

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

24-CP-35-GE-TRC-A

Training Course on Reskilling of the Workforce in the Service Sector
(Virtual Session)

ระหว่างวันที่ 4-7 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 14:00-17:00 (เวลาประเทศไทยปุ่น)

จัดทำโดย วิภาดา ลีเฉลิมวงศ์

ผู้อำนวยการกองกลาง

สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

3 มีนาคม 2568

สารบรรณ

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ	3
1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ	3
1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ	4
1.2.1 นวัตกรรมบริการและการพัฒนาทักษะบุคลากร (Service Innovation and Workforce Development)	5
1.2.2 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะบุคลากรในฟิจิ (Upskilling and Reskilling Strategies in Fiji)	13
1.2.3 การออกแบบงานเพื่ออนาคต (Job Redesign for a Future-ready Service Sector Workforce)	19
1.2.4 กรณีศึกษาการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการ (Service Sector Workforce Development Case Studies)	26
1.2.5 แนวคิดและเครื่องมือการออกแบบบริการ (Service Design Concepts and Tools).....	33
ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ	43
2.1 การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามแนวคิด T-Shaped Capability	43
2.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบบริการในการพัฒนาบุคลากร	43
2.3 การผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร	44
2.4 การประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบงานเพื่อยกระดับบริการและความผูกพันของบุคลากร.....	44
ส่วนที่ 3 เอกสารอ้างอิง	46
3.1 รายชื่อวิทยากรผู้บรรยาย	46
3.2 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ รวม 41 คน	46
3.3 กำหนดการฉบับสมบูรณ์	51
3.4 เอกสารประกอบการอบรม [Handouts]	55

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและรูปแบบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ก่อให้เกิดทั้งความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ สำหรับแรงงานและนายจ้าง จากรายงานของ World Economic Forum ในปี 2023 ได้คาดการณ์ว่าภายในปี 2027 ทักษะของแรงงานมากกว่าร้อยละ 40 จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และพนักงาน 6 ใน 10 คนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะใหม่และเพิ่มพูนทักษะเดิม เพื่อให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ภาคบริการเป็นภาคส่วนที่มีการจ้างงานในสัดส่วนที่สูง และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกกำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจที่เน้นการบริการมากขึ้น การทำความเข้าใจความท้าทายและความต้องการของแรงงานในภาคบริการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ด้วยเหตุนี้ APO Secretariat จึงได้ร่วมกับ Ministry of Employment, Productivity and Workplace Relations, Fiji และ National Training and Productivity Centre, Fiji National University จัดการฝึกอบรมเรื่อง "Training Course on Reskilling of the Workforce in the Service Sector" ขึ้น เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ APO 2025 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพแรงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและความยืดหยุ่นทางธุรกิจ

การฝึกอบรมครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อภาคบริการและความต้องการในการพัฒนาทักษะของแรงงาน ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสร้างนวัตกรรมบริการ ตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการ โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ในการยกระดับผลิตภาพและคุณภาพในภาคบริการ ระบุเป้าหมายสำหรับการพัฒนาทักษะของแรงงาน และเสริมสร้างความยืดหยุ่นให้กับแรงงานภาคบริการ

กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารจากภาคบริการ ตัวแทนจากสมาคมภาคบริการ สหพันธ์นายจ้าง และสหภาพแรงงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่รัฐและนักวิจัยนโยบายที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาแรงงานภาคบริการ โดยจัดขึ้นในรูปแบบออนไลน์ระหว่างวันที่ 4-7 กุมภาพันธ์ 2568 มีผู้เข้าร่วมจากประเทศสมาชิก APO รวมทั้งสิ้น 41 คน

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ

การฝึกอบรมครั้งนี้ได้รวบรวมผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขาและประเทศมาแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการ เนื้อหาการฝึกอบรมครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรม การบริการและการพัฒนาทักษะบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาทักษะบุคลากรในฟิจิ การออกแบบงานเพื่ออนาคต กรณีศึกษาการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการ และแนวคิดและเครื่องมือการออกแบบบริการ

วิทยากรหลักประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูงจากสามประเทศ ได้แก่ **Mr. George Wong** ผู้อำนวยการและที่ปรึกษาหลักจาก Hoclinc Systems and Services Pte Ltd ประเทศสิงคโปร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมบริการและการออกแบบงาน **Dr. Maureen Fatiaki Karan** อาจารย์จาก School of Business and Management, University of the South Pacific ประเทศฟิจิ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนโยบายแรงงาน และ **Dr. Hsien-Hui Tang** ศาสตราจารย์จาก Department of Design, National Taiwan University of Science and Technology ไต้หวัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบบริการและนวัตกรรม

เนื้อหาการฝึกอบรมได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบให้มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน เริ่มจากการสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแนวโน้มและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาคบริการในปัจจุบัน ตามด้วยการนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาทักษะแรงงานผ่านกรณีศึกษาที่หลากหลายทั้งจากประเทศฟิจิและสิงคโปร์ จากนั้นจึงเชื่อมโยงสู่การออกแบบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และปิดท้ายด้วยการแนะนำเครื่องมือและกระบวนการออกแบบบริการสมัยใหม่ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบริการและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การนำเสนอในแต่ละหัวข้อมีทั้งภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้จริง พร้อมตัวอย่างกรณีศึกษาที่หลากหลายจากองค์กรชั้นนำ เช่น Din Tai Fung, UK Government Website และ Fast Food Service Systems ทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถเห็นภาพและเข้าใจแนวทางการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

1.2.1 นวัตกรรมบริการและการพัฒนาทักษะบุคลากร (Service Innovation and Workforce Development)

โดย Mr. George Wong, Managing Director and Principal Consultant, Hoclink Systems and Services Pte Ltd, Singapore

วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 14:15-15:15 : Japan Time

“ภาคบริการ¹” ได้ก้าวขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้วอย่างสิงคโปร์ที่ภาคบริการมีส่วนสูงถึงร้อยละ 75 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศ การเติบโตอย่างก้าวกระโดดนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงหลายด้านที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นตัวเร่งสำคัญที่ปฏิวัติรูปแบบการให้บริการแบบดั้งเดิม ปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง ได้เปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์บริการรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ได้ทำให้การแข่งขันในตลาดบริการทวีความเข้มข้นมากขึ้น เมื่อผู้ให้บริการจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้โดยตรงผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล พฤติกรรมผู้บริโภคเองก็เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีความคาดหวังสูงขึ้นทั้งในด้านคุณภาพการบริการ ความสะดวกรวดเร็ว และประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล กระแสความตระหนักด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจบริการต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน ภาคบริการได้มีความพยายามในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้น (1) **การพัฒนาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า** (Ability to meet customer requirements) โดยการทำความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงและพัฒนาบริการที่ตรงใจ (2) **การสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการดำเนินงาน** (Value added operations) ผ่านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม (3) **การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมบริการ** (Nurturing service innovation culture) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง (4) **การพัฒนาความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น** (Fast and flexible responses) เพื่อรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ (5) **การปรับใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ** (Adapting and implementing Best Practices) โดยอาศัยความเป็นผู้นำทางธุรกิจ การสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริหารจัดการบริการที่มีประสิทธิภาพ และการออกแบบประสบการณ์ลูกค้าที่โดดเด่น ซึ่งการพัฒนาภาคบริการให้ประสบ

¹ ภาคบริการครอบคลุมอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ ค้าปลีกและค้าส่ง บริการอาหาร การขนส่งและโลจิสติกส์ การโรงแรมและการท่องเที่ยว บริการทางการเงิน การดูแลสุขภาพ การศึกษา อสังหาริมทรัพย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบริการด้านวิชาชีพ

ความสำเร็จจะนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโต (Enhanced Competitiveness & Growth) การยกระดับผลิตภาพในการดำเนินงาน (Higher Productivity) การพัฒนาคุณภาพ ความรวดเร็ว และคุณค่าของบริการ (Better Quality, Speed and Value)

