

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ  
24-CL-27-GE-WSP-A Workshop on Job Redesign for the Service Sector  
ระหว่างวันที่ 1 - 4 ตุลาคม 2567  
ณ ประเทศสิงคโปร์

จัดทำโดย นางสาวนภัศวรณ ไทยนันท์  
นักวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
วันที่ 19 สิงหาคม 2567

## ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

### 1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและความหลากหลายของแรงงานในทุกภาคส่วน ทำให้อุตสาหกรรมต่างๆ ต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและดึงดูดบุคลากร โดยเฉพาะในภาคบริการ ซึ่งมีสัดส่วนแรงงานสูงที่สุด ดังนั้น Job Redesign จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยองค์กรในการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยโครงการ Workshop on Job Redesign for the Service Sector มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อระบุแนวโน้มและความต้องการแรงงานในภาคบริการ พัฒนานโยบายสำหรับการทำ Job Redesign และแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพในภาคบริการ กำหนดเป้าหมายสำหรับการพัฒนาทักษะแรงงาน และสนับสนุนการกำหนดนโยบายที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยจากวิสัยทัศน์ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (APO) ปี 2025 เน้นเรื่อง Smart Transformation การพัฒนาคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของแรงงานอย่างทั่วถึง (Inclusive Engagement of The Workforce) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมยังเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับนวัตกรรมและผลกำไรในองค์กร โดยประเทศสมาชิกของ APO เช่น สิงคโปร์ ใต้หวัน และญี่ปุ่น เป็นผู้นำในการนำแนวทางการทำ Job Redesign มาประยุกต์ใช้ในภาคบริการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของแรงงานและปรับปรุงคุณภาพการทำงาน

### 1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรม

#### Session 1: Human Capital Management in the Age of the Digital Economy

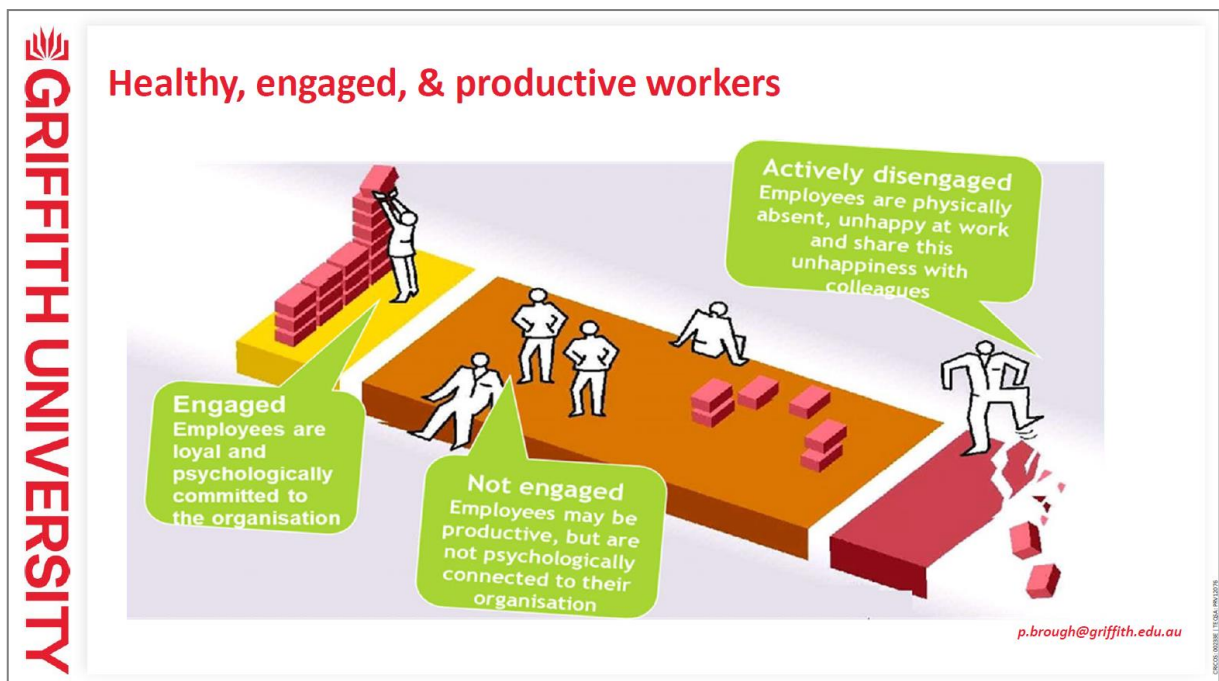
แต่ละบุคคลมีงานในฝันที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย ลักษณะงานที่หลากหลาย น่าสนใจ และท้าทายจนทำให้รู้สึกมีพลังและมุ่งมั่น การได้มีโอกาสใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากงานที่ทำการมีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนและเข้าถึงได้ เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและปรารถนาดีต่อกัน การมีหัวหน้างานที่ให้การสนับสนุน กระตุ้น ส่งเสริม และยุติธรรม การมีชั่วโมงการทำงานเหมาะสม การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี รวมถึงสถานที่ทำงานที่เหมาะสม การทำงานที่ตนเองรักทำให้รู้สึกตื่นเต้นทุกครั้งที่จะได้ไปทำงาน และคิดถึงงานแม้แต่วันหยุด

