ทีม PF ร่วมกันระดมสมอง เพื่อหาสาเหตุความไม่รู้ไม่เข้าใจในเครื่องมือเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน พบว่า สาเหตุหลัก คือ การขาดความต่อเนื่องในกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม และขาดการมีส่วนร่วมจากพนักงาน ทีมงาน PF จึงปรับกลยุทธ์ใหม่ จากเดิมจะแยกกันทำกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมในแต่ละเครื่องมือ แต่ได้รับผลตอบแทนไม่ดีเท่าที่ควรเนื่องจากทีมถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยและมีสมาชิกในทีมน้อย การทำกิจกรรมกลุ่มเล็ก ๆ จึงยังไม่ดึงดูดความสนใจมากพอ จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นการรวมทีมงานของแต่ละเครื่องมือเป็นกลุ่มใหญ่ และร่วมกันทำกิจกรรมใหม่ๆ ที่น่าสนใจ เช่น การเปิดตัวรายการสด FA Chanel ที่โรงอาหาร ซึ่งเป็นจุดที่พนักงานทุกคนจะมารวมตัวกันในช่วงพักกลางวัน โดยจัดทุกวันอังคารและวันพฤหัสบดี

อีกกิจกรรมที่น่าสนใจและใช้วิธีการแยบยลในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมคือการประกวด “ซูปตาร์ แชมป์ ช่า ทำ ไซว์” เป็นการดึงเอาดาวเด่น ตัวจัด ประจำห้องงานผลิตมาเป็น Presenter ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น ทำให้พนักงานเข้าถึงกิจกรรมได้ง่ายขึ้น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงการผลิตสื่อรณรงค์ให้ทันสมัย ทำเพลง คลิป VDO ต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงพนักงานได้ง่ายยิ่งขึ้น และเป็นที่มาของ 93% หลังทำกิจกรรมนั่นเอง

รูปที่ 6 : การประกวด “ซูปตาร์ แชมป์ ช่า ทำ ไซว์” และรายการสด FA Chanel ที่โรงอาหาร



ซึ่งนอกจากความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือเพิ่มผลิตภาพเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเกิดผลลัพธ์ด้านการลดต้นทุนขึ้นด้วย โดย PCF สามารถสนับสนุนให้เกิดการลดต้นทุนจากการนำเครื่องมือเพิ่มผลิตภาพมาใช้ เป็นจำนวนเงินถึง 268,212 บาท

รูปที่ 7 : ผลลัพธ์ด้านต้นทุนจากการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร

กิจกรรม	ผลประหยัดที่ได้(บาท)
Kaizen (ม.ค.-ก.ค.59)	23,342
QCC	249,600
รวม	268,212

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ PCF

จุดแข็งของ PCF คือการสร้างทีม PF ที่เข้มแข็ง มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน และด้วยความเชื่อของผู้บริหารที่ว่า “ความรู้เมื่อเก็บอยู่กับตัวก็ไม่เกิดประโยชน์เท่ากับการออกไปแลกเปลี่ยนพูดคุย ทุกครั้งที่ได้แลกเปลี่ยน ก็จะมีความรู้ ได้รับแนวคิดอื่นเพิ่มขึ้นมา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป” จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มทางภาคเหนือ ด้วยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่ Productivity โดยปัจจุบันมีองค์กรอยู่ในเครือข่ายกว่า 60 องค์กร ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางด้าน Productivity ในมุมมองใหม่และมีความหลากหลายมากขึ้น และทำให้เกิดการทบทวนแผนการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนำมาสู่การยกระดับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

