

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ
โครงการ 24-CL-27-GE-WSP-A: Workshop on Job Redesign for the Service Sector
ระหว่างวันที่ ๑ - ๔ ตุลาคม ๒๕๖๗ ณ ประเทศสิงคโปร์
จัดทำโดย นางสาวสุพิชชา อุดมไชย พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ
กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
วันที่ 25 พฤศจิกายน 2567

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 วัตถุประสงค์ หลักการและเหตุผลของโครงการ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาแนวโน้มในภาคบริการและความต้องการด้านกำลังคน
- 2) เพื่อศึกษาด้านนโยบายและกลยุทธ์ด้านการออกแบบงานและเพิ่มทักษะด้านกำลังคนภาคบริการ
- 3) เพื่อร่วมแบ่งปันผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของการออกแบบงานใหม่ในภาคธุรกิจ

เหตุผลของโครงการ

ตามที่วิสัยทัศน์ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ปี 2025 ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มคุณภาพและความผูกพันต่องานและองค์กรของแรงงาน ครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อแรงงาน การจัดการอบรมครั้งนี้เพื่อให้สมาชิก APO สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับแรงงานในการแลกเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการออกแบบงานและปฏิรูปร่างใหม่

ที่มาของโครงการ

การออกแบบงานใหม่เป็นการปฏิรูปร่างและเป็นความรับผิดชอบเพื่อปรับกระบวนการและการจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมเพื่อคุณภาพและผลผลิตที่ดีขึ้น แม้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะสนับสนุนกำลังคน และความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการรวมเข้าเป็นหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับนวัตกรรมและผลกำไร แต่ตามที่ระบุไว้ในรายงาน World Economic Forum (WEF) ปี 2023 จำเป็นต้องคิดทบทวนและปรับโครงสร้างวิธีการกำหนดและดำเนินการงานเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ไปพร้อมกับปรับปรุงผลผลิต ในบรรดาสมาชิกของ APO สิงคโปร์ถือเป็นผู้บุกเบิกในการออกแบบงานใหม่ โดยเฉพาะในภาคบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรของบริษัทและขยายความสามารถของพนักงาน ส่วนได้หวั่น และญี่ปุ่นเน้นย้ำถึงการรวมเอาแรงงานเข้าไว้ด้วยกันและการปรับปรุงเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการจ้างงาน การอบรมครั้งนี้จะให้ข้อมูลอ้างอิงสำหรับกลยุทธ์และแนวทางการออกแบบงานใหม่ โดยเฉพาะในภาคบริการที่รับพนักงานมากที่สุด เพื่อช่วยให้สมาชิก APO เพิ่มศักยภาพของแรงงานและบุคลากรที่มีความสามารถได้

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ

โครงการ Workshop on Job Redesign for the Service Sector จัดขึ้นระหว่างวันที่ 1-4 ตุลาคม 2567 ณ สิงคโปร์ โดยมีรูปแบบการดำเนินการที่หลากหลาย ได้แก่ การบรรยาย การระดมสมอง การปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม และการเยี่ยมชมหน่วยงานตัวอย่างที่โดดเด่นในด้านการปฏิรูปและออกแบบงานใหม่ โดยในส่วนของบรรยายประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ได้แก่

1) **Human Capital Management in the Age of the Digital Economy** โดย Dr. Paula Brough นำเสนอประเด็นสำคัญเรื่องของแนวโน้ม ความท้าทาย และความคาดหวังใหม่ของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในชีวิต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้บรรยายได้เกริ่นนำเกี่ยวกับลักษณะงานที่สมบูรณ์แบบ งานที่ไม่สมบูรณ์แบบ และงานที่เพิ่มผลการผลิต ซึ่งงานที่สมบูรณ์แบบมีลักษณะที่สร้างความผูกพันและเสริมสร้างพลังในสถานที่ทำงานซึ่งมีความหลากหลายและท้าทาย ใช้ทักษะความสามารถที่มีการ

เรียนรู้จากการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีชั่วโมงการทำงานและค่าตอบแทนที่เหมาะสม งานที่ไม่สมบูรณ์แบบมีลักษณะที่พนักงานมีความเครียด มีปัญหางานที่ส่งผลต่อสุขภาพ อาจเกิดจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าที่ทำงานด้วยความลำบาก ปริมาณงานที่มากเกินไป ชั่วโมงการทำงานที่ไม่มีความยืดหยุ่น รายได้ไม่เพียงพอ มีความไม่เท่าเทียม มีการเลือกปฏิบัติ มีการล่วงละเมิด และมีความขัดแย้งในองค์กร ส่วนการเพิ่มผลผลิตของงานนั้นมีลักษณะทางด้านการเงิน การทำงานหนักมากขึ้นมีแรงบันดาลใจสูง มุ่งเน้นการเพิ่มความสนใจในระดับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล และการเพิ่มการคงอยู่ของแรงงานที่มีฝีมือ ในออสเตรเลียพบสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีปัญหาสุขภาพจิตมากที่สุดคือ แรงกดดันจากงาน ร้อยละ 41 รองลงมาคือปัญหาการล่วงละเมิด ร้อยละ 22 และ ปัญหาความรุนแรง ร้อยละ 16 คิดเป็นค่าใช้จ่าย 15 ล้านเหรียญดอลลาร์ออสเตรเลียต่อปี ลักษณะของพนักงานแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้ 1) มีความผูกพัน พนักงานมีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 2) ไม่มีความผูกพัน พนักงานอาจจะทำงานมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) ไม่มีความผูกพันอย่างมาก พนักงานจะลางานบ่อย ไม่มีความสุขกับการทำงาน และแบ่งปันความทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน

ตัวอย่างการเตรียมความพร้อมพนักงานสู่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล: ด้านการแพทย์ เช่น การใช้ AI มาช่วยให้การอ่านภาพรังสีมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว

2) Service design and Innovation: How design thinking could help to build better public and commercial services โดย Prof. Tang, Hsien-Hui นำเสนอประเด็นสำคัญเรื่องของแนวคิดหลักของการออกแบบบริการ และการอธิบายนวัตกรรมด้านการบริการที่จำเป็นต่อเศรษฐกิจและสังคมร่วมสมัยที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

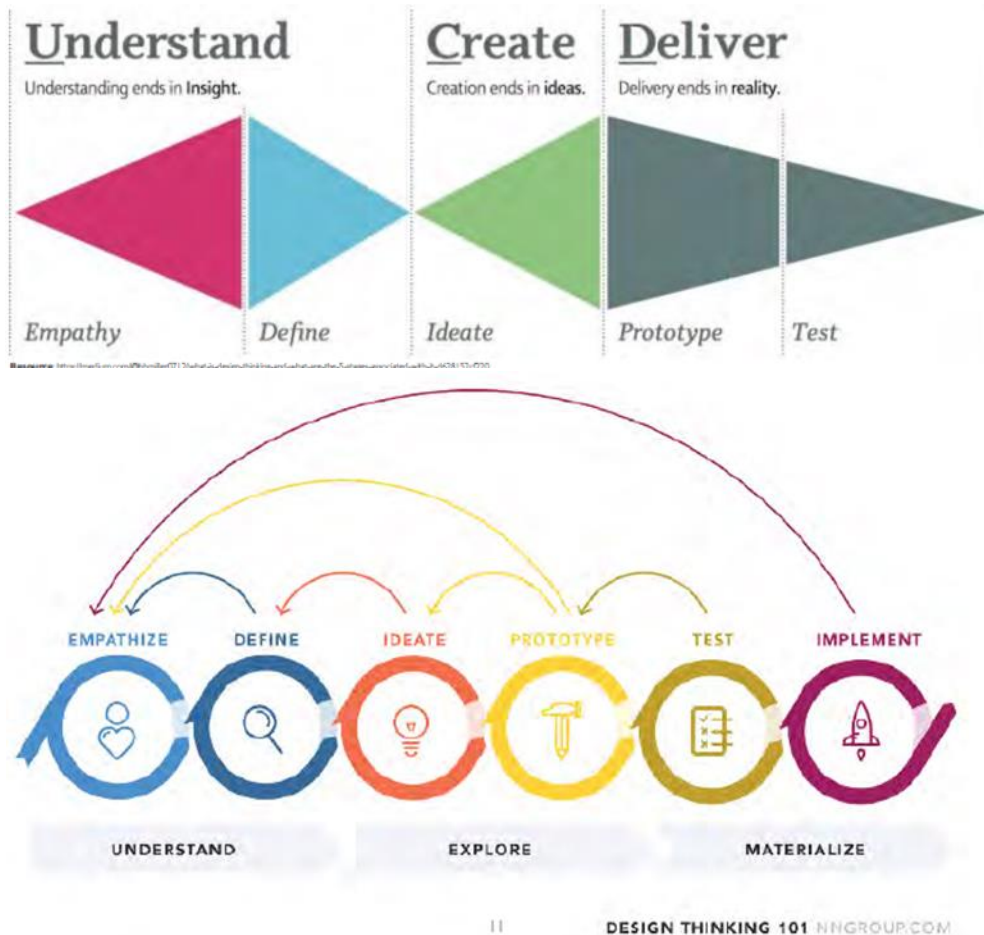
ผู้บรรยายได้เกริ่นเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบในภาคบริการ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเชิงปฏิบัติ โดยการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นประกอบด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณค่า ผลกระทบต่อสังคม และผลกำไร ปัญหาที่แก้ไขได้โดยไม่มีสูตรสำเร็จ และการมุ่งเน้นการใช้งาน การคิดเชิงออกแบบได้กลายมาเป็นแนวคิดที่จำเป็นในการใช้งาน โดยใช้การคิดเชิงออกแบบเป็นสะพานเชื่อมเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างความร่วมมือของสหสาขา เป็นแนวคิดหลักในการออกแบบที่แตกต่างรวมไปถึงผลิตภัณฑ์ ประสบการณ์ของผู้ใช้งาน การบริการ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