อย่างไรก็ตาม ในโลกความเป็นจริงไม่มีงานใดที่สมบูรณ์แบบ คนส่วนใหญ่จะต้องเผชิญกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงานอย่างรุนแรงในช่วงระยะเวลาหนึ่งของการทำงาน ทั้งในเรื่องหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหา ปริมาณงานที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ค่าตอบแทน ชั่วโมงทำงาน หรือความยืดหยุ่นที่ไม่เหมาะสม การขาดอำนาจในการควบคุมงาน การตัดสินใจ และโอกาสเติบโต การเผชิญกับความไม่เท่าเทียม การเลือกปฏิบัติ หรือการคุกคาม ความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิต การเรียกร้องค่าสินไหม และการฟ้องร้องที่เพิ่มขึ้น โดยสาเหตุของปัญหาสุขภาพจิตพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากความกดดันในการทำงาน

ดังนั้น ความท้าทายในการทำงานยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในหลากหลายมิติ ได้แก่ ความกดดันจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงิน ความต้องการทำงานหนักขึ้นและความมุ่งหวังที่สูงขึ้น การมุ่งเน้นการแข่งขันในระดับสากล การเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัล การรักษาบุคลากรที่มีทักษะและประสิทธิภาพสูง มีการคาดการณ์ว่าโรคที่เกิดจากความเครียดในการทำงานจะเป็นสาเหตุหลักของผู้ป่วยโรคทั่วโลกภายในปี 2025 ซึ่งการรับมือกับปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิภาพจะช่วยรักษาผลิตภาพในการทำงานและค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของพนักงานในระยะยาว

ผลการศึกษาพบว่า หากองค์กรไม่มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม โดยทั่วไปจะมีพนักงานที่มีความผูกพัน/ผลิตภาพระดับสูง (Engaged) ราว 20-30% และมีพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน ทำงานอย่างไม่มีผลิตภาพและระยะเวลาเกษียณ (Not Engaged) ประมาณ 50% ในขณะเดียวกันก็มีพนักงานกลุ่มไม่ผูกพันอย่างรุนแรง (Actively Disengaged) อีกราว 20-30% ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คอยแต่สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดี ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กร โดยเฉพาะวิธีการทำงานและมุมมองที่พนักงานมีต่อการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้พนักงานที่ไม่มีความผูกพันกลายเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันสูง รวมถึงลดกลุ่ม Actively Disengaged ในองค์กรลง

ภาพที่ 1 ลักษณะพนักงาน จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กร



ในการแข่งขันยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างสิ้นเชิง องค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน และใช้ระบบดิจิทัล เช่น AI เมตาเวิร์ส อย่างยั่งยืนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ, การปรับระบบงาน สินค้า และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร, การวางแผนและดำเนินการใช้ระบบดิจิทัลอย่างยั่งยืน ซึ่งแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวส่งผลกระทบต่อพนักงาน ดังนั้น การพัฒนาเหล่านี้ต้องคำนึงถึงการเตรียมพร้อมและสนับสนุนแรงงานเพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ให้มีความสำคัญกับแรงงานเป็นศูนย์กลาง โดยมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การจัดการ และการบริหารงาน รวมถึงดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงานในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความหลากหลายยังกลายเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอุปสรรคด้านการเลือกปฏิบัติต่อคนพิการ ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีการในการส่งเสริมศักยภาพแรงงานผ่านเส้นทางการจ้างงานสำหรับคนพิการ เพื่อสร้างอนาคตที่มีความเท่าเทียมและยั่งยืนได้ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ

นวัตกรรมเป็นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และคุณค่า เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่สร้างผลกระทบต่อทางสังคมและผลกำไรเชิงพาณิชย์หรือปัญหาที่ซับซ้อนและแก้ยาก (Wicked Problems) โดยการมุ่งเน้นที่ผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง

Design Thinking เป็นแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง โดยนำความรู้หลากหลายสาขามาร่วมกันประยุกต์ใช้ในกระบวนการออกแบบต่าง ๆ ซึ่งลักษณะของ Design Thinking จะแตกต่างกันไปตามลักษณะสินค้าและบริการ รวมถึงประสบการณ์ของผู้ใช้งาน สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการใช้ Design Thinking นั้นคือ ความเข้าใจเกี่ยวกับ Design Thinking เพียงอย่างเดียวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงโลกได้ โดยองค์ประกอบสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้งานได้จริง ประกอบด้วย

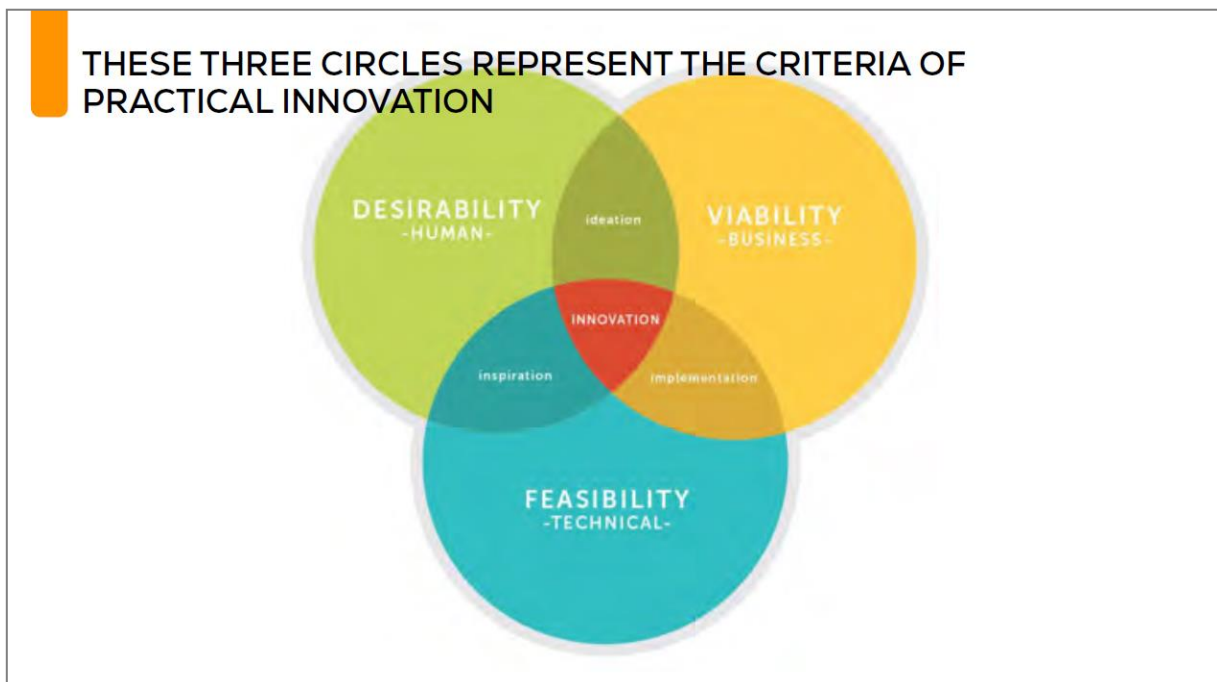
1. Desirability (Human - ความต้องการของมนุษย์) ความสามารถในการหาไอเดียใหม่ ๆ (Ideation) และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจ และความปรารถนาของผู้ใช้งานหรือลูกค้า