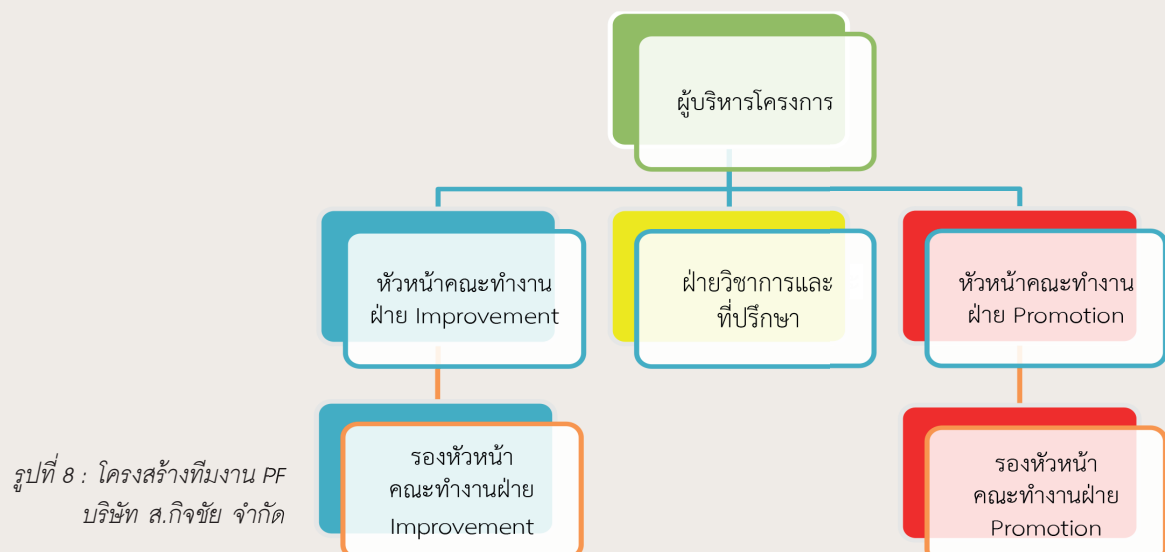
บริษัท ส.กิจชัย จำกัด

จุดเริ่มต้นที่บริษัท ส.กิจชัย จำกัด ผู้ดำเนินธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ทุกประเภท นำแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพมาใช้ในองค์กรมาจากการแข่งขันของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่สูงขึ้นจากประเทศเพื่อนบ้านโดยเฉพาะประเทศจีนที่มีต้นทุนต่ำ ผู้ผลิตต่างลดราคาเพื่อให้แข่งขันในตลาดได้ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการลดต้นทุนและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อตอบโจทย์ที่องค์กรกำลังประสบอยู่ปัจจุบัน นั่นคือ มุ่งเน้นการลดต้นทุน สร้างกำไรและความเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร

เรียนรู้จากปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาสู่การลดต้นทุน

การดำเนินการด้านการเพิ่มผลิตภาพของ ส.กิจชัย ในช่วงแรกจะเน้นหนักในด้านการปรับปรุงงาน (Improvement) โดยเน้นเครื่องมือ QCC และ Kaizen เป็นหลัก และเมื่อได้มาเรียนรู้เรื่องเทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ จึงเริ่มนำหลักการ PEI (Promotion Education Involvement) ของการรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กรมาใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรให้มากขึ้น

ส.กิจชัย แบ่งทีม PF ออกเป็น 2 กลุ่มเช่นเดียวกับหลายๆ องค์กร คือ ทีม Improvement และ ทีม Promotion แต่ที่พิเศษกว่าองค์กรอื่น คือ ส.กิจชัย มีพนักงานจากประเทศเพื่อนบ้านคือ ชาวพม่าและชาวกัมพูชาจำนวนมาก ซึ่งบางส่วนของพนักงานกลุ่มนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม Promotion เพราะจะช่วยเรื่องสื่อสารต่อได้อย่างเต็มที่ และสามารถเข้าถึงพนักงานได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรที่ต้องการให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงทุกกลุ่มเป้าหมายในการส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ เรามาดูกันว่า ส.กิจชัย ทำอย่างไรในการส่งเสริมผลิตภาพภายในองค์กร



เริ่มต้นด้วย P = Promotion

กิจกรรมแรกที่ ส.กิจชัย จัดคือ งาน Kick Off โดยใช้ประเพณีสำคัญของคนท้องถิ่น สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตพนักงานกลุ่มเป้าหมาย และเป็นโอกาสดีในการเปิดตัว กิจกรรมใน “งานวันไหล” โดยทีม PF ได้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านโปสเตอร์ กิจกรรม ภายในงานมีฐานความรู้ 4 ฐาน คือ 5S, 7 Wastes, Kaizen และ QCC โดยให้กลุ่มพนักงาน หมุนเวียนกันเข้าไปทำกิจกรรม ซึ่งได้รับความสนใจจากพนักงานอย่างมาก เพราะกิจกรรม สามารถเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากความสนุกสนานแล้ว พนักงานยังได้รับความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระอย่างเต็มที่ ทีม PF ตั้งใจไว้ จึงได้เตรียมความพร้อมในลำดับถัดไปกับ กิจกรรม Kaizen Suggestion System ระบบข้อเสนอแนะ



รูปที่ 9 : โปสเตอร์เชิญชวนเข้าร่วมกิจกรรม Kick Off

ต่อกันด้วย E = Education

เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ส.กิจชัย จึงจัดกิจกรรม Kaizen สัญจรขึ้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของกิจกรรม Kaizen และประโยชน์ที่จะได้รับทั้งองค์กร และพนักงาน โดย Kaizen เป็นหนึ่งในเครื่องมือ Productivity ที่ ส.กิจชัย ใช้ช่วยในการ ลดต้นทุน และมีทีม PF ที่ได้รับการฝึกอบรมเรื่อง Productivity Mindset และ Kaizen เป็นผู้ให้ความรู้รวมถึงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ

ผลการสำรวจของทีม PF พบว่า กิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้น หากจัด ในรูปแบบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของพนักงาน จะเป็นแรงกระตุ้นที่ทรงพลัง ในการขับเคลื่อนกิจกรรม ดังนั้น การจัดกิจกรรม Kaizen สัญจร Season 1 ทีม Promotion เลือกใช้รูปแบบเพื่อเปิดตัวด้วยการใส่ผ้าถุงเดิน เพื่อเชิญชวนเรียกแขก เนื่องจากโรงงาน ในบริษัทมีหลายโรงงานและอยู่ห่างกัน การประกาศเสียงตามสายอย่างเดียวอาจไม่กระตุ้น ความสนใจจากพนักงาน จึงต้องเปิดเพลงเสียงดังแล้วเดินเชิญชวนให้พนักงานสนใจ และ สำหรับการจัดการกิจกรรม Kaizen สัญจร Season 2 มีการปรับรูปแบบโดยทำเหมือนรถขายยา ติดป้ายความรู้บนรถและมีทีมงานขึ้นเดินเชิญชวนบนรถสลับกับกิจกรรมถาม - ตอบจากพนักงาน บางครั้งเมื่อเจออุปสรรคก็ปรับเปลี่ยนแผนบ้างตามสถานการณ์ ซึ่งสามารถสร้างความสนใจ ต่อพนักงานได้เป็นอย่างดี



