

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

24-GP-26-GE-TRC-A: Training Course on Work Design for Enhancing Public-sector Productivity

ระหว่างวันที่ 25-29 พฤศจิกายน 2567

ณ เมืองซูวา ประเทศฟีจี

จัดทำโดย นางสาวอรธิตา ชานูบาล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

วันที่ 7 ธันวาคม 2567

เนื้อหา / องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

ที่มาของโครงการ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อตอบสนองความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบงาน (Work Design) จึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และทำให้มั่นใจว่างานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ออกแบบมาอย่างดีจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งสำคัญต่อการรักษาบุคลากร



วัตถุประสงค์ของโครงการ

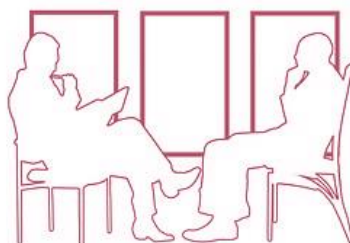
1. เพื่อเรียนรู้ทักษะในการเพิ่มผลิตภาพผ่านกลยุทธ์การออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับเครื่องมือและกลยุทธ์ที่ใช้งานได้จริงในการเพิ่มผลิตภาพผ่านการออกแบบงานที่เหมาะสม
3. เพื่อให้ความรู้เชิงลึกในการระบุและกำจัดความไม่มีประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของภาครัฐ

เนื้อหา / องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ

การบรรยายในหลักสูตร Training Course on Work Design for Enhancing Public-sector Productivity ได้รับเกียรติจากวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญ ทั้งหมด 3 ท่าน ได้แก่ 1) Jay Huang CEO Pulsifi Pte Ltd จาก Singapore 2) Dr. Nate Zettna Lecturer in Leadership Work and Organisational Studies, The University of Sydney Business School (Australia) และ 3) Dr. Maureen Karan Lecturer Discipline of Management and Public Administration University of the South Pacific School of Business and Management (Suva, Fiji) โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

Introduction to Work Design

Work Design หรือการออกแบบงาน คือ "การจัดการเนื้อหา โครงสร้าง และการจัดระเบียบของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในที่ทำงาน "Work Design" นั้นมีความหมายกว้างกว่า "Job Design" (การออกแบบตำแหน่งงาน) เพราะครอบคลุมมากกว่า ไม่ใช่แค่ตัวงานแต่รวมถึงมุมมองอื่น ๆ ด้วย เช่น มุมมองระดับของงาน (Job Level) มุมมองเรื่องความเป็นทีม (Team Level) มุมมองระดับองค์กร (Organizational Level)



ตามแบบจำลอง Job Characteristics Model (JCM) การออกแบบงานที่ดีควรมีถึง 5 มิติสำคัญ คือ



การออกแบบงานที่ดีจะส่งผลดีทั้งต่อบุคคลและองค์กร เช่น เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในงาน ลดการขาดงาน ลดอัตราการลาออก

Principles of Effective Work Design

แนวคิดการออกแบบงานโดยใช้โมเดล SMART ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- Stimulating**
 - เน้นการสร้างงานที่ท้าทายและน่าสนใจ ซึ่งช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เช่น การมอบหมายโครงการที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือการให้โอกาสในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
- Mastery**
 - มุ่งเน้นการพัฒนาความเชี่ยวชาญผ่านการให้ feedback ที่สร้างสรรค์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและความคาดหวังได้ดีขึ้น
- Agency**
 - ให้ความสำคัญกับการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจและความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบ
- Relational**
 - เน้นการสร้างความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างงานกับผู้อื่น ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ทำ
- Tolerable**
 - คำนึงถึงความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว โดยจัดการภาระงานให้เหมาะสมและลดความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น