2. Viability (Business - ความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ) ความสามารถในการหาไอเดียใหม่ ๆ (Ideation) และการสร้างคุณค่าในเชิงธุรกิจ (Implementation)

3. Feasibility (Technical - ความเป็นไปได้ในเชิงเทคนิค) สิ่งที่สามารถสร้างขึ้นมาสามารถทำได้จริงด้วยเทคโนโลยีหรือทรัพยากรที่มีอยู่ (Implementation) และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

นวัตกรรมเป็นจุดที่ทั้งสามองค์ประกอบมาบรรจบกัน แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อสิ่งที่มนุษย์ต้องการ (Desirability) สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในเชิงเทคนิค (Feasibility) และความยั่งยืนในเชิงธุรกิจ (Viability) ซึ่งการพัฒนาวัตกรรมการเริ่มต้นจากการสร้างไอเดีย (Ideation) ที่คำนึงถึงทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมนุษย์ ธุรกิจ และเทคโนโลยี

ภาพที่ 2 องค์ประกอบสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง



ตัวอย่างการนำแนวคิด Design Thinking มาประยุกต์ใช้ในภาคบริการ เช่น

**1. Website ของรัฐบาลอังกฤษ** จากเดิมที่ออกแบบโดยไม่ใช้ความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ทำให้มีต้นทุนสูงในการพัฒนา แต่กลับไม่ตอบโจทย์ของประชาชน โดยดูจากจำนวนผู้ใช้งานและความพึงพอใจของผู้เข้ามาใช้งาน ซึ่งรัฐบาลอังกฤษได้เรียนรู้จากความล้มเหลว นั่นคือ ความสำคัญของการทำซ้ำและการสร้างต้นแบบ (Iteration and Prototyping) หลายครั้งๆ โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการของประชาชนในทุก ๆ ครั้ง ก่อน Launch จริง จนกระทั่งได้ Website ในปัจจุบันที่ไม่มีภาพใดๆ ให้รบกวนสายตา ตลอดจนมีหัวข้อที่ประชาชนให้ความสนใจและ Link ไปยังหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถค้นหาข้อมูลที่ตนเองต้องการได้อย่างง่ายดาย และครบถ้วน

**2. ร้านอาหาร Din Tai Fung** มีการรับฟังเสียงของลูกค้าแม้กระทั่งเรื่องเล็กๆ เช่น การเสิร์ฟน้ำอุ่นให้คนท้อง ซึ่งสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดย Din Tai Fung จะมีการประชุมเช้าของผู้จัดการสาขาในทุกๆ วัน เพื่อหารือและ Brainstorm เกี่ยวกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งจะประยุกต์ใช้แนวทางที่สรุปในทุกสาขา

Service Design ยึดถือ "ความต้องการของผู้ใช้งาน" เป็นคุณค่าหลัก และมุ่งเสนอแนวทางแก้ปัญหาแบบองค์รวมผ่านความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการและคุณภาพของบริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง Service Design ที่ดีจะต้องเป็นการออกแบบ Customer Journey ทั้ง Journey เพื่อให้เมื่อลูกค้ามองย้อนกลับมา ลูกค้าทุกคนต้องมี Memorable Thing ซึ่งอาจเป็น Memorable Thing ที่แตกต่างกันก็ได้

### Session 3: Strategic Workforce Planning: Productivity, Innovation, Inclusion, and Well-being

การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจแก่พนักงาน ไม่เพียงแต่เป็นข้อกำหนดทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความมุ่งมั่นต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมของพนักงาน เพิ่มระดับสุขภาพกายและใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงลดการเจ็บป่วยในเวลางาน การลาป่วย การลาออก ค่ารักษาพยาบาล และค่าเสียหายทางจิตใจ

ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน ได้แก่

- **Operational tasks**) ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ เช่น ปริมาณงานที่มากเกินไป กำหนดเวลาที่กระชั้น ความซับซ้อนของงาน หรือความไม่ชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- **External job factors** ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ความไม่มั่นคงในงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
- **Individual factors** ลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคน เช่น บุคลิกภาพ ความสามารถในการรับมือกับความเครียด ประสบการณ์ชีวิต หรือความคาดหวังในชีวิตการทำงาน
- **Trauma** ซึ่งอาจเกิดจากเหตุการณ์ในที่ทำงาน เช่น การถูกกลั่นแกล้ง การถูกเลิกจ้างหลังตั้งครุฑ์ การได้รับอีเมลหลังเลิกงาน หรือเหตุการณ์อื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