วงกลม 3 วงด้านล่างแสดงถึงความเชื่อมโยงของเกณฑ์นวัตกรรมเชิงปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ(คน) ความมีชีวิต(ธุรกิจ) ความเป็นไปได้(เทคโนโลยี) ร่วมกันก่อให้เกิดไอเดีย แรงบันดาลใจ และการนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นนวัตกรรม



นวัตกรรมเชิงปฏิบัติ

รูปทรงเพชรแสดงถึงนวัตกรรมการแก้ปัญหาด้านล่างนี้ ประกอบด้วย การเข้าใจปัญหา การสร้างแนวคิด และนำเสนอการแก้ปัญหา มาทดลองใช้



นวัตกรรมการแก้ปัญหา

โดยกระบวนการย่อยๆที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความเห็นอกเห็นใจ 2) การระบุปัญหา 3) การสร้างสรรค์แนวคิด 4) การศึกษานำร่อง 5) การทดลอง 6) การนำไปปฏิบัติ

ตัวอย่างธุรกิจที่ออกแบบการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม

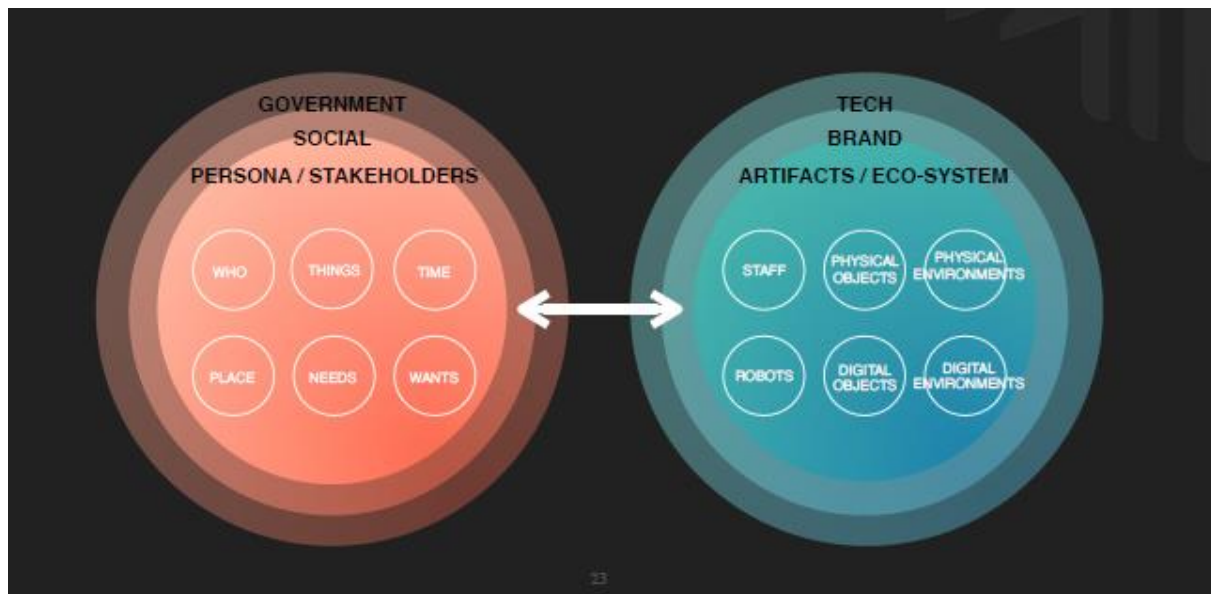
UK Government Website จากเดิมที่ออกแบบมาให้ทุกอย่างแสดงบนหน้าเว็บไซต์โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนในประเทศใช้เทคโนโลยีที่ราคาแพง ทำให้สูญเสียงบประมาณทั้งไป รัฐบาลอังกฤษได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและต่อมาได้ใช้การออกแบบเชิงนวัตกรรมสำรวจความต้องการของประชาชนผู้ใช้งาน สร้างเว็บไซต์ต้นแบบ ทดลองใช้ซ้ำ ก่อนที่จะปล่อยออกไปให้ใช้งานจริง

การออกแบบบริการและองค์ประกอบหลักในสังคมยุคใหม่ การออกแบบบริการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ และเสนอวิธีการออกแบบแบบองค์รวมผ่านความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมายคือการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบโดยรวมเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดีขึ้นอธิบายตามแผนภาพด้านล่างนี้



การออกแบบเป็นการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งทีออกแบบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสถานศึกษาด้านวิศวกรรมแก้ปัญหาในด้านเทคโนโลยี สถานศึกษาด้านธุรกิจแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบริษัท แล้วปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้คนจะใช้สิ่งใดในการแก้ปัญหานั้นก็คือการออกแบบโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบที่แตกต่างกันเกิดจากความซับซ้อนระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งประดิษฐ์ที่ออกแบบ โดยในส่วนของบุคคลหรือผู้มีส่วนได้เสียซึ่งประกอบด้วย คน สิ่งของ เวลา สถานที่ ความจำเป็น และความต้อการนั้นจะอยู่ภายใต้สังคม และรัฐบาล ส่วนสิ่งประดิษฐ์ที่ออกแบบประกอบด้วย พนักงาน วัตถุประสงค์ทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หุ่นยนต์ ดิจิทัล และสิ่งแวดล้อมด้านดิจิทัล อยู่ภายใต้แบรนด์และเทคโนโลยี ดังแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพหลัก 6 ประการของการคิดออกแบบบริการ



หลัก 6 ประการของการคิดออกแบบบริการ ประกอบด้วย 1) เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง / เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ลำดับ/เน้นการเดินทางของลูกค้าและจุดสัมผัส(Touchpoint) 3) หลักฐาน/เน้นการบูรณาการระหว่าง front-end และ back-end 4) มุมมองแบบองค์รวม / การหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการแยกส่วน 5) สมจริง / เน้นการแก้ปัญหาคความซับซ้อนในบริษัท 6) การสร้างสรรค์ร่วมกัน / เน้นความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การออกแบบบริการ การคิดและการปฏิบัติ

ภาครัฐใช้การออกแบบบริการเพื่อแก้ไขความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงความเป็นจริง และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในฐานะสถาบันบริการที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ภาคเอกชนใช้การออกแบบบริการเพื่อแก้ไขความซับซ้อนของตลาด กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จุดสัมผัสหลักในการเดินทางของลูกค้า และความต้องการของลูกค้าในโดเมนประสบการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาการออกแบบบริการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น การเดินทางของลูกค้าที่ยาวนานขึ้น จุดสัมผัสที่ซับซ้อนมากขึ้น การรวมกลุ่มของกระบวนการที่ซับซ้อน

3) Strategic Workforce Planning: Productivity, Innovation, Inclusion, and Well-being โดย Prof. Dr. Paula Brough นำเสนอประเด็นสำคัญในเรื่องของวิธีการและกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน และการออกแบบงานที่สามารถสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีรวมถึงในสถานที่ทำงานด้วย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) ด้านการออกแบบงานให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การยกระดับความเป็นอยู่ที่ดี และความหลากหลายของพนักงาน 3) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตสังคม

การจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นตามกฎหมายเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงาน ความมุ่งมั่นต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน เพิ่มระดับความเป็นอยู่ที่ดีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสุขภาพกาย ลดการมาทำงานแบบไม่มีประสิทธิภาพ การขาดงานแบบไม่สมเหตุสมผล การลาออก และการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนด้านสุขภาพจิต

ภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ การแยกตัวออกจากสังคม การไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเดิมอยู่ในเฉพาะอาชีพบริการ แต่ปัจจุบันได้ขยายครอบคลุมทุกอาชีพ โดยอาการเครียดที่เป็นตัวชี้วัดขององค์กร คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดงาน/มาสาย ไม่พึงพอใจในงาน ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และการลาออก ส่วนปฏิกริยาจากตัวบุคคล ได้แก่ด้านกายภาพ ด้านอารมณ์ ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรม

วิธีการรับมือกับภาวะเครียด ได้แก่ การแก้ปัญหา ประกอบด้วย การค้นหาข้อมูล คำแนะนำ การคิดเชิงเหตุผล ส่วนด้านอารมณ์แก้ไขโดยการได้รับแรงสนับสนุนจากสังคม การปล่อยวาง การแสดงความรู้สึก การยอมรับความจริง และการผ่อนคลาย

แผนภาพด้านล่างนี้ แสดงถึงวิธีการจัดการความเครียด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การลดความเครียดโดยการออกแบบงานใหม่ การจัดระเบียบการทำงานใหม่ให้ช่วยลดภาระงาน มีการสนับสนุนที่ดี 2) การฝึกการจัดการกับความเครียด เช่น การรักษาเวลาการทำงานเป็นทีม ทักษะส่วนบุคคลในการรับมือกับความเครียด การออกกำลังกาย 3) โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน เช่น การให้คำปรึกษา การเงิน เรื่องส่วนตัว ภาวะสุขภาพ และการส่งต่อรักษาเฉพาะทาง

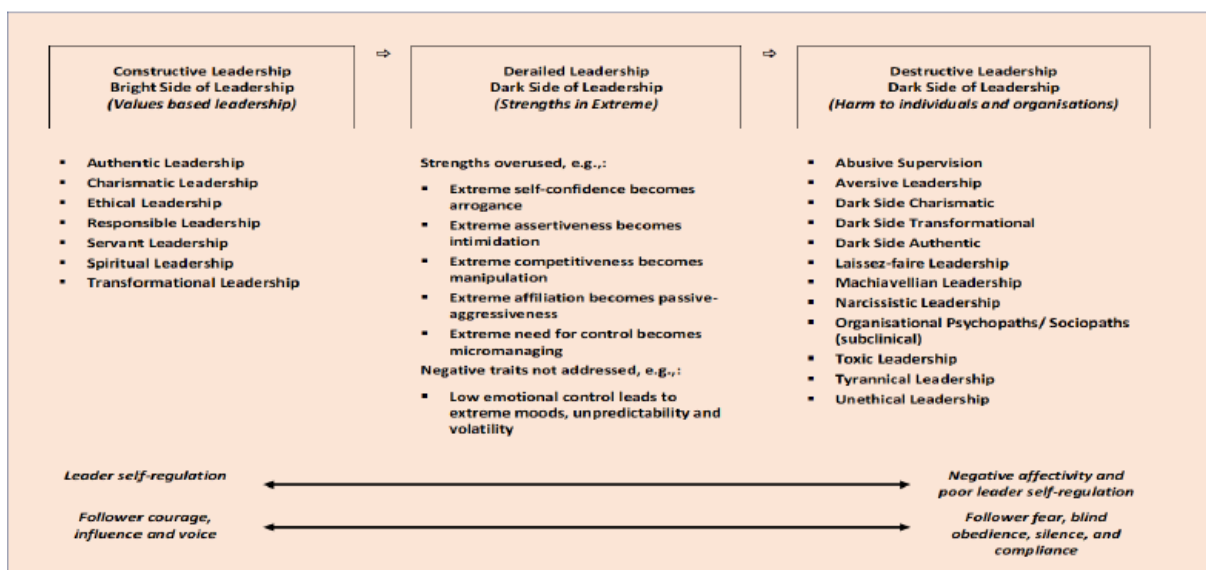
แผนภาพวิธีการจัดการความเครียด



ผู้นำกับความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารส่วนมากจะเป็นผู้นำที่ดี หรืออย่างน้อยพยายามเป็นผู้นำที่ดี ส่วนผู้บริหารที่คิดว่าตัวเองเป็นผู้นำที่ดีอาจต้องเผชิญความเป็นจริง ซึ่งองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อความผาสุกทั้งด้านร่างกายและจิตใจของพนักงานในทีมอย่างจริงจัง

แผนภาพด้านล่างแสดงผู้นำ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีคุณค่ามีคุณธรรมจริยธรรม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นด้านดีของภาวะผู้นำ 2) ผู้นำที่หลงทาง เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสุดโต่งในทุกๆด้าน ควบคุมอารมณ์ได้ไม่ดี มีความแปรปรวนทางอารมณ์ 3) ผู้นำที่ทำลายล้าง มีลักษณะที่เป็นอันตรายต่อพนักงานและองค์กร มีการกำกับดูแลที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้พนักงานหมดพลังและแรงกระตุ้นในความก้าวหน้าในอาชีพ

แผนภาพประเภทของผู้นำ



Webster, V. & Brough, P. (2021). *Destructive leadership in the workplace and its consequences: Translating theory and research into evidence-based practice*. Sage.

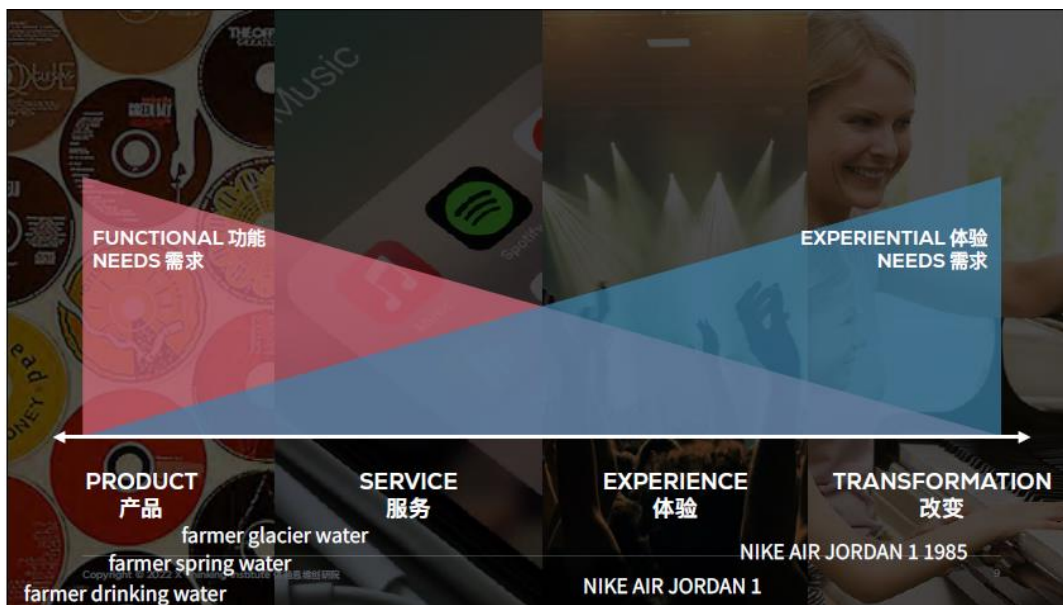
p.brough@griffith.edu.au

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถยกระดับการตระหนักรู้ในลักษณะการเป็นผู้นำของตนเอง ค้นหาข้อดี ข้อเสียของการบริหารงานเพื่อนำมาปรับปรุงในทีมได้ ตัวอย่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและทีมงานที่ความหลากหลาย คือ สหภาพยุโรป ที่มีการจัดการที่ดีกับผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันในแต่ละสังคม วัฒนธรรม ความไม่เท่าเทียม การไม่เห็นด้วยในประเด็นต่างๆ ซึ่งทีมงานที่มีความหลากหลายสามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