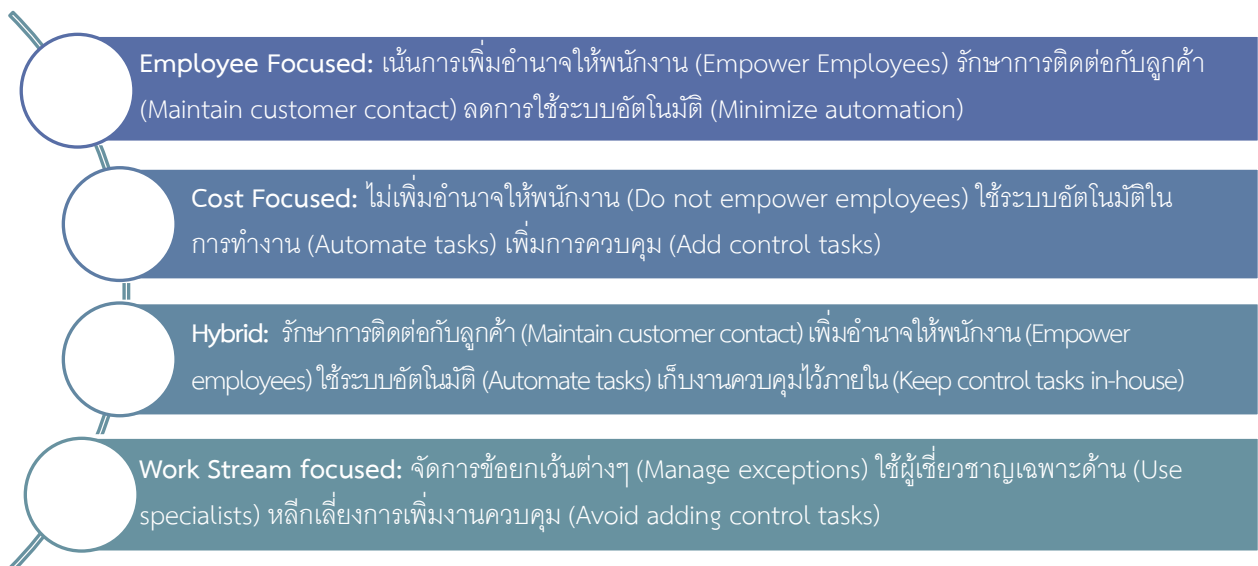
แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิด SMART Work Design เพื่อการพัฒนางาน เช่น

SMART	แนวทางการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
Stimulating การสร้างความท้าทายในงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย - มอบหมายโครงการพิเศษที่ท้าทายความสามารถ - สร้างโอกาสในการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน
Mastery การพัฒนาความเชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดระบบ mentoring หรือ coaching อย่างสม่ำเสมอ - กำหนด KPIs และเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับแต่ละตำแหน่ง - จัดทำ job description ที่ละเอียดและอัปเดตสม่ำเสมอ - จัดให้มีการประชุม feedback รายสัปดาห์หรือรายเดือน
Agency การให้อิสระในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - นำระบบ Flexible Working Hours มาใช้ - ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของทีม - เปิดโอกาสให้เลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง - สนับสนุนการทำงานแบบ Remote Work เมื่อเหมาะสม
Relational การสร้างความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรม team building สม่ำเสมอ - สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพ - สนับสนุนการทำงานข้ามทีมเพื่อสร้างเครือข่ายภายในองค์กร
Tolerable การจัดการภาระงานให้เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนและจัดสรรปริมาณงานให้เหมาะสมกับแต่ละคน - สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน - จัดทำนโยบายที่สนับสนุน work-life balance



Process Redesign Strategies

กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Redesign Strategies) มีด้วยกัน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นหลัก (Employee Focus) กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Focus) กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid) กลยุทธ์แบบเน้นการจัดการ (Work Stream Focus) โดยทุกกลยุทธ์จะเริ่มจากพื้นฐาน (Foundation) เดียวกันคือการกำจัดงานที่ไม่สร้างมูลค่า (Remove non-value adding tasks) และจัดลำดับงานใหม่เพื่อให้การทำงานไหลลื่นขึ้น (Resequence tasks) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้



กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Redesign Strategies) ในหน่วยงานราชการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หลากหลายรูปแบบ โดยกลยุทธ์ Employee Focused มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น การให้เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชนมีอำนาจตัดสินใจในการแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ทันที โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้างานทุกเรื่อง ส่วนกลยุทธ์ Cost Focused เน้นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การนำระบบยื่นเอกสารออนไลน์มาใช้แทนการยื่นเอกสารด้วยตนเอง ในขณะที่กลยุทธ์ Hybrid ผสมผสานระหว่างการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากร เช่น การใช้ระบบจองคิวออนไลน์ควบคู่กับการมีเจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำ สำหรับกลยุทธ์ Work Stream focused เหมาะกับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การจัดตั้งศูนย์เฉพาะกิจในการดูแลผู้ประสบภัยพิบัติ โดยมีทีมผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน การเลือกใช้กลยุทธ์เหล่านี้ควรพิจารณาจากบริบทและความต้องการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกใช้กลยุทธ์ใดขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าต้องการเน้นคุณภาพการบริการอาจเลือก Employee Focused แต่ถ้าต้องการลดต้นทุนอาจเลือก Cost Focused หรือถ้าต้องการความสมดุลอาจเลือก Hybrid เป็นต้น