**ภาวะ Burnout** เป็นรูปแบบพิเศษของความเครียด เกิดจากการสะสมความเครียดเป็นระยะเวลายาวนานในทุกช่วงเวลา ที่มีปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. **Emotional exhaustion** รู้สึกเหนื่อยล้า หหมดพลังทางอารมณ์ ไม่สามารถรับมือกับความเครียดได้อีกต่อไป
2. **Depersonalization** รู้สึกห่างเหินจากผู้อื่น ทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือผู้รับบริการ มีความรู้สึกเย็นชา ไร้ใส่ใจ
3. **Reduced personal accomplishment** รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณค่าในการทำงาน ไม่สามารถทำอะไรสำเร็จได้

Job Demands-Control Model เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับสุขภาพจิตของพนักงาน โดยเฉพาะความเครียดในการทำงาน โดย Job Demands หมายถึง ปริมาณงาน ความซับซ้อนของงาน ความรับผิดชอบ และแรงกดดันที่เกิดจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด ส่วน Job Control หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมกระบวนการทำงาน และความอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความเครียด ดังนั้น ลักษณะของงานจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- **High-strain Job** งานที่มี Job Demands สูงและ Job Control ต่ำ เช่น งานที่ต้องทำงานหนักภายใต้แรงกดดันสูง แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นงานที่ทำให้เกิดความเครียดสูงและมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาสุขภาพจิต เช่น ความเครียด ซึมเศร้า และความวิตกกังวล
- **Passive Job** งานที่มี Job Demands ต่ำและ Job Control ต่ำ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและขาดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น งานที่ซ้ำซากจำเจ และไม่มีโอกาสพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อสุขภาพจิตในระยะยาว
- **Low-Strain Job** งานที่มี Job Demands ต่ำและ Job Control สูง ทำให้งานมีความผ่อนคลายและไม่ก่อให้เกิดความเครียดมากนัก เช่น งานที่ไม่ซับซ้อน และมีอิสระในการทำงานสูง
- **Active Job** งานที่มี Job Demands สูงและ Job Control สูง ทำให้งานมีความท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และมีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน

ในการนำ Job Demands-Control Model ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและปรับปรุงงาน จะต้องออกแบบงานให้มีความหลากหลาย มีโอกาสในการเรียนรู้ และมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมถึงปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานและสุขภาพจิตที่ดี โดยนอกจากนี้ออกแบบงานให้มี Job Demands และ Job Control สูง แล้ว พนักงานยังควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน HR และครอบครัว

Session 4: Service Journey Mapping and Job Redesign และ

Session 5: Service Innovation and Job Redesign: Case Studies

ประสบการณ์ เกิดจากการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ตลอดชีวิตของแต่ละบุคคล จากการรับรู้โลกผ่านประสาทสัมผัสและตีความ ประสบการณ์ที่ได้รับในแต่ละครั้งจะส่งผลต่อการรับรู้ในครั้งต่อไป และในทางกลับกัน การรับรู้ใหม่ๆ ก็จะนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ เช่นกัน ทำให้ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลจึงมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากบุคคลอื่น ประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดว่าบุคคลนั้นจะมองโลกและให้คุณค่ากับสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างไร

ผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สร้างคุณค่า การตลาดใช้ประสบการณ์เป็นสิ่งที่สร้าง Value Added ให้กับสินค้า เพื่อสื่อสารว่าสินค้าหรือบริการของแบรนด์สามารถสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและมีคุณค่าให้กับผู้บริโภค สินค้าไม่เพียงแต่เป็นสิ่งของ แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์และไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค การเลือกสินค้าจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความรู้สึกและความทรงจำที่สินค้านั้นสร้างให้กับผู้บริโภคด้วย ตัวอย่างเช่น รองเท้า Nike Air Jordan 1 ที่ Nike ออกแบบให้ Micheal Jordan เพื่อใส่ลงสนามในนามของทีม Chicago Bulls ปี 1985 ซึ่งมีราคาเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน หรือน้ำดื่มยี่ห้อหนึ่งในประเทศจีนที่แสดงให้เห็นว่า สินค้าไม่ได้แค่เป็นน้ำดื่ม แต่ยังเป็นตัวแทนของความสดชื่นจากธรรมชาติและสุขภาพที่ดี จนประสบความสำเร็จในตลาด ดังนั้น ปัจจุบัน



แนวคิดที่เน้นประสบการณ์ของผู้บริโภค (Customer Experience) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญที่หลายบริษัทนำไปใช้ในการสร้างความแตกต่างและสร้างความผูกพันกับลูกค้า

การออกแบบประสบการณ์ให้แก่ผู้บริโภค ใช้หลัก How Might We (HMW) นั่นคือ how might we help someone to do something โดยบริษัทที่ประสบความสำเร็จทุกแห่งจะมี HMW statements ที่ชัดเจน เช่น HMW ของ Facebook คือ make the world more open and connected ขณะที่ HMW ของ CocaCola คือ refresh the world and inspire moments of optimism and happiness

Experience Thinking ในการสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายและเชื่อมโยงกับแบรนด์ จะต้องสามารถสร้าง eXperience ซึ่งเป็นชุดของเหตุการณ์ที่น่าจดจำ (Memorable Events) เชื่อมโยงกับแบรนด์ (Connected to a Brand) สามารถ รับรู้ผ่านประสาทสัมผัส (Perceived through the Senses) สร้างความประทับใจ (Leaves an Impression) โดยกระบวนการสร้างประสบการณ์เพื่อสร้างมูลค่าและความจงรักภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว มีขั้นตอนดังนี้