รูปที่ 10 : กิจกรรม Kaizen สัญจร

กระตุ้นด้วย I = Involvement

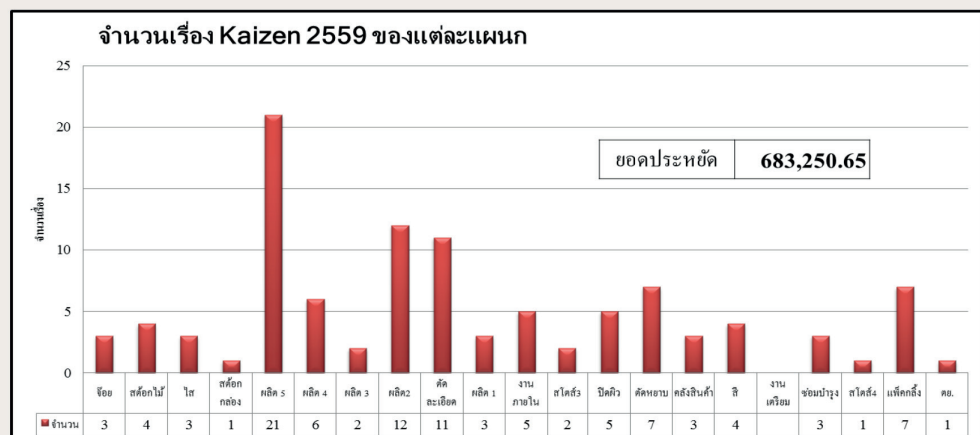
ทีม Promotion กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรม Kaizen ด้วยการมอบรางวัลในตอนแรกเป็นการสะสมคะแนนเพื่อแลกเป็นเงิน แต่ผลการตอบรับไม่ดีเท่าที่ควรและในระยะเวลายาวอาจดูไม่เหมาะสม จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบของรางวัลให้เป็นสิ่งของ เช่น บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป, ผงซักฟอก, กาแฟซอง, ปลายกระป๋อง, ข้าวสารอาหารแห้ง จนกระทั่งรางวัลชิ้นใหญ่ เช่น หม้อหุงข้าว, กระจกน้ำร้อน, พัดลม ซึ่งได้รับผลตอบรับจากพนักงานค่อนข้างดี บัณฑิตความสำเร็จนอกจากผู้บริหารสนับสนุนแล้ว คือ ทีม PF ที่เข้มแข็ง ใส่ใจให้ความรู้ ชักจูงพนักงานให้ส่ง Kaizen รู้วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงาน โน้มน้าวพนักงานด้วยการบอกว่าการทำ Kaizen นั้นไม่ใช่เรื่องยาก เริ่มจากทำเรื่องใกล้ตัว มีการสร้างแรงจูงใจให้ทำ Kaizen ด้วยคำพูดที่ว่า “ทำแล้วสะดวกขึ้น ทำแล้วรวดเร็วขึ้น ทำแล้วสบายขึ้น” รางวัลที่มอบให้แม้จะเป็นเพียงแค่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป 1 ซอง แต่การได้มานั้นมาจากการทำงานแลก ไม่ใช่เอาเงินไปซื้อ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ

ผลลัพธ์กับ Kaizen

ความสำเร็จของกิจกรรม Kaizen ที่ ส.กิจชัย นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการลดต้นทุน มีจำนวนเรื่องสะสม ณ เดือนสิงหาคม 2559 รวม 104 เรื่อง ถือว่าเป็นไปตามเป้าหมายในเบื้องต้น เมื่อแยกตามประเภทจะประกอบด้วย การเพิ่มผลิตภาพ 19 เรื่อง, การลดต้นทุน 60 เรื่อง, 5ส 21 เรื่อง และสิ่งแวดล้อม 4 เรื่อง ในส่วนของการลดต้นทุนซึ่งมีจำนวนเรื่องมากที่สุด จะเกี่ยวข้องกับการปรับลดขั้นตอนในการทำงานแต่ยังคงได้ผลผลิตตามเดิมที่เคยทำได้

การดำเนินกิจกรรม Kaizen ทำให้อัตราการลดต้นทุนของทุกแผนกรวมกันเป็นเงินถึง 683,250.65 บาท ต่อปี

รูปที่ 11 : จำนวน Kaizen ของแต่ละแผนก และต้นทุนที่ลดไปได้



ไม่เพียงแต่กิจกรรม Kaizen เท่านั้น ส.กิจชัย ยังใช้เครื่องมือ Productivity อื่นๆ เช่น QCC เพื่อช่วยเรื่องการลดต้นทุน โดยมีทีม Promotion ทำหน้าที่กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ รวมถึงสร้างสรรค์เกม และกิจกรรมต่างๆ ด้วยเช่นกัน โดยหลังดำเนินกิจกรรมกลุ่ม QCC บริษัทสามารถประหยัดเงินไปได้ถึง 563,439.96 บาท ซึ่งเมื่อรวมกับต้นทุนที่ประหยัดได้จากกิจกรรม Kaizen ทำให้ ส.กิจชัย ลดต้นทุนไปได้ถึง ปีละ 1,246,690.61 บาท