Best Practices

ประเทศสิงคโปร์นับเป็นกรณีตัวอย่างของราชการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้กับงานราชการได้เป็นอย่างดี เช่น

FormSG

- เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่รัฐสามารถสร้างฟอร์มเอกสารดิจิทัลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เพื่อช่วยให้การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปอย่างง่ายและรวดเร็ว ซึ่ง FormSG ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยรวบรวมข้อมูลเท่านั้น แต่ยังสามารถรับชำระเงินสำหรับธุรกรรมต่าง ๆ ได้ด้วย ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดเวลา และลดการใช้กระดาษ ทำให้การให้บริการประชาชนมีความสะดวกและรวดเร็วกว่าขึ้น

VICA (Virtual Intelligent Chat Assistant)

- เป็นระบบแชทบอทที่เหมือนเป็นผู้ช่วยของหน่วยงานภาครัฐ ช่วยให้หน่วยงานสามารถโต้ตอบและให้บริการประชาชน และภาคธุรกิจได้ดีขึ้น ระบบจะสามารถตอบคำถามพื้นฐานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ และยังช่วยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว

Transcribe

- เป็นแพลตฟอร์มแปลงเสียงเป็นข้อความอัตโนมัติ ช่วยให้เจ้าหน้าที่ประหยัดเวลาในการถอดเทปการประชุมหรือการสัมภาษณ์ ทำให้สามารถจับประเด็นสำคัญและนำข้อมูลไปใช้ต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดภาระงานที่ต้องใช้เวลามากในการถอดความด้วยตนเอง

Pair

- เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐโดยเฉพาะ ซึ่งมีความปลอดภัยสูงกว่าแอปพลิเคชันของเอกชนทั่วไป สามารถช่วยร่าง Email วิเคราะห์ข้อมูล และสร้างเอกสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงานและลดเวลาในการทำงานประจำที่ซ้ำซ้อน

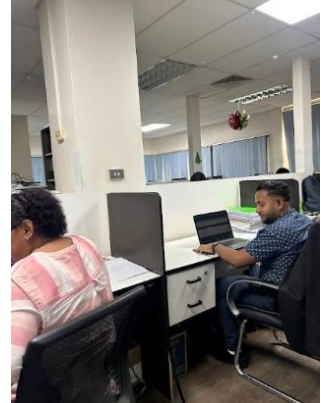
■ การศึกษาดูงานแต่ละแห่ง

ส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานภาครัฐราชการของประเทศพิจิ 2 แห่ง ได้แก่ Ministry of Employment, Productivity & Industrial Relation และ Ministry of Civil Service ซึ่งทั้งสององค์กรนี้มีความเชื่อมโยงกันในงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกระทรวงการจ้างงานฯ จะเน้นด้านแรงงานในภาพรวม ขณะที่กระทรวงข้าราชการพลเรือนจะเน้นเฉพาะการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ โดยสรุปการศึกษาดูงานได้ ดังนี้

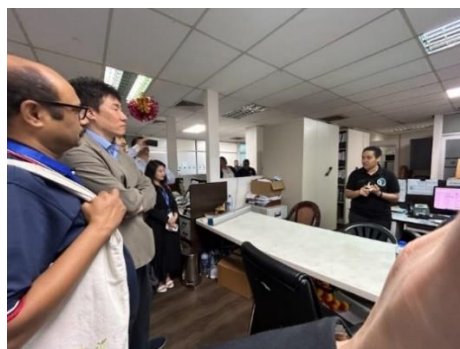
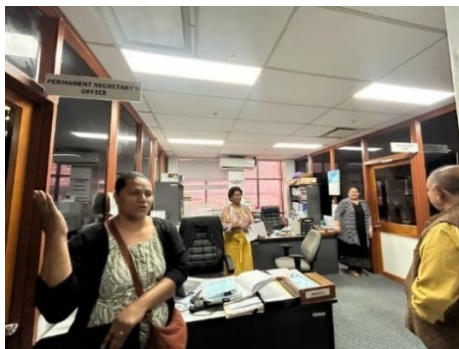
1) Ministry of Employment, Productivity & Industrial Relation