1. Other People สร้าง Word of Mouth (WOM) แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างผู้คน ช่วยสร้างการบอกต่อ
2. People Needs สร้าง Experience จากการตอบสนองความต้องการ
3. Experience Domains สร้างประสบการณ์ในหลายมิติ ทั้งสินค้า บริการ สภาพแวดล้อม การสื่อสาร เพื่อให้เกิดความประทับใจ
4. Brand Value ผลลัพธ์สุดท้ายคือการเพิ่มมูลค่าให้กับแบรนด์

การสร้าง WOM ให้เกิดขึ้นได้จะต้องสร้าง Great Experience ให้ได้ก่อน โดยในการออกแบบประสบการณ์สามารถใช้แนวคิดในเรื่อง Jobs to Be Done (JTBD) ซึ่งแบ่งเป็น

- Functional Jobs งานหรือเป้าหมายที่ลูกค้าต้องการบรรลุ เช่น การเตรียมอาหาร หรือการบรรเทาอาการปวด เน้นการตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาหรือความต้องการพื้นฐานในชีวิตประจำวันของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจซื้อยาแก้ปวดเพราะต้องการบรรเทาอาการปวดหัว
- Emotional Jobs ความรู้สึกที่ลูกค้าต้องการในช่วงเวลาต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกปลอดภัยหรือการได้รับการชื่นชม เช่น การเลือกใช้บริการสปาเพื่อรู้สึกผ่อนคลายและมีคุณค่า
- Social Jobs ภาพลักษณ์ที่ลูกค้าต้องการสื่อถึงผู้อื่น เช่น การดูเป็นมืออาชีพหรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่น การซื้อสุทราคารแพงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ
- Aspirational/Spiritual Jobs งานที่เกี่ยวข้องกับแรงบันดาลใจ เช่น ความรัก ความมั่นคงทางการเงิน หรือความสำเร็จในอาชีพ เช่น การเข้าร่วมสัมมนาพัฒนาตนเองเพื่อชีวิตที่ดีขึ้น

## Session 6: Job Redesign in the Service Sector: Case Studies from Singapore

ภาคบริการของสิงคโปร์มีสถานประกอบการทั้งหมด 234,100 แห่ง มีรายได้จากการดำเนินงาน 5,420 พันล้านดอลลาร์ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 5,214 พันล้านดอลลาร์ คิดเป็น 71% ของ GDP ประเทศ ภาคบริการที่สำคัญ ได้แก่ การบริการที่พักและอาหาร การค้าส่งและค้าปลีก ซึ่งมีแรงงานรวมกว่า 2 ล้านคน

ความท้าทายหลักในภาคบริการของสิงคโปร์มีดังนี้

1. การขาดแคลนแรงงาน: ตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง อัตราการลาออกสูง ประชากรสูงอายุ ความนิยมในตำแหน่ง PMET (ผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการ ผู้บริหาร และช่างเทคนิค)
2. ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น: ค่าเช่าและต้นทุนแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี: ความจำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ การลงทุนในระบบอัตโนมัติและเครื่องมือดิจิทัล

#### 4. ความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป: ความต้องการประสบการณ์แบบ Personalized Experiences ความสำคัญของ Seamless Service

การทำ Job Redesign ของสิงคโปร์มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา การวินิจฉัย การกำหนด การออกแบบ และการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดความต้องการแรงงาน และปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงานและลูกค้า ตัวอย่างการปรับปรุงงานในบริษัทต่างๆ เช่น Greendot ที่ได้ขยายธุรกิจและเพิ่มพนักงานเป็น 120 คน Sheng Siong Group ที่ใช้ระบบเช็คเอาท์อัตโนมัติและระบบ Pick-to-Light ในคลังสินค้า Village Hotel Changi ที่ใช้ระบบ e-Housekeeping และการหมุนเวียนพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

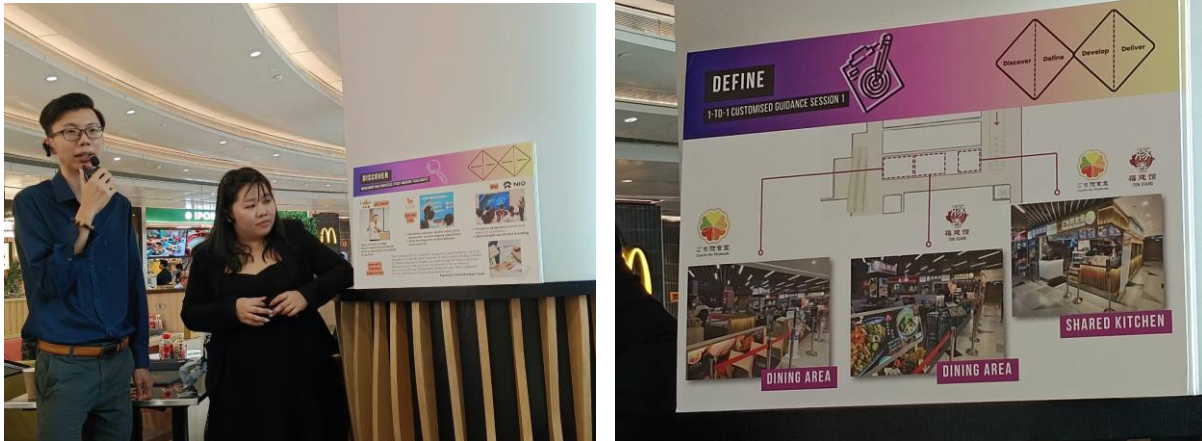
รัฐบาลสิงคโปร์สนับสนุนการทำ Job Redesign อย่างจริงจัง โดยมี Industry Transformation Maps ที่ช่วยกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการทำ Job Redesign และมีการผลักดันผ่านหน่วยงานและศูนย์ทรัพยากรหลายแห่ง เช่น Singapore Productivity Centre และ Mercer เป็นต้น ที่ให้การสนับสนุนองค์กรต่างๆ ในการทำ Job Redesign รวมถึงมีโปรแกรมต่างๆ ที่ช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงกระบวนการด้วยเทคโนโลยีและการฝึกอบรมพนักงาน เช่น Career Conversion Programmes (CCPs) ช่วยให้บริษัทสามารถฝึกอบรมพนักงานใหม่และพนักงานปัจจุบันให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับงานที่เติบโต Productivity Solutions Grant (PSG): ช่วยธุรกิจในการปรับปรุงกระบวนการด้วยเทคโนโลยี โดยให้การสนับสนุนทางการเงินสูงสุดถึง 50% ของค่าใช้จ่ายที่มีคุณสมบัติ เช่น การใช้โซลูชัน IT, อุปกรณ์ และบริการที่ปรึกษา โดยประโยชน์ของ Job Redesign ต่อสิงคโปร์ มีดังนี้:

- ปรับปรุงประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน: ช่วยให้ธุรกิจทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จากความผูกพันและผลผลิตของแรงงานที่เพิ่มขึ้นจากการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- ลดความต้องการแรงงาน: ช่วยลดจำนวนแรงงานที่จำเป็นในการทำงาน
- สร้างแรงงานที่มีความยืดหยุ่น: ช่วยให้แรงงานสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ดีขึ้น
- ปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงาน: ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นและลดอัตราการลาออก
- เพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า: ช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น
- ดึงดูดแรงงานใหม่: ช่วยให้ธุรกิจสามารถดึงดูดแรงงานที่มีความสามารถใหม่ๆ เข้ามาทำงาน

#### Session 7: Job Redesign in the Service Sector: Sharing by Eurasia Global Food

การเรียนรู้แนวทางปฏิบัติของ Eurasia Global Food เป็นการศึกษาดูงานที่ร้าน Gochi-So Shokudo และร้าน Tun Xiang สาขา Jewel outlet โดยทั้ง 2 ร้านอยู่ภายใต้บริษัท Eurasia Global Food และใช้ครัวร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากการนำเรื่อง Job Redesign มาแก้ไขปัญหาของร้านอาหาร Eurasiana Food ที่เดิมประสบปัญหาในเรื่องค่าเช่าและค่าแรงสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนโดยรวมของธุรกิจ รวมถึงปัญหาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ทำได้ยาก และรูปแบบร้านเดิมไม่สะดวกทำให้ลูกค้าต้องเดินไกลเพื่อสั่งอาหารและชำระเงิน โดยหลังจากวิเคราะห์ HMW Statement และทำ Job Redesign บริษัท Eurasia Global Food ได้ปรับปรุงรูปแบบร้าน โดยจัดวางพื้นที่ภายในร้านใหม่ และใช้ครัวร่วมกัน เพื่อลดการใช้พื้นที่ รวมถึงปรับบทบาทของพนักงานเสิร์ฟ แคชเชียร์ และพนักงานครัว ให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการบริการ ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานจากการได้รับมอบหมายงานที่หลากหลายและมีความสำคัญมากขึ้น

ภาพที่ 3 การศึกษาดูงานบริษัท Eurasia Global Food



### Session 8: Future Trends for Well-being at Work and Implications for the Service Sector

แนวโน้มของแรงงานในอนาคต จะเกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลทั่วโลก โดยมีการเคลื่อนย้ายของแรงงานที่เพิ่มขึ้น แรงงานให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและเงื่อนไขการทำงาน/การใช้ชีวิตอื่น ๆ เช่น งานที่มีคุณค่า การทำงานแบบ Gig Economy โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา เงื่อนไขการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น และการสรรหาและรักษาแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น คนพิการ ผู้สูงอายุ แรงงานหญิง โดยจากแนวโน้มเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบหลายด้านต่อการทำงานในอนาคต เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งสถานที่และชั่วโมงการทำงาน จากความต้องการในการให้คุณค่ากับเวลาส่วนตัวของตนเอง การขยายตัวของหลักสูตรฝึกอบรมสั้น ๆ (Micro Training Courses) แรงงานจะเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น เพราะความจงรักภักดีลดลง การเพิ่มความหลากหลายในที่ทำงาน เช่น ชนพื้นเมือง ผู้พิการ และผู้ที่ถูกกีดกัน ดังนั้น องค์กรในอนาคตจะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องดังต่อไปนี้

- Organisational Wellbeing ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม
- งานที่มีคุณค่า (Decent Work Agenda) ซึ่งเป็นวาระสำคัญหนึ่งของสหประชาชาติ
- ความยั่งยืนและการปฏิบัติทางจริยธรรม
- ความหลากหลายและการมีส่วนร่วมของแรงงาน
- พฤติกรรมของแรงงานถูกบันทึกผ่าน Big Data ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจด้านบุคลากรและทรัพยากร และผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดการและใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อกระตุ้น (Nudge) พฤติกรรมของพนักงานมากขึ้น

อนาคตของการทำงาน ผู้บริหารมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความเท่าเทียม และความเป็นธรรมในการทำงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการที่สร้างสรรค์มากขึ้นในการดึงดูดและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะสภาพการทำงานที่ดีขึ้น โดยเน้นไปที่สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการทำงานแบบยืดหยุ่นที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ โดยมีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน



จาก Industry Transformation Maps ของสิงคโปร์ที่กำหนดแผนการปรับเปลี่ยนแรงงานในแต่ละอุตสาหกรรม WSG (Workforce Singapore) ได้ร่วมกับหน่วยงานรัฐบาลและภาคอุตสาหกรรม ดำเนินการจัดทำ Jobs Transformation Maps (JTM) เพื่อสนับสนุนนายจ้างในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ ที่มีต่ออุตสาหกรรมและแรงงาน
2. ระบุเทคโนโลยีหลักที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบต่อบทบาทงานแต่ละตำแหน่ง รวมถึงแนวทางในการทำให้ Jobs Transformation สำหรับนายจ้าง และแนวทางพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคตสำหรับพนักงาน
3. ช่วยให้ SMEs และสมาคมการค้า (TACs) เตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตของการทำงาน โดยการระบุโอกาสในการปรับเปลี่ยนงานและทักษะ เพื่อส่งเสริมการเติบโตและการสร้างมูลค่าในอุตสาหกรรม

โครงการหลักที่สิงคโปร์ใช้ในการช่วยเหลือธุรกิจและแรงงานในการขับเคลื่อนเรื่อง Jobs Transformation มี 3 โครงการหลักประกอบด้วย

**1. Productivity Solutions Grant (PSG)** สำหรับบริษัทในสิงคโปร์ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยรัฐบาลสิงคโปร์ให้การสนับสนุนทางการเงินเพื่อช่วยเหลือบริษัทในการดำเนินโครงการนี้ โดยเป้าหมายหลักของโครงการเพื่อยกระดับคุณภาพงาน ส่งเสริมให้บริษัทต่างๆ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยได้รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้าน Job Redesign และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพิ่มมูลค่าให้กับงานของตน รวมถึงสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ สนับสนุนให้ธุรกิจเติบโตและพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิทธิประโยชน์ที่บริษัทได้รับจากโครงการ คือ ได้รับการสนับสนุนทางการเงินสูงสุด 70% ของค่าใช้จ่ายในการรับคำปรึกษาด้าน Job Redesign

**2. Service Experience, Global Exposure and Job Redesign (SJTL)** โครงการ SJTL มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยมีเป้าหมายหลักในการช่วยเหลือธุรกิจในการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า (Service Experience) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต โดยเน้นการทำ Job Redesign เพื่อพัฒนาพนักงานให้พร้อมรับมือกับอนาคต ซึ่งไม่เพียงแต่นำมาซึ่งการเรียนรู้ที่ทันท่วงที แต่ยังเน้นการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรอื่นๆ ด้วย

**3. โครงการ Career Conversion Programmes (CCPs)** เป็นโครงการที่ช่วยให้บริษัทในสิงคโปร์สามารถตอบสนองความต้องการด้านแรงงานได้ โดยการพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงานที่มีอายุงานปานกลาง ทั้งพนักงานใหม่และพนักงานปัจจุบัน เพื่อให้สามารถทำงานในสายงานที่มีความต้องการสูงในอนาคต ปัจจุบันมีโครงการ CCPs เกือบ 100 โครงการ ครอบคลุมกว่า 30 อุตสาหกรรม เพื่อสนับสนุนให้บริษัทต่างๆ พัฒนาทักษะให้พนักงานสามารถรับมือกับบทบาทงานใหม่

## Site Visit 2: Learning Journey at Lifelong Learning Exploration Centre

Lifelong Learning Exploration Centre ก่อตั้งขึ้นมาจากนโยบายของรัฐบาลสิงคโปร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคนตลอดชีวิต มีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้ามาใช้บริการของ Lifelong Learning Exploration Centre ได้ โดยจะมีแบบประเมินสำหรับทดสอบเพื่อวิเคราะห์บุคลิกภาพและความสนใจ เพื่อค้นหาอาชีพที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล การให้ความรู้เกี่ยวกับแต่ละอาชีพและการทำงาน เช่น การแต่งกายในการสัมภาษณ์งานที่เหมาะสมสำหรับงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำในการวางแผนอาชีพ รวมถึงการเปลี่ยนสายอาชีพ

## ภาพที่ 4 การศึกษาตุงาน Lifelong Learning Exploration Centre



### Session 10: Exercise: Redesigning Your Work

การทำ Workshop แต่ละกลุ่มได้ทำวิเคราะห์ HMW, Persona, Customer Journey Map, Touchpoints, JTBDs เพื่อออกแบบ Solutions ที่สามารถตอบสนอง HMW statement และลูกค้าเป้าหมายที่จะใช้บริการ ซึ่งทางกลุ่มได้กำหนด How Might We ไว้ว่า “bridge digital divide for students in remote / rural areas through provision of necessary E-learning platforms” โดยกลุ่มเป้าหมายคือเด็กนักเรียนในเอเชียใต้ที่อาศัยในพื้นที่ห่างไกลและต้องการได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับอนาคต และกำหนด Persona ไว้ดังนี้

**Persona**

- Name: Wang Da Min Age: 18 Yrs
- Occupation: High school student and part-time farm helper
- Location: In a Small village, with unstable internet connection and less digital literacy and meager resources