แผนก	ชื่อกลุ่ม	หัวข้อ	เป้าหมาย%	ผลประหยัดที่ได้ ปีบาท
ปิดผิว	จะเชิฟาคทาง	ลดไม่หน้าปิดผิวแตก	4.84	235,320.00
แป็คกิ่ง	รวมพลังสร้างสรรค์คุณภาพ	ลดปะปนของชิ้นงานแตก	2	8,400.00
นียงสี	ร่วมใจพัฒนา	ลดสีนียง	3.5	7,800.00
ไลน์ผลิต5	ตรวจหาพิสัย	ลดคืบหน้าจากการขึ้นรูป	1.3	9,000.00
ไลน์4	สามสิบ สู้ สู้ ไลน์ผลิต4	ลดข้อไม่หมด	3	9,360.00
เตรียมไม้	คันทัน	ลดคกไขว้ด้านข้าง	0.5	218,819.96
ไลน์1	ใส่ใจคุณภาพ	ลดเจาะรูขึ้น	4	2,040.00
ตัดละเล็กละ	รักไม้	ลดคกคกแตก	1	8,040.00
ไลน์3	รุ่งอรุณ	ลดคกคกคกขึ้น	0.5	9,360.00
ไลน์2	ดาวลูกไก่	ลดคกคกคกคก	1	3,648.00
งานภายใน	วินัยน้อยๆ	ลดคกคกคกคก	2	8,520.00
เครื่องใช้	ฉันทิพเหล็ก	ลดการใช้น้ำมันปาล์ม	0.785	43,312.00
			รวมรวม	583,430.96

รูปที่ 12 : กิจกรรมกลุ่ม QCC และต้นทุนที่ลดไปได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ ส.กิจชัย

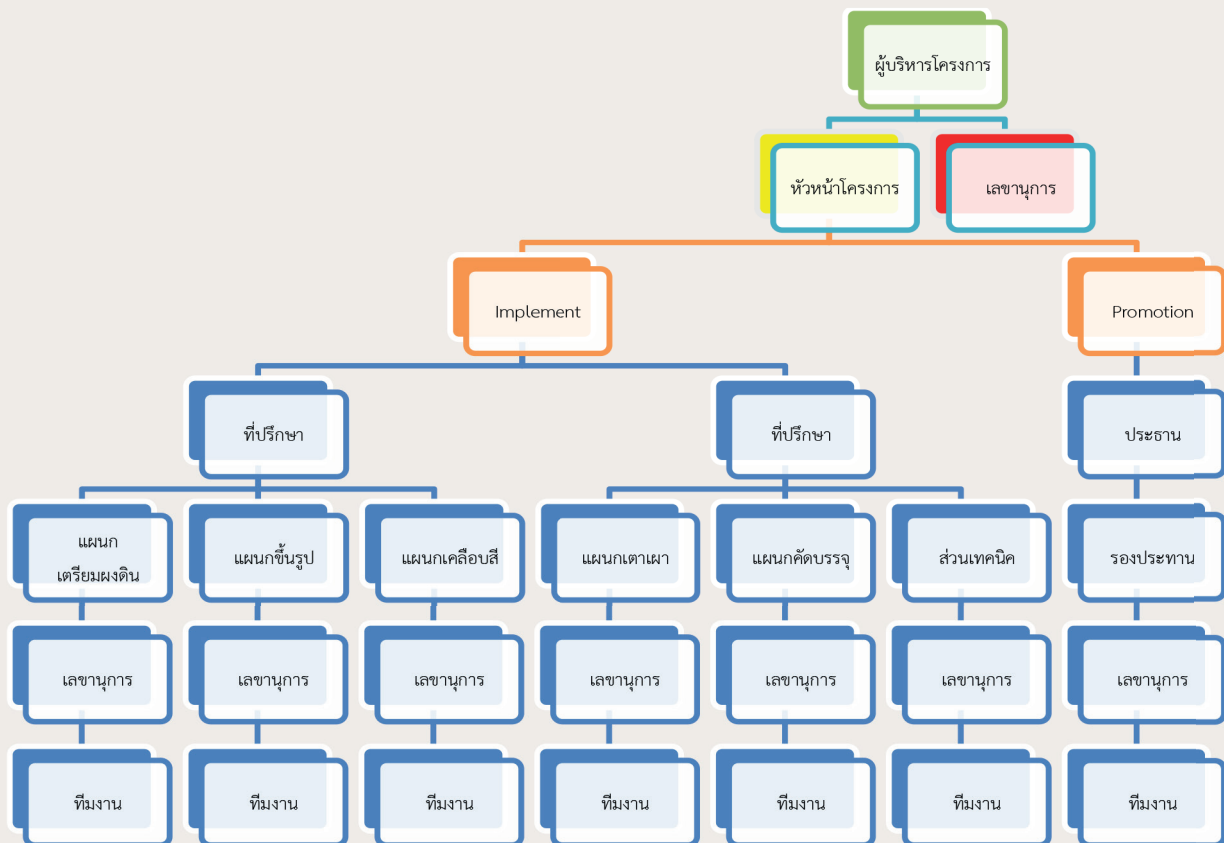
ถึงแม้ว่ากระบวนการส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพของ ส.กิจชัย จะไม่ราบรื่นทุกกิจกรรม แต่ด้วยทีม PF ที่เข้มแข็ง รู้จักเรียนรู้จากปัญหาและพร้อมหาทางแก้ไข ด้วยการทำ AAR (After Action Review) ทุกครั้งหลังจบกิจกรรม ทำให้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขได้ทัน เช่น ปัญหาจากการบริหารกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม ทางทีมแก้ไขโดยการนัดประชุมความคืบหน้าทุกวัน เพื่อรายงานสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และหาวิธีแก้ไขปัญหา หรือปัญหาพนักงานต่างชาติ เขียนหนังสือไม่ได้ ไม่สามารถเขียนลงแบบฟอร์ม Kaizen ได้ ทาง ส.กิจชัย ก็ใช้ล่ามแปล เรียกได้ว่า สนับสนุนทุกทางเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วม สิ่งเล็กๆ เหล่านี้ล้วนหล่อหลอมให้ ส.กิจชัย ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรม Productivity เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน ซึ่งเพียงแค่ปีแรกก็สามารถคำนวณตัวเลขได้อย่างเป็นรูปธรรม และผู้บริหารสามารถเห็นแนวทางในการต่อยอดเพื่อพัฒนา และสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร พร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์การแข่งขันรอบด้านที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