Ministry of Employment, Productivity & Industrial Relation ประเทศพิจิ มีบทบาทสำคัญคือ กระทรวงการจ้างงาน ผลิตภาพและแรงงานสัมพันธ์ของพิจิ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและกำกับดูแลตลาดแรงงาน

รวมถึงส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพในประเทศ กระทรวงนี้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายและบังคับใช้กฎหมายด้านแรงงาน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการคุ้มครองสิทธิแรงงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ตลอดจนดูแลความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน



หนึ่งในโครงการเด่นของกระทรวงคือ "Fiji National Employment Centre (NEC)" ซึ่งเป็นศูนย์จัดหางานแห่งชาติที่ช่วยจับคู่ผู้หางานกับตำแหน่งงานว่าง และให้บริการฝึกอบรมทักษะอาชีพ และมีการจับคู่หางานให้แก่แรงงานฟิจิ ช่วยให้มีโอกาสไปทำงานในต่างประเทศ เช่น การทำงานในออสเตรเลียผ่านโปรแกรม "Pacific Australia Labour Mobility (PALM) scheme" และ การทำงานในนิวซีแลนด์ผ่านโปรแกรม "Recognised Seasonal Employer Work Scheme" ซึ่งช่วยสร้างรายได้และพัฒนาทักษะให้แก่แรงงานฟิจิ



2) Ministry of Civil Service

เป็นหน่วยงานราชการที่ดูแลเรื่องการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนในฟิจิ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ดูแลระบบการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ จัดการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ ส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมในระบบราชการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน

ในมุมมองของการสรรหาบุคลากรคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ Ministry of Civil Service ของประเทศฟิจิ มีการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีผลการเรียนโดดเด่นเพื่อให้ได้ไปศึกษาต่อในต่างประเทศและกลับมารับราชการ และยังมีระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพด้วยระบบ Fast Track อีกด้วย



Ministry of Civil Service



▪ การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

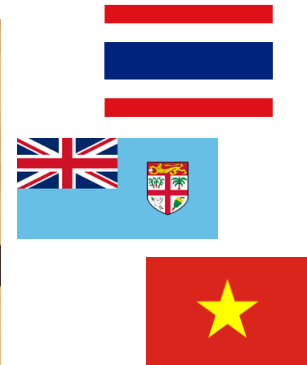
วิทยากรให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภาครัฐที่เผชิญอยู่และให้ระดมความเห็นกันถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยกลุ่มของผู้เขียนประกอบด้วยสมาชิกจากประเทศฟิลิปปินส์ เวียดนาม และไทย ซึ่งได้ร่วมกันห้ขบถบทบาทของการเป็นเจ้าหน้าที่แผนก Human Resource ของ Ministry of Employment, Productivity & Industrial Relation เพื่อเป็นกรณีศึกษาสำหรับการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในการทำงาน



ROLE: Human Resource Management Information System (HRMIS Support Officer)

• **CHALLENGES**

1. Managing senior employees who are reluctant to accept change
2. Managing employees who love to stay within their comfort zone



SOLUTIONS

- Provide on job training (OJT)
- Provide incentives or rewards
- Regular and clear communication for better understanding
- Providing simple guidelines
- Evaluation



ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ
การเข้าร่วมโครงการฯ ในครั้งนี้ มีประโยชน์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้



ประโยชน์ต่อตนเอง

สามารถวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการใหม่ที่เหมาะสมกับการให้บริการภาคอุตสาหกรรม เช่น การออกใบอนุญาตโรงงาน การขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ

เข้าใจเทคนิคการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยยังคงคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ได้รู้จักการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงการให้บริการ เช่น ระบบยื่นคำขอออนไลน์ ระบบติดตามสถานะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานมากขึ้น

ได้มีโอกาสสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบราชการจากประเทศสมาชิก APO

โอกาสในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการให้บริการภาคอุตสาหกรรม

เรียนรู้นโยบายและมาตรการส่งเสริมอุตสาหกรรมของประเทศอื่น ๆ ที่เข้าร่วมการอบรมด้วยกัน



ประโยชน์ต่อ
การพัฒนาวิชาชีพ
บุคลากรภาครัฐ

การอบรมหลักสูตรนี้จะเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาระบบงานภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้ทำงานราชการได้อย่างมีความเป็นมืออาชีพ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าเงินงบประมาณ