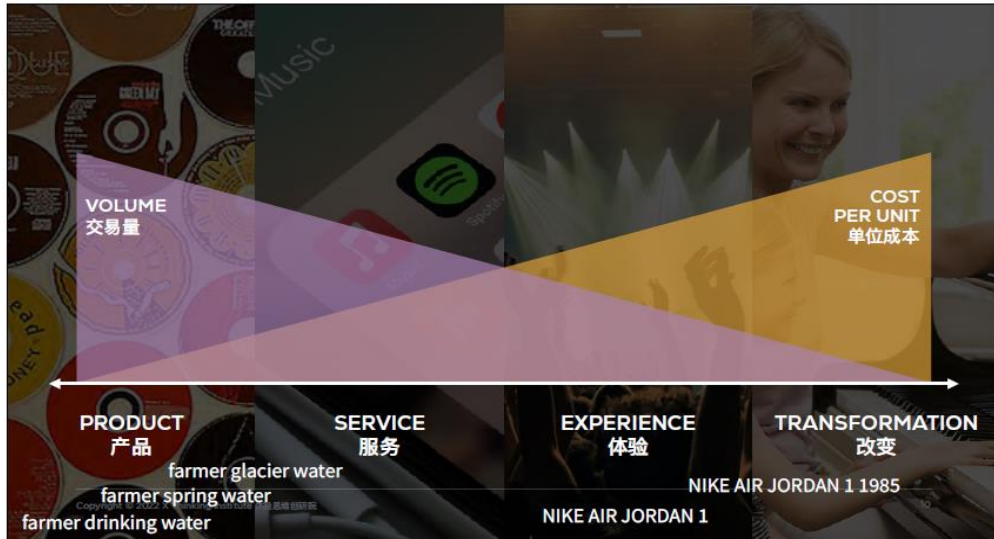
4) Service Journey Mapping and Job Redesign โดย Dr. Tang Hsien-Sui นำเสนอประเด็นเรื่องแนวคิดหลักในเส้นทางของลูกค้า การบริการ วิธีการ และการประยุกต์ใช้แนวคิดในการออกแบบงานใหม่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การแข่งขันด้านธุรกิจในปัจจุบันมีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละธุรกิจ ซึ่งคนเป็นจุดเริ่มต้นของทุกธุรกิจไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มความต้องการการบริโภค การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ ประสบการณ์ที่เคยได้รับที่จะเป็นสิ่งที่ทำให้มีคุณค่าต่อโลก ตัวอย่างราคาน้ำแร่ในจีน ราคา 3 RMB ลดลงเหลือ 1 RMB เพราะ เปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ รองเท้า Nike Air Jordan ที่เป็นที่ต้องการมากในตลาดทำให้ราคาพุ่งจาก 150 USD ไป 119,000 USD

แผนภาพแสดงความต้องการด้านใช้งาน และความต้องการด้านประสบการณ์



แผนภาพแสดงปริมาณ และราคา



การออกแบบคุณค่าทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม ทุกบริษัทที่ประสบความสำเร็จต้องมีความชัดเจนในสิ่งที่จะทำให้โลกดีขึ้น โดยใช้กระบวนการตั้งโจทย์ในลักษณะประโยคคำถามที่แปลเป็นไทยว่า เราจะทำอย่างไรให้ ? (How Might We: HMW statement) เช่น Facebook ใช้ข้อความว่า เราจะทำอย่างไรให้โลกเปิดกว้างและเชื่อมต่อกันมากขึ้น Coca-Cola ใช้ว่า เราจะทำอย่างไรให้โลกสดชื่นขึ้น เราจะทำอย่างไรให้เกิดช่วงเวลาที่มีความสุขและมีอารมณ์โลกในแง่ดี

การคิดจากประสบการณ์ เป็นการเรียงลำดับเหตุการณ์ความทรงจำต่างๆ เชื่อมต่อกับแบรนด์รับรู้โดยการสัมผัสและทั้งความประทับใจไว้ ผู้รับบริการที่ประทับใจก็จะพูดปากต่อปากว่าสินค้านั้นดีไปสู่สิ่งที่ผู้ผลิตต้องทำให้สำเร็จ เช่น ความต้องการใช้งานรถยนต์ขนาด 1/4 นิ้ว แทนส่วนขนาด ¼ นิ้ว

JTBD: Jobs-To-Be-Done เป็นงานที่บุคคลต้องทำให้สำเร็จ และยังเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่บุคคลพยายามสร้างขึ้น ซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าพฤติกรรมผู้บริโภค ลักษณะผลิตภัณฑ์ แนวโน้มและเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น นมปั่นซึ่งเมื่อก่อนเป็นขนมหวาน แต่ผู้บริโภคนำมารับประทานเป็นอาหารเช้าขณะที่เดินทางขับรถไปทำงานระหว่างรถติดบนท้องถนนได้ ร้านสะดวกซื้อที่สะดวกต่อลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการตีมาช่วงบ่ายที่ลูกค้าเลือกไปที่ร้านสะดวกซื้อเพราะสะดวกรวดเร็ว การไปซื้อปิ้งที่พนักงานน่ารัก มีการพูดคุยเป็นกันเอง หรือการส่งพัสดุที่ร้านสะดวกซื้อใกล้บ้านมีการบริการที่รวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาได้

ธุรกิจ “New You” เป็นการสร้างตัวตนใหม่ให้กับตัวเอง ประกอบด้วย 1) งานที่เป็นความสามารถมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ เช่น การเตรียมอาหาร หรือ การแก้ปัญหาเช่นการบรรเทาอาการปวดข้อ 2) งานที่เกี่ยวข้องด้านอารมณ์ เป็นงานที่ต้องรับมือกับอารมณ์ผู้รับบริการ ความคาดหวังหรือความรู้สึกพึงพอใจในช่วงเวลาหนึ่งๆ 3) งานด้านสังคม เป็นการตระหนักถึงภาพลักษณ์ส่วนบุคคล เช่น การสร้างความน่าสนใจ การเป็นมืออาชีพ 4) งานด้านจิตวิญญาณ ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจสูงสุดในชีวิตมนุษย์ในการต้องการเป็นที่รัก มีชีวิตที่ดี มีความปลอดภัยด้านการเงิน ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งงานด้านจิตวิญญาณนี้เป็นเส้นทางตลอดชีวิตที่ต้องดำเนินไป

กรอบการทำงานใหม่สำหรับการแบ่งกลุ่มลูกค้า เป็นการการใช้ JTBD เพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้า ลูกค้าที่เข้าผลิตภัณฑ์หรือวิธีการอื่นๆ เพราะมีงานอื่นที่ต้องทำให้สำเร็จไม่ใช่เพราะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตลาดใดตลาดหนึ่งโดยเฉพาะ

ขั้นตอนที่ 1: วางแผนบริบทและกระบวนการที่ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ขั้นตอนที่ 2: ระบุ "งานที่ต้องทำให้สำเร็จ" ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 3: ใช้ข้อมูลเพื่อค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและงานที่จะทำให้สำเร็จ แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรม ข้อมูลประชากร หรือทัศนคติเดิมของลูกค้า

การใช้ SPEC: Service, Product, Environment, Customer ในการออกแบบงานใหม่ในแต่ละงานที่ต้องทำให้สำเร็จ เช่น ต้องการประสบการณ์การรับประทานอาหารที่มีคุณภาพสูง บรรยากาศหรูหราในโอกาสสำคัญ สิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุมธุรกิจกับเครือข่าย การบริการที่น่าเชื่อถือ และเป็นประสบการณ์ที่ตราตรึงใจ

ตัวอย่างเส้นทางลูกค้าที่ใช้บริการห้องรับรองพิเศษสายการบินที่ใช้บริการบัตรโดยสารชั้นธุรกิจ



เริ่มต้นตั้งแต่พนักงานตรวจบัตรโดยสาร ที่นั่งรับรอง การเลือกอาหารและเครื่องดื่ม การแจ้งรายละเอียดเที่ยวบิน และจนถึงการอำลา

5) Service Innovation and Job Redesign: Case Study โดย Dr. Tang Hsien-Hui นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับกรณีศึกษาความเข้าใจการออกแบบบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