บริษัท ไทล้ท้อป อินดัสตรี้ จ้ากต(มหาชน)

บริษัท ไทล้ท้อป อินดัสตรี้ จ้ากต (มหาชน) ผู้ผลตกระเบ้องเชรามค้ปูพื้นและนูน้งเริ่มศกษาเร้องการสร้าบุญคลากรด้านการส่งเสริมเพิ่มประสทธภาพภายในองค้กร (Productivity Facilitator: PF) ตั้งแต่ปี 2558 โดยในช่วงแรกเริ่มจากการดำเนินศกกรรมเพิ่มผลตภาพตามแผนเป็นหลักโดยม่มีการสร้าทีม PF และการแบ่งหน้าท้อย่างชัดเจนทำให้เกิดปัญหาตามมา เช่น พนักงานว่างม่ตรงกัน มีการดำเนินงานโดยม่เข้าใจ Concept และม่ม่วัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงาน ต่อมาในปี 2559 ไทล้ท้อปเริ่มจ้บศทศทางได้จ้งมีการสร้าทีม PF ขึ้นใหม่เพ้อดำเนินศกกรรมเพิ่มผลตภาพตามวัตถุประสงค์หลักที่ได้มาจากผู้บริหารค้อ การเพิ่มผลตภาพอย่างสร้าสรรค์ (Creative Productivity) โดยให้ความสำคัญการพัฒนาบุญคลากรเป็นสำคัญทั้งการพัฒนาทักษะพนักงาน การจ้ดการความรู้ และการส้อสารทั่วทั้งองค้กร ควบค้ไปก้กับการพัฒนาศักยภาพคร้อจ้กร การควบค้คุณภาพและลดขงเสยเพ้อให้ได้ตามเป้าหมาย “ศักยภาพสูงส้ด สูนเปล้าต่ำส้ด จ้านวนคนที่เหมาะสม”

วางแผนดำเนินงานตามแนวทาง Plan Do Check Act

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์หลักแล้ว ไทล้ท้อปเริ่มกำหนดโครงสร้างทีม PF ที่ชัดเจนตามพื้นที่การทำงาน ซึ่งมีตัวแทนจากทั้ง 6 แผนกมาเป็นตัวแทนทีมกลาง ประกอบด้วย 2 ทีมหลักทำงานร่วมกัน ค้อ ทีมศกษาการ (Improvement Team) และทีมรณรณค้ล้งเสริม (Promotion Team)

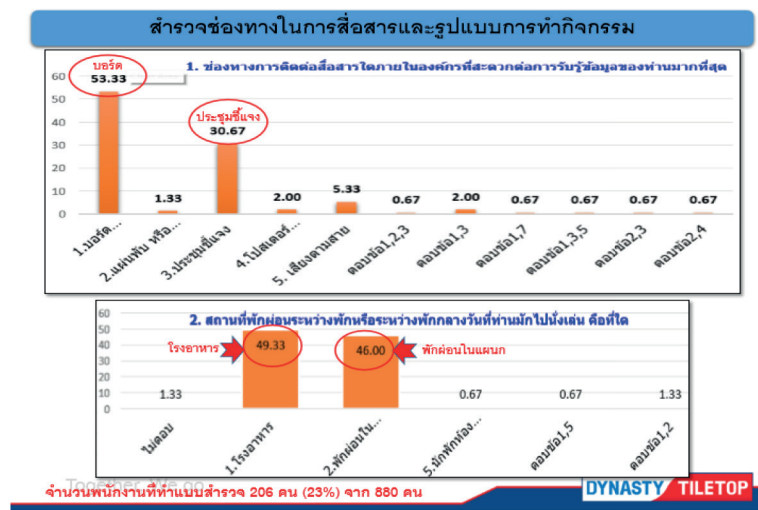


รูปที่ 13 : โครงสร้างทีม PF ของไทล้ท้อป

เมื่อโครงสร้างทีมพร้อมแล้ว จึงเริ่มวางแผนดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้
7 ขั้นตอน (KM Process) ตามแนวทาง PDCA (Plan Do Check Act) ดังนี้