นวัตกรรมบริการ: กุญแจสู่การสร้างคุณค่าและความยั่งยืนในธุรกิจยุคใหม่

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมบริการได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค ส่งมอบ และพัฒนาคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการเดิมให้ดีขึ้น และการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Radical Innovation) ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความพึงพอใจของลูกค้าและการเติบโตทางธุรกิจเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ

ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมบริการจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญสามประการ ได้แก่ (1) **การมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน** สามารถระบุโอกาสและความท้าทายในตลาด รวมถึงกำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) **การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง** โดยทำความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและออกแบบบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการเหล่านั้น และ (3) **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่** ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการพัฒนานวัตกรรมบริการสามารถสังเกตได้ทั้งในมิติธุรกิจและสังคม โดยในด้านธุรกิจ นวัตกรรมจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ การลดต้นทุนดำเนินงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ ในขณะที่ด้านสังคม นวัตกรรมบริการมีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค สร้างโอกาสในการจ้างงาน และสนับสนุนการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

แนวโน้มนวัตกรรมบริการสำคัญ: การปรับตัวสู่การบริการที่ชาญฉลาดและยั่งยืน

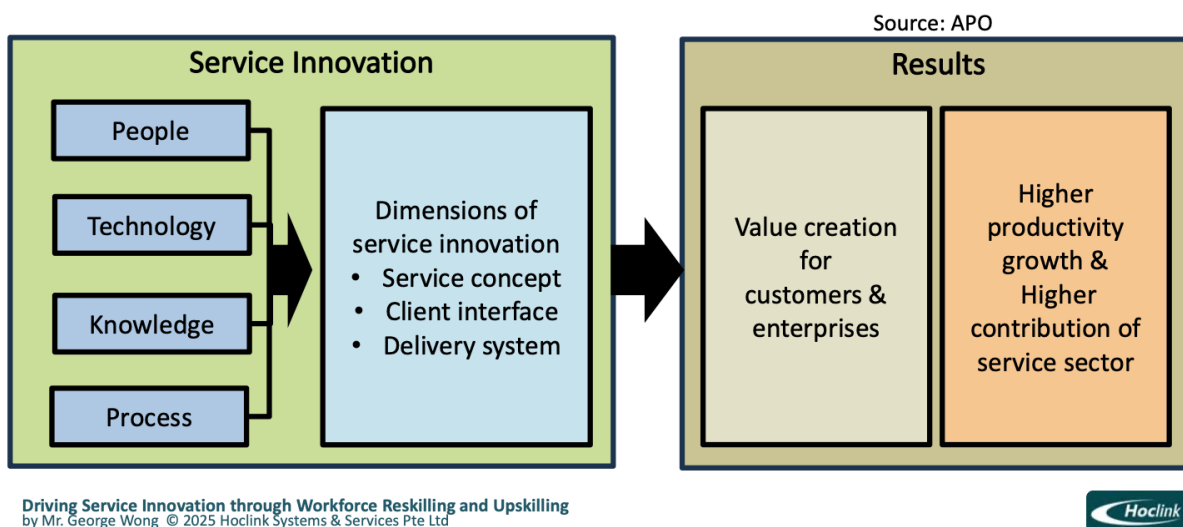
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมบริการในรูปแบบต่างๆ โดยอย่างน้อยสามารถจำแนกได้ 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) **นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี** (Technology-Driven Innovation) ได้มีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ (AI &