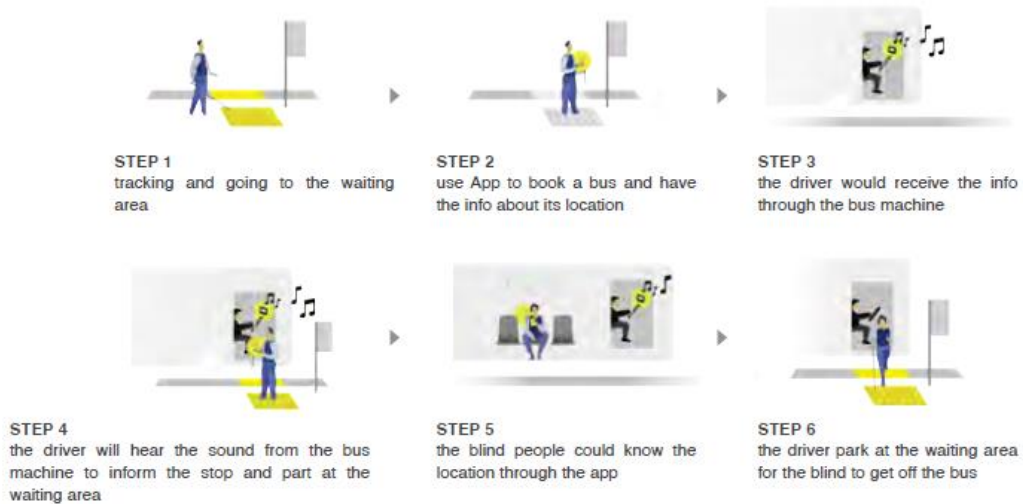
EyeBus รถบัสสำหรับผู้พิการทางสายตา

The Scenario Faced by the Visual Impaired People

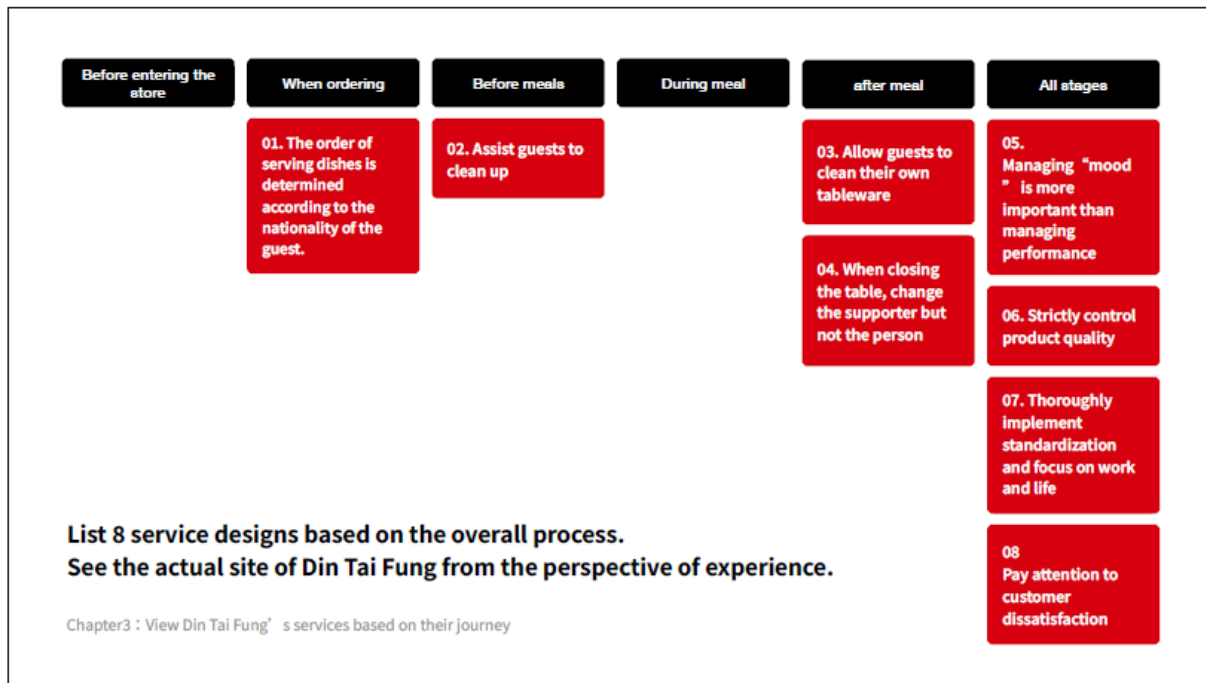


ช่องทางที่สามารถช่วยให้ผู้พิการทางสายตาสามารถใช้บริการรถโดยสารสาธารณะได้โดยใช้แอปพลิเคชันจองบัตรโดยสารและทราบสถานีปัจจุบัน เครื่องบนรถบัสจะเป็นเครื่องมือสื่อสารกับคนขับรถ และผู้พิการรอขึ้นรถบัสที่สถานีที่จอดรถ ตามแผนภาพด้านล่างนี้

The Customer Journey We Designed For the Blind People



กรณี Din Tai Fung ที่ออกแบบบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและลดขั้นตอนการทำงานของพนักงาน มีขั้นตอนตามแผนภาพด้านล่าง ดังนี้



1. เมื่อลูกค้าสั่งอาหาร คำสั่งจะถูกคัดแยกตามสัญชาติของลูกค้าเช่น ชาวยุโรป อเมริกันจะรับประทานชุปก่อน และไม่รับประทานตีนไก่ ชาวญี่ปุ่นจะรับประทานต้มชาก่อนข้าวผัด 2. ก่อนรับประทานอาหารช่วยลูกค้าทำความสะอาดโต๊ะ 3. หลังรับประทานอาหารลูกค้าเก็บภาชนะบนโต๊ะ 4. เมื่อปิดโต๊ะเปลี่ยนการช่วยเหลือแต่ไม่เปลี่ยนพนักงานเสิร์ฟ 5. ในทุกขั้นตอนการจัดการกับอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญ 6. การเข้มงวดกับคุณภาพอาหาร 7. ปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างเคร่งครัด 8. ใส่ใจกับทุกความไม่พึงพอใจของลูกค้า

6) Job Redesign in Service Sector: Case Study in Singapore โดย Loreen Zhuo ที่ปรึกษาสถาบันเพิ่มผลผลิตสิงคโปร์ นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับกรณีศึกษาในสิงคโปร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาคบริการในสิงคโปร์ประกอบด้วยสถานประกอบการ 234,100 ราย มีรายได้จากการดำเนินงาน 5,420 พันล้านดอลลาร์ ร้อยละ 71 มีส่วนสนับสนุนต่อ GDP และมีแรงงานจำนวน 2 ล้านคน รายการค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานมากที่สุด 3 อันดับ คือ การให้เช่าพื้นที่สำนักงาน ร้านค้า สถานที่อื่นๆ การซื้อสินค้าและวัสดุต่างๆ และค่าตอบแทน

ความท้าทายลำดับต้นๆของเรื่องอาหาร ที่พักอาศัย และการค้าปลีก ได้แก่

- 1) การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ เช่น การแข่งขันตลาดแรงงาน อัตราการลาออก การเปลี่ยนงานที่สูงขึ้น สังคมผู้สูงอายุ
- 2) ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เช่น ค่าเช่าสูง ต้นทุนแรงงานสูง
- 3) การหยุดชะงักทางเทคโนโลยี เช่นการที่ต้องปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ การลงทุนในเครื่องมือเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ
- 4) การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้บริโภค เช่น ความต้องการประสบการณ์ส่วนบุคคล ความสำคัญของการส่งมอบบริการแบบไร้รอยต่อ

ประโยชน์ของการออกแบบงานใหม่ในสิงคโปร์ ได้แก่ เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดความต้องการกำลังคน สร้างกำลังคนที่มีความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด ปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงานซึ่งนำไปสู่การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้มากขึ้น เพิ่มประสบการณ์ให้กับลูกค้า และดึงดูดคนเก่งๆ ใหม่ๆ

ขั้นตอนในการออกแบบงานใหม่มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาว่าจะออกแบบงานใหม่ที่ไหน 2) การวินิจฉัยปัญหาระบุแบบแผนที่จะออกแบบงานใหม่ 3) การระบุปัญหาและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม 4) การออกแบบและสื่อสารแผนการดำเนินงาน 5) การลงมือปฏิบัติและวัดผล

ในสิงคโปร์มีการสนับสนุนทั้งกลยุทธ์ และเงินทุนสำหรับการออกแบบงานใหม่จากทั้งภาครัฐบาลและเอกชน

ตัวอย่างโครงการและการสนับสนุนเงินทุน

1. Career Conversion Programs (CCPs) ช่วยให้บริษัทต่างๆ ในสิงคโปร์ตอบสนองความต้องการด้านกำลังคนโดยการฝึกทักษะใหม่ให้กับพนักงานใหม่ระดับกลางและพนักงานปัจจุบันสำหรับงานที่มีความต้องการสูง

สถานที่และการฝึกอบรม: บริษัทจ้างผู้ทำงานและจัดให้บุคคลเหล่านี้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (OJT) หรือการฝึกอบรมที่เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรม เพื่อรับบทบาทงานที่มีการเติบโตใหม่

Attach-and-Train: บริษัททำหน้าที่เป็นนายจ้างเจ้าภาพเพื่อให้การฝึกอบรมและสิ่งที่เหมาะสมกับงานแก่ผู้ทำงานในบทบาทงานที่กำลังเติบโตซึ่งมีแนวโน้มที่ดีในการจัดหางาน

การออกแบบงานใหม่ (JR) การฝึกทักษะใหม่: บริษัทต่างๆ สามารถส่งพนักงานที่มีอยู่ไปฝึกทักษะใหม่เพื่อรับบทบาทงานใหม่หรือออกแบบงานใหม่ที่สอดคล้องกับแผนการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