ประโยชน์ต่อ
กระทรวงอุตสาหกรรม

ด้านการให้บริการ หากมีการนำเทคนิคการพัฒนา **Work Design** มาประยุกต์ใช้ในกระทรวง น่าจะช่วยให้เกิดประโยชน์ อาทิ

มีแนวทางปรับปรุงกระบวนการให้บริการผู้ประกอบการให้รวดเร็วขึ้น ลดระยะเวลาการพิจารณาอนุมัติ/อนุญาต

ลดต้นทุนการดำเนินงานผ่านการออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพ

ยกระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการที่มาใช้บริการ



ประโยชน์ต่อ
กระทรวงอุตสาหกรรม

ด้านการพัฒนาองค์กร หากมีการนำเทคนิคการพัฒนา **Work Design** มาประยุกต์ใช้ในกระทรวง น่าจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร อาทิ

ประโยชน์ต่อกระทรวงอุตสาหกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและนวัตกรรม

พัฒนาระบบงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทโลกยุคปัจจุบัน



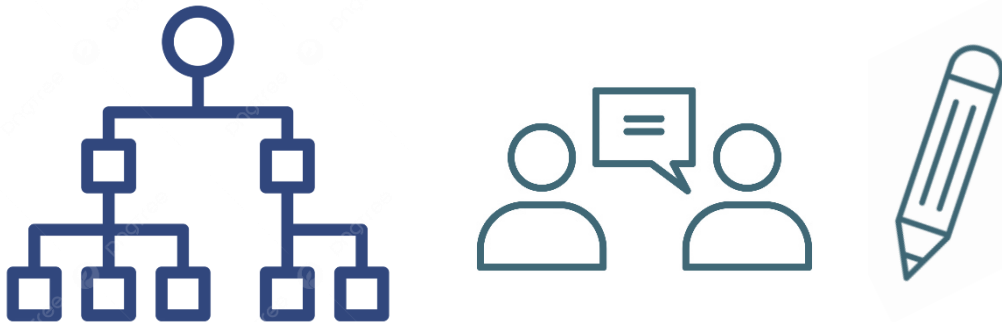
▪ กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

การจัดกิจกรรม Knowledge Sharing เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับการเข้าร่วมโครงการฯ แก่บุคลากรภายในกองเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เข้าร่วม Knowledge Sharing session ครั้งนี้ ได้รู้จักและตระหนักถึง Work Design ว่าคืออะไรและมีประโยชน์อย่างไรบ้าง รวมถึงเพื่อเป็นการเผยแพร่ประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมโครงการของ APO ในมิติต่าง ๆ



▪ กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

1. การจัดกิจกรรม Knowledge Sharing เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เรื่อง Work Design ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการฯ แก่บุคลากรจากกอง/สำนักอื่น ๆ ในภายในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองเรื่อง Work Design ในมุมมองที่กว้างขึ้นกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกองเดียวกัน
2. ทหารีร่วมกับผู้บริหารกอง/สำนักในการคัดเลือกและวิเคราะห์ Work Design ปัจจุบันของกอง/สำนักเพื่อร่วมกันหาแนวทางการพัฒนา Work Design ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพงาน



- กำหนดการฉบับล่าสุด

24-CP-26-GE-TRC-A
Training Course on Work Design for Enhancing Public-sector Productivity 25–29
November 2024

Implementing Organizations: National Training and Productivity Centre (NTPC), Fiji National University (FNU); Ministry of Employment, Productivity and Industrial Relations, Fiji; and APO Secretariat

As of 1 November

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
Day 1: Monday, 25 November 2024		
08:30–09:00	Registration of Participants Venue: Conference Room at Tanoa Plaza, Suva	NTPC
09:00–09:20	Opening Session: Welcome Remarks by NTPC Opening Remarks by APO Secretariat Introduction Group Photo	Dr. Isimeli Tagicakiverata Pro-Vice Chancellor TVET Technical and Vocational Education and Training for the Pacific (TVET Pasifika), NTPC Narere Centre, Fiji National University Kyung Hyun Park Program Officer APO Secretariat NTPC
9:20–9:30	Orientation: Program Overview Introduction to the APO and Its Activities Introduction of Resource Persons and Participants	Kyung Hyun Park
9:30–10:30	Ice-breaking activity on the topic of work design A communication starter will be used to set participants in the right frame of mind and emotion for the ensuing program. The activity is to give each participant a few minutes to recall one of the biggest challenges that they faced in their work, whether recently or in the past, how the challenge was resolved, and what they learned from it. Each participant then shares his or her experience within 2 minutes.	Jay Huang CEO Pulsifi Pte Ltd Singapore