Automation) มาใช้ในการสร้างบริการที่เป็นส่วนตัวและระบบโต้ตอบอัตโนมัติ ควบคู่กับการพัฒนาประสบการณ์เสมือนจริง (Immersive Experiences) ผ่านเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมและเสมือน (AR/VR) รวมถึงการใช้เกมมิฟิเคชัน (Gamification) ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Data & Predictive Analytics) เพื่อเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ (2) **การพัฒนาโมเดลธุรกิจ (Business Model Evolution)** ที่ปรับเปลี่ยนวิธีการส่งมอบและสร้างรายได้จากบริการ และพบการเติบโตของรูปแบบการให้บริการแบบสมาชิก (As-a-Service Models) ที่เน้นการความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าระยะยาว การบูรณาการระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem Integration) ผ่านแพลตฟอร์มครบวงจร (All-in-one platforms) และการพัฒนาระบบบริการตนเอง (Self-Service Models) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ตู้คืออส แอปพลิเคชันมือถือ ไปจนถึงระบบอัตโนมัติในกระบวนการทำงาน และ (3) **แนวโน้มด้านความยั่งยืนและการให้ความสำคัญกับมนุษย์ (Sustainability & Human-Centric Services)** ซึ่งตอบสนองความต้องการของสังคมสมัยใหม่ ผ่านโปรแกรมเศรษฐกิจหมุนเวียนและสีเขียว (Green & Circular Economy Programs) ที่มุ่งเน้นบริการที่เป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon-neutral services) และการนำกลับมาใช้ใหม่ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ในการให้บริการลูกค้าด้วยความเข้าอกเข้าใจ (Empathetic customer service) รวมถึงการให้ความสำคัญกับสุขภาวะของพนักงาน (Employee Well-Being) ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการโดยรวม

กรอบแนวคิดนวัตกรรมบริการ: องค์ประกอบและผลลัพธ์

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) ได้นำเสนองกรอบแนวคิดนวัตกรรมบริการที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้า มิติการพัฒนา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยเห็นว่าความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมบริการเกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบสำคัญสี่ประการ ได้แก่ **การพัฒนาบุคลากร (People)** ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนและส่งมอบบริการโดยตรง ควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยี (Technology) มาใช้เป็นเครื่องมือและระบบสนับสนุนการให้บริการ **การส่งมอบความรู้ (Knowledge)** ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการ และ **การพัฒนากระบวนการ (Process)** ที่เป็นขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบูรณาการองค์ประกอบทั้งสี่ประการนี้จะส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมบริการในสามมิติสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาแนวคิดบริการ (Service Concept) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด การออกแบบส่วนต่อประสานกับลูกค้า (Client Interface) ที่สร้างประสบการณ์ที่ดี และการพัฒนาระบบการส่งมอบ (Delivery System) ที่มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ อีกทั้ง ผลจากการพัฒนาจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกสองประการ ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร (Value Creation for Customers & Enterprises) ผ่านการนำเสนอบริการที่ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจ และการเพิ่มผลิตภาพและการมีส่วนร่วมของภาคบริการในระบบเศรษฐกิจ (Higher Productivity Growth & Higher Contribution of Service Sector) ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวม

Service Innovation Framework – Dimension and Results



อนึ่ง ในการพัฒนานวัตกรรมบริการให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่หลากหลาย อาทิ

- การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพ ผ่านการใช้ Service Blueprinting และ Six Sigma
- การใช้ระเบียบวิธีแบบ Agile และ Lean โดยประยุกต์ใช้ Scrum, Kanban และ MVS
- การสร้างนวัตกรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วย Design Thinking และ Customer Journey Mapping
- การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โดยใช้ AI, Automation และ Big Data & IoT
- การพัฒนาโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ ผ่าน Blue Ocean Strategy และ Co-Creation
- การวัดผลและเทียบเคียง ด้วย SWOT Analysis และ KPI Dashboards

ทั้งนี้ ในการจะนำนวัตกรรมบริการไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จำต้องมีการผสมกลยุทธ์สำคัญ ใน 9 ด้านดังต่อไปนี้ อย่างเหมาะสม

- การสร้างประสบการณ์ลูกค้าแบบส่วนบุคคล
- การพัฒนาบริการที่มีเอกลักษณ์
- การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล
- การพัฒนาศักยภาพพนักงาน
- การให้บริการแบบ Omni-Channel
- การดำเนินการอย่างยั่งยืน
- การสร้างนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม
- การให้บริการแบบ Agile
- การใช้ข้อมูลเชิงลึกในการตัดสินใจ

ตัวอย่างเช่น Airbnb ใช้ home-sharing platform มาเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโรงแรมแบบดั้งเดิม ทำให้ที่พักเข้าถึงได้ง่ายขึ้นและตอบโจทย์ประสบการณ์เฉพาะบุคคล หรือ Uber นำ ride-hailing platform ที่มี

real-time booking และ cashless payment มาใช้ ส่งผลให้การขนส่งมีความสะดวกและเปิดโอกาสให้ gig economy เติบโต เป็นต้น