โดยสนับสนุนเงินเดือนตลอดระยะเวลาฝึกงานแก่พนักงานสูงสุดร้อยละ 90

2. Productivity Solution Grant (PSG) ช่วยให้ธุรกิจต่างๆ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี โดยให้การสนับสนุนทางการเงินแก่เจ้าของธุรกิจในการนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการบริการให้คำปรึกษามาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

ประเภทของ PSG

1. วิธีการแบบเฉพาะภาคส่วนใช้สำหรับบริษัทภายในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น วิธีการเหล่านี้ได้รับการคัดสรรเป็นพิเศษโดยหน่วยงานชั้นนำในภาคส่วนต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนงานของอุตสาหกรรม เช่น แผนการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม (Industry Transformation Maps: ITM) และแผนดิจิทัลของอุตสาหกรรม (Industry Digital Plans: IDP)

2. วิธีการทั่วไป มีไว้สำหรับบริษัททั้งหมด ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทในการจัดการฟังก์ชันและกระบวนการทางธุรกิจทั่วไป สนับสนุนงบประมาณสูงสุดร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายที่เข้าเงื่อนไขสำหรับ SMEs

ตัวอย่างกรณีศึกษา

1. Greendot ร้านอาหารที่มีแนวคิดเอเชียแบบฟิวชัน ไม่มีเนื้อสัตว์ และบริการรวดเร็ว โดยก่อตั้งเมื่อปี 2011 เป็นร้านแผงลอยในมหาวิทยาลัย Temasek Polytechnic มีพนักงานเพียง 4 คน วัตถุประสงค์ของร้านเพื่อให้อาหารมังสวิรัต เป็นอาหารที่ดีต่อสุขภาพสามารถหาซื้อได้ง่ายจึงพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอาหารมังสวิรัตให้มีความทันสมัยมีความหลากหลายเมื่อเปรียบเทียบกับร้านอาหารจานด่วน ปัจจุบัน Greendot มีทั้งหมด 11 สาขา มีพนักงานทั้งหมด 120 คน และในปี 2022 มีการเปิดร้าน Greendot Patisseries ที่ขายขนมหวานและเค้กที่เป็นมังสวิรัต และในปี 2023 เปิด Greendot Plus ที่ยกระดับให้มีพื้นที่สำหรับเด็กและรับจัดงานอีเวนต์ด้วย

2. Sheng Siong Group เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตที่เกิดและเติบโตในสิงคโปร์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2528 โดยพี่น้องตระกูล Lim (Lim Hock Eng, Lim Hock Chee และ Lim Hock Leng) จากจุดเริ่มต้นเล็กๆใน Ang Mo Kio กลายเป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกชั้นนำของสิงคโปร์ โดยมีร้านค้ามากกว่า 70 ร้านทั่วเกาะสิงคโปร์ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ตั้งแต่ปี 2011 ในช่วงปลายปี 2014 Sheng Siong Group ได้ลงนามข้อตกลงร่วมทุนกับ Kunming LuChen Group Co. เพื่อดำเนินกิจการซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศจีน บริษัท Sheng Siong (China) Supermarket Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทในเครือได้เปิดตัวโครงการแรกในต่างประเทศที่เมืองคุนหมิงในเดือนพฤศจิกายน 2017 โดยมีพื้นที่ขายปลีกครอบคลุม 50,000 ตารางฟุต

3. Village Hotel Changi ตั้งอยู่ในหมู่บ้านช่างีที่เงียบสงบทางฝั่งตะวันออกของสิงคโปร์ นับเป็นลมหายใจแห่งความสดชื่นของโรงแรมในเมืองอย่างแท้จริง ความท้าทายของโรงแรมด้านแม่บ้านคือขาดระบบบูรณาการทั้งงานแม่บ้าน งานต้อนรับ และงานวิศวกรรม กระบวนการทำงานที่ใช้แรงงานมากเกินไป จึงนำระบบ e-housekeeping มาใช้ ทำให้ลดระยะเวลาการทำงานของแอดมินในการบริหารแม่บ้านทำความสะอาดห้องได้ถึงร้อยละ 90 ด้านแผนกต้อนรับ มีอัตราการหมุนเวียนงานสูง ขาดแคลนกำลังคนในช่วงพีคของการเช็คอินและเช็คเอาท์ และกระบวนการปฏิบัติงานและบริหารงาน จึงมีการจัดเวิร์กช็อปแผนกโดยให้พนักงานที่ดูแล Club มาปฏิบัติหน้าที่ที่แผนกต้อนรับในช่วงเวลาเร่งด่วนทำให้ลดภาระงาน พัฒนาความสามารถด้านใหม่ๆ ทำให้พนักงานมีแรงบันดาลใจ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ

7) การศึกษาดูงาน Eurasia Global Food โดยมี Lim Wen kit ผู้จัดการ Eurasia Global Food เป็นผู้บรรยาย

เป็นร้านอาหารตั้งอยู่ในสนามบินช่างี มีสาขาทั้งหมด 22 สาขาทั่วเกาะสิงคโปร์ เนื่องจากปัญหาค่าเช่าพื้นที่ในสิงคโปร์มีราคาค่อนข้างสูงทางร้านจึงมีการใช้ครัวร่วมกับร้านอาหารในเครือ มีการทำอาหารให้สุกก่อนเพื่อประหยัดเวลาในการประกอบอาหาร ลดระยะเวลารอคอยของลูกค้า และประหยัดพื้นที่

ภาพประกอบการศึกษาดูงานที่ Gochi-So Shokudo and Tun Xiang





8) Future Trends for Well-being at work and implications for the service sector โดย Prof. Dr. Paula Brough บรรยายเกี่ยวกับแนวโน้มความเป็นอยู่ที่ดี และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจภาคบริการ การคงไว้ของธุรกิจ แรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มด้านกำลังคนขาดแรงงานที่มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลทั่วโลก การเพิ่มความคล่องตัวของแรงงานด้านนี้ได้โดยการเน้นที่การเพิ่มค่าตอบแทน และความสมดุลชีวิตด้านต่างๆ เช่น การทำงานที่มีคุณค่า โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา ความยืดหยุ่นในการทำงาน เพิ่มทางเลือกในการลา การรับสมัครและคงรักษาพนักงานที่หลากหลาย การจ้างงานผู้พิการ ผู้สูงอายุ และผู้หญิง ความยืดหยุ่นของสถานที่ทำงานและชั่วโมงการทำงาน เช่น การสิ้นสุดวัฒนธรรมการทำงานเกินเวลา วัฒนธรรมขายเป็นใหญ่ การทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ เห็นคุณค่าเวลาของตนเอง ผลกระทบต่อการเดินทาง ครอบครัว และความรับผิดชอบอื่นๆ สนใจฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น การเปลี่ยนงานบ่อย เพิ่มการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน ความอดทนต่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมลดลง เพิ่มการตระหนักรู้ต่อผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และสังคม

สรุปอนาคตของการทำงาน ค่านิยมของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรม ความเสมอภาค และความเท่าเทียม ต้องใช้วิธีการที่สร้างสรรค์มากขึ้นเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้นเน้นเรื่องสุขภาพ การทำงานแบบคล่องตัว มีเทคโนโลยีการสื่อสารหลากหลาย มีความหลากหลายของพนักงานได้รับการส่งเสริมโดยเทคโนโลยีและบทบาทงานใหม่

9) Effective Assistance in Job Redesign in business: Good practice from Singapore โดย Loreen Zhuo บรรยายเกี่ยวกับกลยุทธ์และเส้นทางของโครงการในสิงคโปร์ที่ช่วยยกระดับให้ธุรกิจบริการมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การช่วยเหลือที่มีประสิทธิผล (ในการออกแบบงานใหม่) บริบทของสิงคโปร์ ประกอบด้วย 6 ส่วนดังนี้

1. แผนการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม (ITM) 2. แผนผังการเปลี่ยนแปลงงาน (JTM) 3. ทูสนับสนุนด้านวิธีการผลิตผลงาน - การออกแบบงานใหม่ (PSG-JR) 4. โครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานและการบริการ (SJTL) 5. โครงการเปลี่ยนอาชีพ (CCP) 6. กรอบทักษะ รายละเอียดดังนี้

1. แผนการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม (ITM) ภายใต้แผนงานการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมมูลค่า 4.5 พันล้านดอลลาร์สิงคโปร์ จะมีการพัฒนาแผนงานสำหรับ 23 อุตสาหกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาภายในความร่วมมือระหว่างรัฐบาล บริษัท อุตสาหกรรมแต่ละแห่ง และหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องโดยมีสภาเศรษฐกิจแห่งอนาคต (FEC) เป็นผู้รับผิดชอบแผนนี้ดำเนินการโดยมีคณะกรรมการย่อย 7 คณะ โดยแต่ละคณะจะทำหน้าที่กำกับดูแลกลุ่ม ITM ภายในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