Plan สำรวจเพื่อวางแผน การจัดกิจกรรม

จากปัญหาที่พบว่า พนักงานไม่ทราบข่าวกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ทีม PF จึงวางแผนสำรวจช่องทางการสื่อสารและรูปแบบการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพให้พนักงานทุกคนผ่านช่องทางที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพบว่า บอร์ดประชาสัมพันธ์เป็นช่องทางการสื่อสารที่พนักงานของไทลท้อปชอบมากที่สุด และโรงอาหารคือสถานที่ที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้มากที่สุด ซึ่งผลสำรวจดังกล่าวนี้ทำให้ทีม PF สามารถวางแผนดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นต่อไปได้จากแผนการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดสู่การลงมือปฏิบัติจริง ทีม PF เริ่มดำเนินการจัดกิจกรรมแรกคือ Kick Off เพื่อเปิดตัวกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในองค์กร โดยแต่ละกิจกรรมย่อยถูกออกแบบมาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการจัดงาน เช่น



รูปที่ 14 : ผลสำรวจช่องทางในการสื่อสาร

Do สร้างกิจกรรม เพิ่มความรู้ให้พนักงาน

จากแผนการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดสู่การลงมือปฏิบัติจริง ทีม PF เริ่มดำเนินการจัดกิจกรรมแรกคือ Kick Off เพื่อเปิดตัวกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในองค์กร โดยแต่ละกิจกรรมย่อยถูกออกแบบมาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการจัดงาน เช่น

- การประชาสัมพันธ์การจัดงานผ่านบอร์ดและแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ ตามจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ (contact point) เช่น ทางเดินเข้าโรงงาน และโรงอาหาร
- เนื่องจากมีการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในองค์กรมานาน แต่องค์ความรู้ค่อนข้างกระจัดกระจายจึงใช้ KM เข้ามาช่วย ทีม PF จึงเลือกสื่อสารให้พนักงานรู้จักกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ด้วยการ จัดฉายภาพยนตร์ เรื่อง ไซอิ๋ว ตอน กำเนิดคัมภีร์ KM โดยทีมนักแสดงหัวหน้างานของไทลท้อป โดยมีเนื้อหาภาพยนตร์อธิบายขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ทำให้เกิดความน่าสนใจ สร้างแรงดึงดูดและการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนได้เป็นอย่างดี
- อธิบายคำศัพท์ที่ใช้ในการทำ KM ด้วยการจัดทำ “คัมภีร์ KM” อธิบายความรู้และคำศัพท์ทั้งหมดที่ทีม PF ใช้ในกิจกรรมงาน Kick off อีกทั้งการใช้ชื่อ คัมภีร์ KM ก็ช่วยสร้างความคุ้นเคยกับ แผ่นพับนี้ ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญ และประโยชน์ของสื่อสิ่งพิมพ์ชิ้นนี้

รูปที่ 15 : กิจกรรม
วัน Kick off



นอกจากนี้ ไทล์ท็อปปังยังมีจัดกิจกรรมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoPs) ขึ้น เพื่อรวบรวมเอาความรู้ ความเชี่ยวชาญของพนักงานแต่ละแผนกมาจัดทำคู่มือในรูปแบบของ OPL (One Point Lesson) ซึ่งเป็นการสรุปทั้งขั้นตอนการทำงาน พร้อมภาพประกอบลงในกระดาษเพียงแผ่นเดียว ตามที่ทีม PF ได้ศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรแล้วพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ชอบเรียนรู้วิธีการทำงานแบบสั้น ๆ ง่าย ๆ และต้องมีภาพประกอบเพื่อความเข้าใจ โดยทีม Promotion ทำหน้าที่เป็นผู้จัดกิจกรรมส่งเสริมและให้ความรู้ในการทำ CoPs เช่น จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์, จัดตารางเวลา, เตรียมสถานที่, อาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ออกมาให้ได้มากที่สุด