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
	<p>Asking participants to share a big challenge brings out their vulnerability, so that they become more open to learning during the program. Asking them to share how the challenge was resolved brings up the positive energy level of the group. The experience sharing will naturally touch on elements of work design, which we will refer to later in the program.</p>	
10:30–10:45	Coffee Break	
10:45–12:00	<p>Session 1: Introduction to Work Design in the Public Sector</p> <p>This session will introduce work design and its foundations in Hackman and Oldham’s job characteristics model with five critical job characteristics: skill variety; task identity; task significance; autonomy; and feedback.</p> <p>Work design in the public sector is as important as in any other sector, although it is more complex. This is because the public sector is not primarily profit driven and does not get to choose its customers.</p> <p>We will discuss four key considerations for work design in the public sector: disruption vs stability of services; sunseting ineffective programs gracefully; incorporating feedback from stakeholders including the public; and trade-offs between conflicting policy objectives.</p>	Jay Huang
12:00–13:30	Lunch Break	
13:30–14:30	<p>Session 2: Principles of Effective Work design</p> <p>This session will showcase what effective work design looks like and introduce participants to the latest SMART Work Design framework based on decades of research and practical insights from various industries. The five pillars include stimulating, mastery, agency, relational aspects, and tolerable work.</p>	<p>Dr. Nate Zettna Lecturer in Leadership Work and Organizational Studies The University of Sydney Business School The University of Sydney Australia</p>

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
	The session will discuss examples across various industries to highlight contextual differences in the effectiveness of work design and provide insights into how to look out for and measure effective work design.	
14:30–15:30	<p>Session 3: Workflow Analysis and Optimization</p> <p>In this session process redesign (PR), business process reengineering (BPR), mapping, and deep analysis models will be used to critically analyze, contextualize, and optimize work in the public sector.</p> <p>During this session, participants will be required to share their experiences, engage in process redesign strategies, and explore options for using these strategies in the public sector. An in-depth analysis of workflow in the public sector encourages participants to weigh options available and utilize a contextually suitable model to streamline processes and optimize results.</p>	<p>Dr. Maureen Karan Lecturer Discipline of Management and Public Administration University of the South Pacific School of Business and Management Suva, Fiji</p>
15:30–15:45	Coffee Break	
15:45–17:00	<p>Country Paper Presentations (1)</p> <p>Participants will present country papers in alphabetical order on the current state of work design practices in the public sector.</p>	All participants facilitated by RPs
18:30–20:00	<p>Welcome Dinner hosted by NTPC Venue: Tanoa Plaza Hotel</p>	
End of Day 1		

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
Day 2: Tuesday, 26 November 2024		
08:45–09:00	Registration of Participants Venue: Conference Room at Tanoa Plaza, Suva	NTPC
09:00–10:00	<p>Session 4: Identifying and Eliminating Bottlenecks</p> <p>Participants in this session will be introduced to techniques that can be used to identify and eliminate bottlenecks within the public sector. The discussions will include using Lean Six Sigma in the public sector and lean public management in addition to its relevance to the public sector.</p> <p>Strategies to minimize bottlenecks will be discussed and critically analyzed. Case studies will be used to showcase how public sectors are using tools and mechanisms to eliminate bottlenecks. Participants will use Lean Six Sigma to identify bottlenecks in their own public-sector organizations and propose ways to eliminate them.</p>	Dr. Maureen Karan
10:00–10:15	Coffee Break	
10:15–11:15	<p>Session 5: Effective Work Practices for Productivity</p> <p>This session will explore key examples across different public-sector organizational settings and highlight principles of how and when to leverage work design pillars to improve effectiveness, including in terms of organizational productivity and performance.</p> <p>The session will also discuss how to involve organizational participants in redesigning work to improve productivity and achieve improved work outcomes. Some examples could include enhancing role clarity, improving time management, providing appropriate delegation and autonomy, and instilling continuous improvement techniques.</p>	Dr. Nate Zettna