2. แผนผังการเปลี่ยนแปลงงาน Jobs Transformation Maps (JTM) เพื่อสนับสนุนนายจ้างในความพยายามเปลี่ยนแปลงงาน WSG ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและอุตสาหกรรมในการพัฒนาแผนผังการเปลี่ยนแปลงงาน (JTM) เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกโดยละเอียดเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติที่มีต่ออุตสาหกรรมและแรงงาน

JTM ระบุเทคโนโลยีสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบต่อบทบาทงานแต่ละบทบาท ตลอดจนเส้นทางสำหรับนายจ้างในการเปลี่ยนแปลงงานและสำหรับคนงานในการได้รับทักษะที่จำเป็นเมื่อบทบาทงานที่มีอยู่พัฒนาและบทบาทงานใหม่ JTM จะทำหน้าที่เป็นเข็มทิศที่มีประโยชน์สำหรับนายจ้างในอนาคต

โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สมาคมการค้าและหอการค้า (TACs) และพนักงานในการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตของการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีเริ่มแพร่หลายมากขึ้นในแต่ละภาคส่วน นายจ้างและสมาคมการค้าและหอการค้าสามารถใช้ประโยชน์จาก JTMs เพื่อระบุโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานและทักษะเพื่อสนับสนุนการเติบโตและการสร้างมูลค่า

3. ทุนสนับสนุนด้านวิธีการผลิตผลงาน - การออกแบบงานใหม่ (PSG-JR) มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สถานประกอบการยกระดับคุณภาพงานโดยทำให้การออกแบบงานใหม่ง่ายขึ้นด้วยการสนับสนุนเงินทุนที่ปรึกษาและเพิ่มผลผลิตของพนักงานและมูลค่าของงานเพื่อสนับสนุนการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

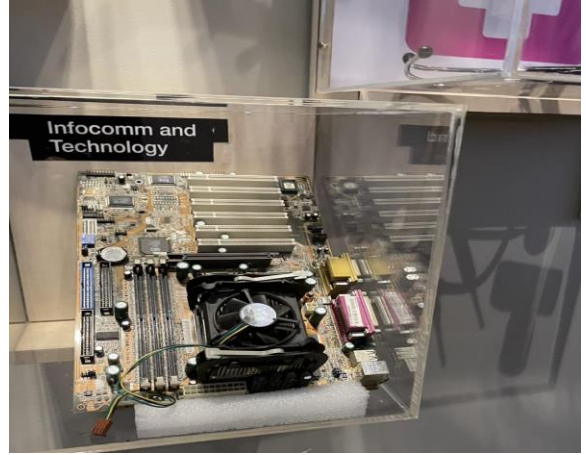
4. โครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานและการบริการ (SJTL) ได้รับการพัฒนาสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมวิเศษชีวิตและการค้า (เช่น บริการด้านอาหารและการผลิต การค้าปลีก การค้าส่ง โรงแรม สถานที่ท่องเที่ยว ทัวร์และการเดินทาง) เพื่อให้มีกำลังคนน้อยลง เพื่อให้คงอยู่และช่วยให้กำลังแรงงานสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับงานที่พร้อมในอนาคตได้

5. โครงการเปลี่ยนอาชีพ (CCP) ช่วยให้บริษัทต่างๆ ในสิงคโปร์บรรลุความต้องการด้านกำลังคนโดยการฝึกทักษะใหม่ให้กับพนักงานระดับกลางเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการด้านกำลังคนของตนได้ โดยฝึกทักษะใหม่ตามความต้องการ มีพนักงาน CCP ประมาณ 100 คนในกลุ่มพนักงานระดับกลางที่ต้องการรับบทบาทงานใหม่ โดยมีผลประโยชน์สำหรับบริษัทคือ การสนับสนุนเงินเดือนสูงถึงร้อยละ 90 เพื่อฝึกทักษะใหม่ให้กับบุคลากรระดับกลางเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ต้องการการเติบโต การฝึกอบรมที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมเพื่อฝึกทักษะใหม่ให้กับบุคคลระดับกลางสำหรับงานที่มีการเติบโตตามความต้องการ และการสนับสนุนการฝึกทักษะใหม่ในกว่า 30 ภาคส่วน

6. กรอบทักษะ เป็นส่วนประกอบสำคัญของแผนการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม และได้รับการสร้างขึ้นร่วมกันโดยนายจ้าง สมาคมในอุตสาหกรรม สภาพภาพแรงงาน และรัฐบาลสำหรับแรงงานในประเทศสิงคโปร์ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับภาคส่วนและการจ้างงานเส้นทางอาชีพ, อาชีพ/บทบาทหน้าที่การงาน สำหรับกรอบทักษะการทำงานนี้มีวัตถุประสงค์สร้างทักษะด้านภาษาสำหรับบุคคล นายจ้าง และผู้ให้การฝึกอบรม อำนวยความสะดวกในการรับรู้และยอมรับทักษะ และสนับสนุนการออกแบบ สนับสนุนโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับเพิ่มทักษะและการพัฒนาอาชีพ

Travel to site Visit 2: Lifelong Learning Exploration Center

เป็นองค์กรที่สนับสนุนการศึกษา การฝึกอบรม การฝึกทักษะให้กับประชากรสิงคโปร์ในการพัฒนาอาชีพ



10. Group Work

กิจกรรมกลุ่มที่ 1 Fruit to Go สมาชิกกลุ่มประกอบด้วย 1) Supitcha Udomchai, Thailand 2) Chanthanom, Laos PDR 3) Dashrath, Pakistan 4) Ariunaa, Mongolia 5) Mirsadig, Azerbaijan

ได้นำหลักการออกแบบงานใหม่มาใช้ในการออกแบบบริการ Food to Go ตู้บริการน้ำผลไม้เพื่อสุขภาพที่จะให้บริการอยู่ทั่วทั้งเมือง เริ่มต้นด้วยการออกแบบ HMW statement ทำอย่างไรให้มีน้ำผลไม้สด สะอาด ติดต่อสุขภาพ เป็นทางเลือกที่สะดวกต่อพนักงานออฟฟิศที่อยากต้องการหาซื้อขนมเพื่อสุขภาพ JTBD งานที่จะต้องทำให้สำเร็จ งานหลักคือ ให้บริการน้ำผลไม้เพื่อสุขภาพ เป็นทางเลือกที่สะดวกให้กับพนักงานออฟฟิศ งานรองคือ ส่งเสริมพฤติกรรมกรบริโภคขนมเพื่อสุขภาพ และงานด้านอารมณ์ที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ดีต่อสุขภาพ

ประสบการณ์ด้านต่างๆ

- 1) ด้านกายภาพ มีตู้บริการน้ำผลไม้อยู่บริเวณที่มองเห็นง่ายในอาคารที่มีพนักงาน
- 2) ด้านดิจิทัล สามารถสั่งและเลือกผลไม้ออนไลน์ได้ ติดตามการส่งได้

3) ด้านการมีส่วนร่วม ลูกค้าสามารถเลือกผลไม้ กระบวนการจ่ายเงิน และรับคำแนะนำได้

4) ด้านบริการ มีการดูแล นับจำนวนสินค้า และทำให้สินค้ามีคุณภาพ น่าเชื่อถือ

Name: Healthy Supitcha AKA Party

Age: 31 years old

Occupation: Office Worker

Location: Works in a corporate office in a city center

GOALS

- Maintain a healthy diet despite a busy schedule.
- Access convenient and fresh snack options during breaks

LIMITATIONS

- Limited access to fresh and healthy options in vending machines.
- Often ends up eating unhealthy snacks due to lack of alternatives.

MOTIVATIONS

- Wants to stay fit and healthy.
- Prefers natural and unprocessed food options.