รูปที่ 16 : บรรยากาศ
การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ

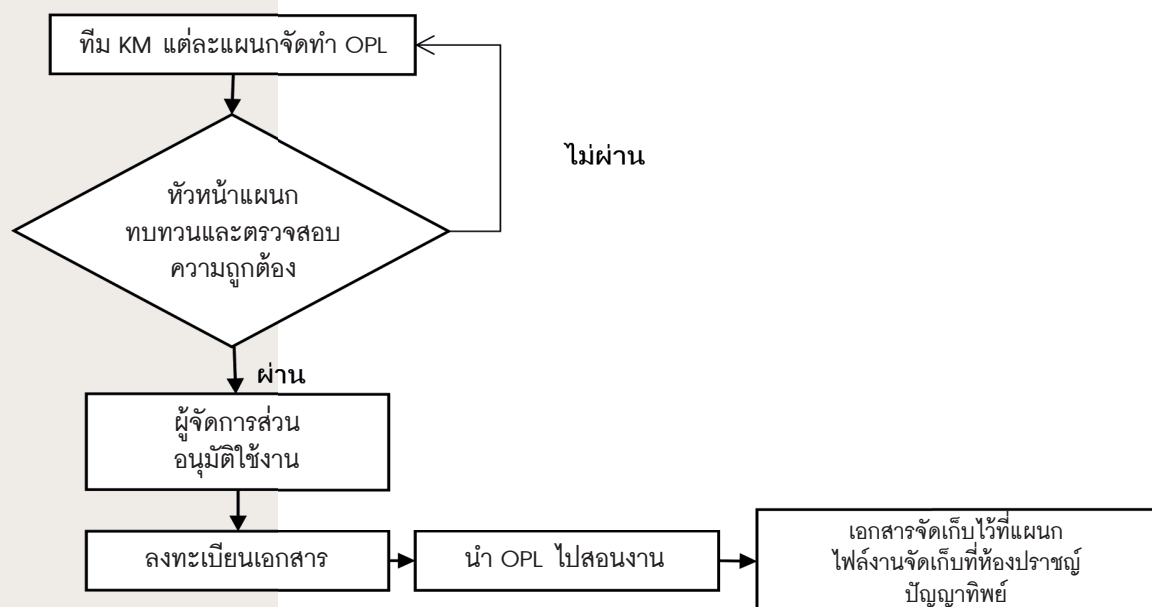
ผลสำรวจหลังจัดกิจกรรม Kick Off พบว่า กิจกรรมที่ออกแบบมาสามารถดึงดูดให้พนักงานมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างมาก สะท้อนได้จากผลลัพธ์ที่ได้เกินค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ร้อยละ 80 ในทุกด้านของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย อาทิ พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมคิดเป็นร้อยละ 81, มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมคิดเป็นร้อยละ 97 และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการและตัวชี้วัดขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 92

Check องค์ความรู้ที่ได้รับ จากการจัดกิจกรรม

การที่ไพล์ทอปนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ ส่งผลทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิคและประสบการณ์ทำงานของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน โดยผลลัพธ์ที่ได้นอกเหนือจากมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ยังเปลี่ยนให้พนักงานมีบุคลิกกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น รู้จักการทำงานเป็นทีม รวมถึงมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ดีขึ้น เกิดการต่อยอดทางความคิด กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

นอกจากนี้ ผลลัพธ์ของการรวบรวมทักษะและองค์ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร ทำให้พนักงานกลุ่มเป้าหมายมีทักษะในสายงานของตนเองเพิ่มขึ้น 1 ระดับ คิดเป็นร้อยละ 80 ของพนักงานกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด และพนักงานมีความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติสูงถึง 18 ครั้งตลอดระยะเวลาโครงการ ได้คู่มือปฏิบัติงานในรูปแบบ OPL จำนวน 40 เรื่องซึ่งเกินค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ 6 เรื่อง

ต่อมาทีม PF ได้จัดการประชุมและตั้งคณะกรรมการประมวลความรู้ที่ได้จากกิจกรรม CoPs แต่ละแผนก เพื่อทบทวนและตรวจสอบความถูกต้อง และส่งต่อให้ผู้จัดการส่วนตรวจสอบอีกครั้งอีกครั้ง ก่อนขึ้นทะเบียนเอกสาร ดังตัวอย่างแผนผังการประมวลและกลั่นกรองความรู้



รูปที่ 17 : แผนผังการประมวลและกลั่นกรองความรู้

เพื่อเป็นการนำความรู้ที่จัดเก็บมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทีม PF จึงรวบรวม OPL ที่ได้หลังจากจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ มาจัดเก็บไว้ใน 3 ช่องทางหลักขององค์กร คือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ในแผนก ห้องสมุด และพื้นที่หน้างานที่พนักงานสามารถอ่านและปฏิบัติตามได้ทันที โดยประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ และสามารถเข้าถึงความรู้เหล่านั้นด้วยการสื่อสารผ่านกิจกรรมที่ทีม PF จัดขึ้น เช่น การประกวดบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ใช้จัดเก็บ OPL ของแต่ละแผนก การประกวดตั้งชื่อห้องสมุด เป็นต้น ซึ่งการจัดกิจกรรมเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้พนักงานรู้จักแหล่งที่จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และยังช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อกิจกรรมในองค์กรอีกด้วย

Action เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้พนักงานสามารถนำ OPL ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ทีม PF จึงจัดการฝึกอบรมความรู้ที่จัดทำใน OPL ให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเตรียมแบบทดสอบก่อน/หลังเรียนเพื่อเป็นการประเมินความรู้ของผู้เรียนและประเมินความสามารถผู้สอน นอกจากนี้ยังมีการเตรียมความพร้อมผู้สอนก่อนเริ่มวันฝึกอบรมจริงด้วยการฝึกอบรมร่วมกันและจำลองสถานการณ์สอนงานจริง ทำให้ผู้สอนมีความมั่นใจและมองว่าการสอนงานลูกน้องไม่ใช่ภาระงานของตน แต่เป็นการสร้างวิทยากรภายในที่สามารถยกระดับทักษะของพนักงานขึ้นมาอีกหนึ่งขั้น และส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังมีการวัดผลลัพธ์ผ่านการจัดทำแผนภูมิทักษะความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน (Skill Mapping) เพื่อวางแผนพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับทักษะของแต่ละบุคคล ในขั้นตอนนี้ทีมรณรงค์ส่งเสริมช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนระยะเวลาการดำเนินงานผ่านการมอบรางวัลให้กับผู้มีผลงานดีเด่นในด้านการจัดการความรู้ อาทิ รางวัล “ดาวเด่น CoPs”, รางวัล “ผู้เชี่ยวชาญขั้นเทพ” และรางวัล “ทีมงาน KM มือโปร” โดยมีผลลัพธ์ของการรวบรวมทักษะและองค์ความรู้ของพนักงานในองค์กร ได้แก่ OPL จำนวน 40 OPL, COPs จำนวน 18 ครั้ง, พนักงานร้อยละ 53 มีผลการประเมิน Skill mapping เพิ่มขึ้น 1 ระดับ และผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในองค์กรดังภาพด้านล่าง