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
11:15–12:15	<p>Session 6: Leveraging Technology</p> <p>While the fear of technology eliminating the majority of jobs is unfounded, technology definitely will change many jobs. Human work will need to be redesigned continuously to optimize the strengths of people and technology.</p> <p>This session will dive into the role of technology in enhancing work design, bringing benefits in the form of efficiency in automation of repetitive tasks, enhanced communication on workflow management, greater flexibility for remote work, and improved decision-making from data analytics and AI. It will discuss global case studies of leveraging technology in public-sector work design and explore a variety of the latest tools including AI.</p>	Jay Huang
12:15–13:30	Lunch Break	
13:30–14:30	<p>Session 7: Sustainable Work Practices in the Public Sector</p> <p>This session will build on Session 5 by exploring key examples across different public-sector organizational settings and highlighting principles of how and when to leverage these work design pillars to improve employee well-being and mental health. It will discuss the impact of workplace interventions and practices that organizations can adopt to redesign jobs and roles to enhance employee well-being. Acknowledging that work demands can never be fully eliminated, this session will focus on creating sustainable work practices that promote longterm productivity without burning out employees.</p> <p>The session will also discuss the downsides and benefits of environmental sustainability in the workplace. It will provide tips on when and how these programs should be introduced and managed.</p>	Dr. Nate Zettna

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
14:30–15:30	Group Discussion for Country Action Plans (1) Participants will engage in collaborative, hands-on activities aimed at developing actionable strategies tailored to their public-sector contexts. Through group discussions, they will analyze real-world challenges, share insights, and work together to solve specific problems related to productivity enhancement.	All participants facilitated by RPs
15:30–15:45	Coffee Break	
15:45–17:00	Country Paper Presentations (2) Participants will present country papers in alphabetical order on the current state of work design practices in the public sector.	All participants facilitated by RPs
End of Day 2		

Day 3: Wednesday, 27 November 2024		
Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
08:45–09:00	Registration of Participants Venue: Conference Room at Tanoa Plaza, Suva	
09:00–10:00	Session 8: Best Practice Case Studies in the Public Sector The session will dive into various public-sector work design case studies from the Nordic countries, Singapore, Australia, and New Zealand. The successful work design implementations of these case studies to learn about key success factors will be analyzed. The case studies will cover roles in healthcare, education, and administration that typically employ many people in the public sector. The case studies will also cover citizen programs for job redesign, reskilling, and career conversion.	Jay Huang
10:00–10:15	Coffee Break	
Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker

<p>10:15–11:15</p>	<p>Session 9: Change Management and Work Design</p> <p>This session will introduce how to manage change effectively in work design initiatives. It will first discuss different types of change that can occur in the context of public-sector organizations. The session will then explore the relationship between these changes and work design.</p> <p>Using the SMART Work Design framework, the session will also highlight how organizations can leverage work design to better manage and deal with change. It will discuss how aspects of work can be designed to avoid and alleviate resistance and enable support for change. Strategies will include communication techniques, conflict management, trust building, and creating sustainable teams.</p>	<p>Dr. Nate Zettna</p>
<p>11:15–12:15</p>	<p>Session 10: Measurement and Evaluation of Productivity Improvements</p> <p>Public sectors around the world face several challenges when measuring and evaluating their productivity. This session will emphasize using mechanisms to measure and evaluate the effectiveness of work design changes to improve productivity. Participants will be introduced to the Public-sector Scorecard method of measuring and evaluating productivity.</p> <p>Contextualizing public sectors, setting key performance indicators (KPIs), examining the Public-sector Scorecard method, and addressing gaps to suit the needs of respective public sectors will be examined. Participants can reflect on their own practices of measuring and evaluating performance improvement plans of action. Successful cases of Public-sector Scorecard use will be reviewed.</p>	<p>Dr. Maureen Karan</p>
<p>12:15–13:30</p>	<p>Lunch Break</p>	

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
13:30–15:00	<p>Group Discussion for Country Action Plans (2)</p> <p>Participants will engage in collaborative, hands-on activities aimed at developing actionable strategies tailored to their countries. Through group discussions, they will analyze real-world challenges, share insights, and work together to solve specific problems related to productivity enhancement.</p>	All participants facilitated by RPs
15:00–15:15	Coffee Break	
15:15–16:45	<p>Session 11: Policy Implications and Governance in Work Design</p> <p>This session will assist participants in understanding policies pertaining to work design and its impact on public-sector productivity. The policy-making process, who is involved in policy-making (stakeholder consultation), implementation, and governance issues that can arise while making work design changes will be discussed. Aligning policies with national strategic plans and public policy goals while upholding public-sector integrity and high ethical standards will be emphasized.</p> <p>Case studies will be used to stimulate discussions on the impact of policy on various stakeholders and global governance issues.</p>	Dr. Maureen Karan
16:45–17:00	Wrap-up of Day 3, introduction to site visits, etc.	NTPC
End of Day 3		
Day 4: Thursday, 28 November 2024		
09:15–9:30	<p>Registration of Participants</p> <p>Venue: Lobby of Tanoa Plaza, Suva</p>	NTPC
09:30–9:35	Travel to Site Visit 1	Via minivan
09:35–11:00	<p>Site Visit 1: Ministry of Employment, Productivity & IR</p> <p>The core responsibility of the Ministry of Employment, Productivity and Workplace Relations is to pursue decent employment standards through the promotion of</p>	Ministry of Employment, Productivity & Workplace