FRUSTRATIONS

- Finds it hard to trust the quality and freshness of vending machine products.
- Often feels guilty for consuming unhealthy snacks due to lack of choices

ตัวอย่างด้านบนแสดงเป้าหมาย แรงบันดาลใจ ข้อจำกัด และความรู้สึกหงุดหงิดของพนักงานออฟฟิศที่ดีที่สุดเป้าหมายคือต้องการรักษาสุขภาพในขณะที่ตารางงานยุ่งมากจึงต้องการหาขนมที่ดีต่อสุขภาพ ง่ายต่อการเข้าถึง แต่ไม่สามารถหาขนมที่ดีต่อสุขภาพได้จึงซื้อขนมที่ไม่ดีต่อสุขภาพซึ่งหาซื้อได้ง่าย Fruit to Go จึงเป็นทางเลือกที่ดีในการออกแบบบริการนี้

ภาพกิจกรรมกลุ่ม



ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

▪ ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้รับความรู้เกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรียนรู้เกี่ยวกับนโยบาย การสนับสนุนภาคแรงงานของสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว และจากประเทศอื่น เช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมต่างๆในการออกแบบใหม่ แนวโน้มตลาดแรงงานที่มีผลต่อภาคบริการในปัจจุบัน

▪ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

สามารถนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

▪ ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

สามารถนำข้อมูล หลักการที่ได้รับจากการเข้าร่วมอบรมมาเผยแพร่และถ่ายทอดแก่ผู้ที่สนใจ โดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาลที่มีความขาดแคลนด้านบุคลากร หัวหน้าพยาบาลที่สนใจสามารถนำแนวคิดที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดอัตรากำลัง หรือออกแบบงานใหม่ให้เหมาะสมในแต่ละบริบทของโรงพยาบาลได้

▪ กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

หลังจากได้เข้าร่วมการอบรมโครงการการออกแบบงานใหม่ในภาคบริการได้มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการบรรยายให้กับเจ้าหน้าที่ในการประชุมนักวิชาการพยาบาล กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

▪ กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เข้าร่วมโครงการจากประเทศต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้นำทางการพยาบาลในแต่ละเขตสุขภาพของประเทศไทย

ภาพประกอบกิจกรรมขยายผล



- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)



24-CL-27-GE-WSP-A
Workshop on Job Redesign for the Service Sector
1–4 October 2024

Implementing Organizations: Singapore Productivity Centre (SGPC) and APO Secretariat

Time (Singapore Time)	Agenda	Speaker
Day 1: Tuesday, 1 October 2024		
08:30–09:00	Registration of Participants Venue: Aqueen Hotel Paya Lebar, Rooftop @ Paya Lebar	SGPC
09:00–09:20	Opening Session: Welcome Remarks	Sim Siling Director, SGPC
	Opening Remarks by APO Secretariat Introduction of Resource Persons and Participants	APO Secretariat
	Group Photo	SGPC
09:20–09:30	Coffee break	
09:30–10:15	Orientation:	APO Secretariat
	Program Overview Introduction of Experts and Participants	
10:15–11:15	Session 1: Human Capital Management in the Age of the Digital Economy This session will discuss the trends, challenges, and new expectations of human capital management when digital technologies reshape our life. It will also explore the implications in different sectors and work functions to discuss how employers and the workforce can respond to the changes effectively for enhanced productivity and higher work satisfaction.	Dr. Paula Brough Professor of Organisational Psychology and Director, Centre for Work, Organisation, and Wellbeing, Griffith University, Australia
	11:15–11:30	Coffee break
11:30–12:30	Session 2: Service Design and Innovation This session will introduce key concepts of service design and explain why innovation in services is needed for the contemporary economy and society that are significantly influenced by digital technologies and the changes they bring.	Dr. Hsien-Hui Tang Professor, Department of Design, National Taiwan University of Science and Technology, ROC
	12:30–14:00	Lunch break
14:00–15:30	Session 3: Strategic Workforce Planning: Productivity, Innovation, Inclusion, and Well-being This session will discuss the processes and methodologies for strategic workforce planning and work	Dr. Paula Brough

Time (Singapore Time)	Agenda	Speaker
	design that can contribute to productivity and innovation of organizations and address workforce well-being and inclusiveness in the workplace.	
15:30–15:45	Coffee break	
15:45–17:00	<p>Session 4: Service Journey Mapping and Job Redesign</p> <p>This session will introduce the concepts of the customer journey and service blueprint and methodologies for applying these concepts in service design. It will also discuss their relationships with job redesign.</p>	Dr. Hsien-Hui Tang
18:00–20:00	<p>SGPC and APO Welcome Dinner</p> <p>Venue: Rooftop @ Paya Lebar</p>	
End of Day 1		
Day 2: Wednesday, 2 October 2024		
08:45–09:00	<p>Registration of Participants</p> <p>Venue: Aqueen Hotel Paya Lebar, Rooftop @ Paya Lebar</p>	SGPC
09:00–10:30	<p>Session 5: Service Innovation and Job Redesign: Case Studies</p> <p>This session will deepen participants' understanding of service design through discussing selected practices from Taipei, New York, and Tokyo. It will also explore potential methodologies for job redesign to improve service quality.</p>	Dr. Hsien-Hui Tang
10:30–10:45	Coffee break	
10:45–12:15	<p>Session 6: Job Redesign in the Service Sector: Case Studies from Singapore</p> <p>Taking examples from Singapore, this session will discuss how job redesign is conducted in the service sector to improve service quality and productivity. It will also discuss methodologies and programs facilitating the transformation of service providers.</p>	Loreen Zhuo Associate Consultant SGPC, Singapore
12:15–13:30	Lunch break	
13:30–14:00	Travel to Site Visit 1: Gochi-So Shokudo and Tun Xiang	SGPC
14:00–16:00	<p>Session 7: Job Redesign in the Service Sector: Sharing by Eurasia Global Food</p> <p>In this session, the participants will observe how a food-and-beverage service provider took on its innovation and job redesign journey and how the initiative and processes impacted its operations and business performance.</p>	Lim Wen Kit Account Manager Eurasia Global Food (S) Pte Ltd, Singapore
	Site Visit 1: Learning Journey at Gochi-So Shokudo and Tun Xiang	Jewel outlet

Time (Singapore Time)	Agenda	Speaker
	Participants will experience a walk-through of the kitchen of Gochi-So Shokudo and Tun Xiang, observing an optimized kitchen with redesigned processes and roles that support two brands at the same time.	Supported by Dr. Paula Brough and Dr. Hsien-Hui Tang
16:00–16:30	Return to workshop venue	SGPC
16:30–17:00	Consultation Time (1) This session is reserved for participants' discussions with speakers and fellow participants for the group exercise on Day 4.	Dr. Paula Brough and Dr. Hsien-Hui Tang
End of Day 2		
Day 3: Thursday, 3 October 2024		
08:45–09:00	Registration of Participants Venue: Aqueen Hotel Paya Lebar, Rooftop @ Paya Lebar	SGPC
09:00–10:30	Session 8: Future Trends for Well-being at Work and Implications for the Service Sector This session will discuss well-being trends and potential implications for businesses in the service sector, indicating how businesses can retain, motivate, and engage their workforces while effectively responding to changes in the economy and society.	Dr. Paula Brough
10:30–10:45	Coffee break	
10:45–12:15	Session 9: Effective Assistance in Job Redesign in Businesses: Good Practices from Singapore This session will focus on strategies and programs in Singapore which help businesses to embark on the journey of job redesign to raise service quality and enhance productivity.	Jadean Yan Senior Manager, SGPC, Singapore
12:15–13:30	Lunch break	
13:30–14:00	Travel to Site Visit 2: Lifelong Learning Exploration Centre	SGPC
14:00–16:00	Site Visit 2: Learning Journey at Lifelong Learning Exploration Centre The Lifelong Learning Institute is an organization facilitating continuing education and training, supported by SkillsFuture Singapore. It serves as a gateway for in-demand skill training and professional upgrading programs to support citizens in reskilling and upskilling. Participants will visit the Lifelong Learning Exploration Centre to observe how the institute and its initiatives assist citizens in discovering, growing, and becoming empowered.	Supported by Dr. Paula Brough and Dr. Hsien-Hui Tang

Time (Singapore Time)	Agenda	Speaker
16:00–16:30	Return to workshop venue	
16:30–17:00	Consultation Time (2): This session is reserved for participants' discussions with speakers and fellow participants for the group exercise on Day 4.	Dr. Paula Brough and Dr. Hsien-Hui Tang
End of Day 3		
Day 4: Friday, 4 October 2024		
08:45–09:00	Registration of Participants Venue: Aqueen Hotel Paya Lebar, Rooftop @ Paya Lebar	SGPC
09:00–10:30	Session 10: Exercise: Redesigning Your Work (1) Participants will work in groups and experience the process of strategic workforce planning and redesigning jobs, applying the learning and observations from previous sessions.	Guided by Dr. Hsien-Hui Tang and Dr. Paula Brough
10:30–11:00	Coffee break	
11:00–12:30	Session 11: Exercise: Redesigning Your Work (2) Participants will work in groups and experience the process of strategic workforce planning and redesigning jobs, applying the learning and observations from previous sessions.	Guided by Dr. Hsien-Hui Tang and Dr. Paula Brough
12:30–13:30	Lunch break	
13:30–15:30	Session 12: Idea Pitching: Tell Your Story Participants will pitch their ideas using the results of the exercise.	Commented on by Dr. Hsien-Hui Tang and Dr. Paula Brough
15:30–16:00	Closing and Certificate Presentation Program Evaluation Closing Remarks	SGPC and APO Secretariat
End of Program		