รูปที่ 18: ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ
1. จัดทำมาตรฐานการทำงาน	มีคู่มือมาตรฐานการทำงาน	มีคู่มือการทำงานครบทุกหน่วยงาน	มีคู่มือการทำงานครบทุกหน่วยงาน
2. พัฒนาทักษะพนักงาน (skill mapping)	ทักษะพนักงานเพิ่มขึ้น	ทักษะเพิ่มขึ้นหนึ่งขั้น	ทักษะเพิ่มขึ้นหนึ่งขั้น 53%
3. ทำงานด้วยความปลอดภัย	สถิติการเกิดอุบัติเหตุ	อุบัติเหตุเป็นศูนย์	อุบัติเหตุเป็นศูนย์
4. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ	ความรู้ความเข้าใจของพนักงานกระบวนการต้นแบบ	ไม่น้อยกว่า 80%	95%
5. พนักงานมีความพึงพอใจในโครงการ	ความพึงพอใจในการทำกิจกรรมของพนักงานกระบวนการต้นแบบ	ไม่น้อยกว่า 80%	92%
6. เพิ่มปริมาณการผลิต	ปริมาณตารางเมตรเพิ่มขึ้น	ปริมาณเพิ่มขึ้น 8% (9,245ตรม./วัน)	เท่าเดิม
7. เพิ่มคุณภาพเกรด A	เกรด A เพิ่มขึ้น	เกรด A= 93%	เท่าเดิม
8. ลดของเสีย	เปอร์เซ็นต์ของเสียลดลง	ของเสียลดลงเหลือ= 0.3%	เท่าเดิม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของไท่ท้อป

นักส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร อย่างไท่ท้อปเองที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างความรู้ใหม่ ที่จะนำไปต่อยอดสู่การเพิ่มผลิตภาพอย่างสร้างสรรค์ ท่ามกลางบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่มุ่งหวังให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

Key Success Factors

องค์กรตัวอย่างทั้ง 3 มีวิธีการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงงานผ่านรูปแบบทีม PF ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างออกไป ด้วยทีม PF ที่มีความรู้ความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองทั้งในด้าน Improvement และ Promotion ที่สามารถนำเทคนิคการรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรตนเอง ทำให้เกิดการขับเคลื่อน ส่งเสริมบรรยากาศของการเพิ่มผลผลิตภาพ และผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร

Key Success Factors ที่ทุกองค์กรมีเหมือนกันคือ ผู้บริหารและทีมงานตระหนักในความสำคัญของการเพิ่มผลผลิตภาพ และให้ความสำคัญกับบุคลากรอันเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยยกระดับ “ผลผลิตภาพ” ในองค์กรให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น ส.กิจชัย ที่มีพนักงานจากประเทศเพื่อนบ้านเป็นจำนวนมาก ทางผู้บริหารและทีมงานก็ไม่มองข้ามกลับดึงพนักงานเหล่านั้นเข้ามาอยู่ในทีมงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิตภาพอย่าง “เข้าใจ” ด้วยการเลือกรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของพนักงาน จนประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนตามที่ผู้บริหารตั้งเป้าไว้ และยังเห็นแนวทางในการต่อยอดเพื่อพัฒนาองค์ด้วยการเพิ่มผลผลิตภาพต่อไปอีกด้วย ในขณะที่ผู้บริหาร PCF พยายามขยายฐานองค์ความรู้สู่ภายนอกภายใต้แนวคิด “ยิ่งให้ ยิ่งได้” ซึ่งนอกจากจะสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการเพิ่มผลผลิตภาพระหว่างกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มทางภาคเหนือกว่า 60 องค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างหลักประกันให้กับตัวผู้บริหารและทีมงาน PCF เองในการรักษามาตรฐานและต่อยอดการเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กรไปอีกเรื่อยๆ เช่นเดียวกันกับ ไทล์ท็อปที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและปลูกฝังวิถีคิด “สร้างคุณภาพด้วยผลผลิตภาพ” ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรมาโดยตลอด ด้วยการนำแนวคิดการเพิ่มผลผลิตภาพมาใส่ในแผนการพัฒนาระบบการผลิตไดนาสตี/ไทล์ท็อป ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2532 — 2567 โดยเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นตลอดทั้งปีจนทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่ได้จากการปลูกฝังให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น กลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจนสามารถต่อยอดไปสู่การทำงานอย่างสร้างสรรค์ ตามที่ผู้บริหารตั้งใจไว้