**Goals**

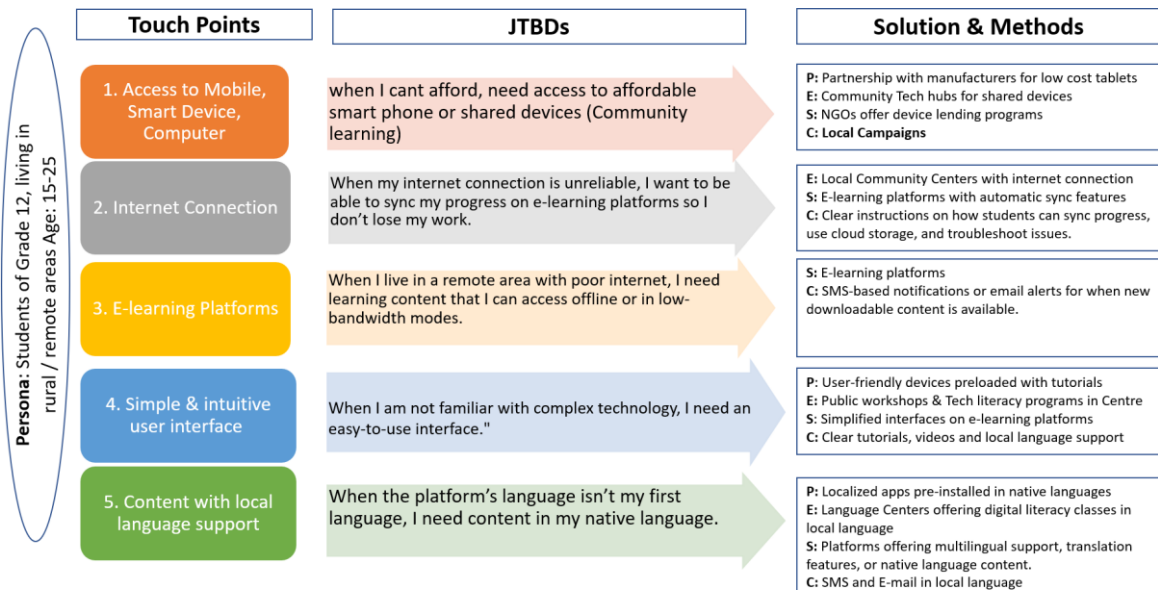
- Improve his programming skills, and prepare for college entrance exams
- Access quality educational content despite geographical limitations

**Limitations**

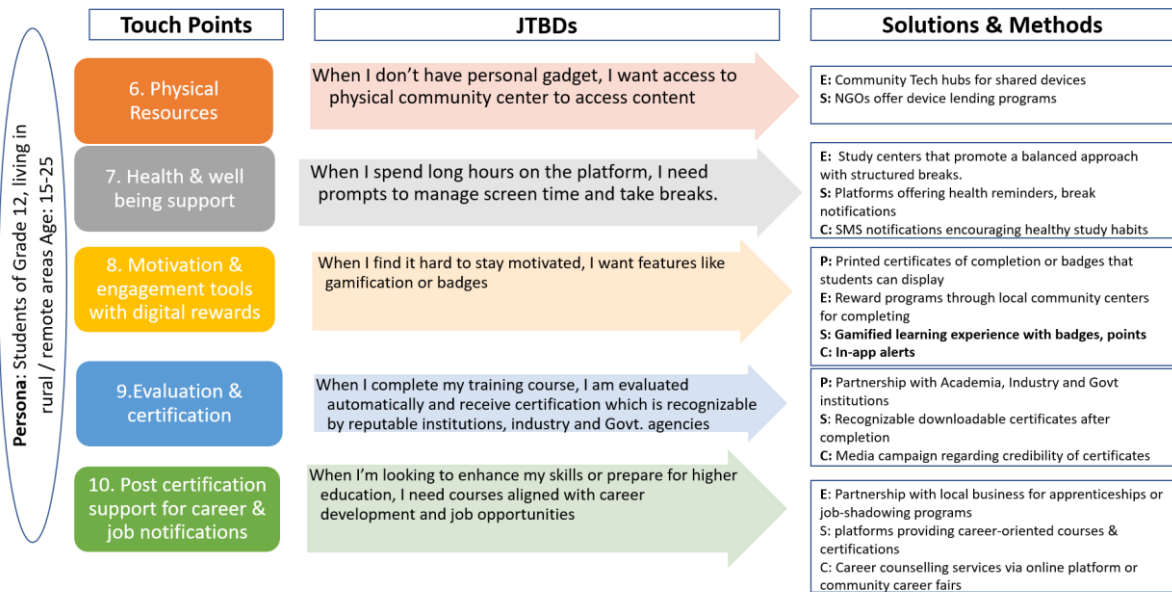
- Intermittent and slow internet connectivity
- Limited access to a computer or smartphone
- Lack of guidance on navigating online learning platforms
- Future uncertainty regarding his career

โดย Solutions ที่กลุ่มได้วิเคราะห์และออกแบบ มีดังนี้

**HMW: bridge digital divide in remote areas through provision of e-learning platforms**



## HMW: bridge digital divide in remote areas through provision of e-learning platforms



### ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

#### ประโยชน์ต่อตนเอง

- สามารถนำเครื่องมือและแนวคิดด้าน Job Redesign มาใช้ในการออกแบบเครื่องมือและการปรับปรุงงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น
- สามารถพัฒนาแนวทางการวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงาน จากความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงลึกยิ่งขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนบทบาทงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงาน
- สามารถประยุกต์แนวทางในการเพิ่มผลผลิตภาพการทำงาน ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน

#### ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

พัฒนาเครื่องมือในการให้บริการและให้ข้อเสนอแนะแก่ลูกค้า เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณค่าและสร้างประโยชน์แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น อาทิ การทำ Job Redesign ที่ช่วยลดขั้นตอนซับซ้อนและเพิ่มความรวดเร็ว การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

#### ประโยชน์ต่อสายงาน

- สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนากระบวนการสำรวจและการให้ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันของพนักงาน
- พัฒนาวิธีการสำรวจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในบทบาทงาน เพื่อทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนงานและผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน
- ช่วยให้ออกแบบนโยบายหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มการทำงานในอนาคต และนโยบายการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล

#### กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

แบ่งปันองค์ความรู้และประโยชน์ที่ได้รับให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ผ่านการประชุมภายในองค์กร