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
	employment opportunities, provision of healthy, safe working environments, fair employment conditions, good faith employment relations, and productive workplaces.	Relations
11:00–11:05	Travel to Site Visit 2	
11:05–12:30	<p>Site Visit 2: Ministry of Civil Service</p> <p>The main role of the Ministry of Civil Service is to serve the Fijian Civil Service. It supports ministries in creating a culture of excellence by being a driver and facilitator of change and evidence-based innovation including the identification of international best practices with implementation adapted for Fijian circumstances to cultivate a more efficient, productive public sector and for the civil service to be a merit-based, efficient, responsible employer.</p>	Ministry of Civil Service
12:30–14:00	Lunch Break	
14:00–14:10	Travel to Cultural Visit 1	
14:10–15:40	<p>Cultural Visit 1: Fiji Museum</p> <p>Fiji Museum is the country's premier cultural institution dedicated to preserving and showcasing Fiji's rich heritage. Established in 1904, the museum houses a diverse collection of artifacts, including traditional Fijian art, historical relics, and exhibits that reflect the nation's cultural and natural history.</p>	Fiji Museum
15:40–15:50	Travel to Cultural Visit 2	
15:50–16:50	<p>Cultural Visit 2: President's House</p> <p>The President's House, also known as Government House, serves as the official residence of the President of Fiji. This historic building is an important symbol of Fijian governance and national identity. Originally constructed in the late 19th century, the house features beautiful colonial architecture and is surrounded by wellmaintained gardens.</p>	President's House
16:50–17:00	Travel to Hotel	
18:30–20:00	Farewell Dinner hosted by the APO Venue: Tanoa Plaza Hotel	
End of Day 4		

Time (Fiji Time)	Agenda	Speaker
Day 5: Friday, 29 November 2024		
08:45–09:00	Registration of Participants Venue: Conference Room at Tanoa Plaza, Suva	NPTC
09:00–10:30	Preparation for Designing Effective Workflows	All participants facilitated by RPs
	Participants will build on the concepts learned and explore practical tools to effectively design workflows that enhance productivity. They will apply the learning to realworld scenarios, preparing them to translate the knowledge into actionable strategies in their own organizations.	
10:30–10:45	Coffee Break	
10:45–12:00	Presentations on Designing Effective Workflows Participants will present their workflow designs, demonstrating how they plan to integrate the strategies into their own work environments to improve efficiency and streamline operations. These presentations will provide an opportunity for peer feedback and further refinement of designs, ensuring that the improvements can be integrated into participants' daily work.	All participants facilitated by RPs
12:00–13:00	Lunch Break	
13:00–14:00	Presentations on Designing Effective Workflows (cont'd.)	All participants facilitated by RPs
14:00–14:15	Coffee Break	
14:15–15:00	Closing and Certificate Presentation: Program Evaluation Vote of Thanks Closing Remarks Certificate Presentation	NTPC APO Secretariat Selected Participants Dr. Isimeli Tagicakiverata APO Secretariat
End of Program		

- รายงานก่อนการเดินทางที่ท่านดำเนินการ (Country Paper-Thailand)

Work Design Practice

Table of contents

Current Work Design Practices

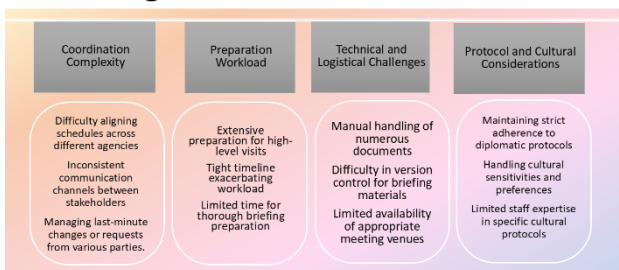
Challenges and Inefficiencies

Best Practices and Innovation

Current Work Design Practices



Challenges and Inefficiencies



Best Practices