การพัฒนาทักษะบุคคล กลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อน service innovation สู่อำนาจสำเร็จ

การพัฒนาทักษะบุคคล (Reskilling และ Upskilling) ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการผลักดันนวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และทดลองเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนต่อยอดแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Culture) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติเปิดกว้าง (Growth Mindset) สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ วัฒนธรรมในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนตามบริบททางธุรกิจได้ทันท่วงที แต่ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทั้งในแง่ความมั่นคงและความก้าวหน้าทางอาชีพ

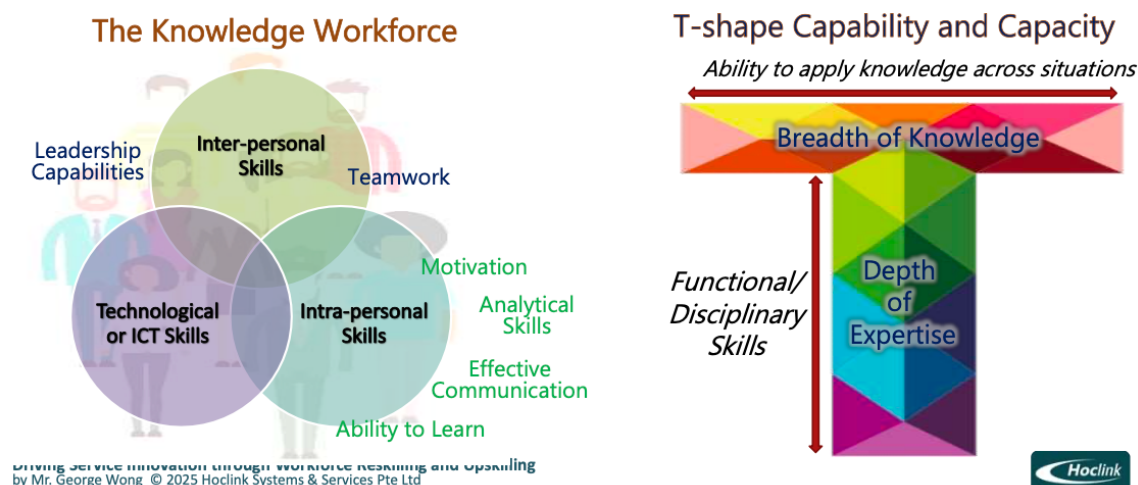
การมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้เป็น “The Knowledge Workforce” เพื่อให้มีความสามารถรอบด้าน ทั้งในมิติของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Leadership Capabilities) การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Teamwork) และการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการบริการให้เป็นนวัตกรรมที่ยั่งยืน กล่าวคือ

1. Inter-personal Skills (ทักษะระหว่างบุคคล) เช่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง และการเข้าใจผู้อื่น
2. Intra-personal Skills (ทักษะภายในบุคคล) เช่น แรงจูงใจในตนเอง (Motivation) การควบคุมอารมณ์ และความเครียด (Self-management) ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) และความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)
3. Technological/ICT Skills (ทักษะทางเทคโนโลยี) เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ไปจนถึงการปรับตัวใช้แพลตฟอร์มใหม่ ๆ อย่างคล่องแคล่ว

นอกจากนี้ การเสริมสร้างความสามารถในการปรับใช้องค์ความรู้ แบบ “T-Shaped Capability” โดยการผสมผสาน “ความรู้ในวงกว้าง (Breadth of Knowledge)” เข้ากับ “ความเชี่ยวชาญเชิงลึก (Depth of Expertise)” โดยในมิติความรู้เชิงกว้างนั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะหลากหลาย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

และการปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Technological/ICT Skills) ส่วนทักษะเชิงลึกจะเป็นความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับสายงานเฉพาะ (Functional/Disciplinary Skills) เช่น ด้านข้อมูล การเงิน หรือการบริหารจัดการ เป็นต้น ถือเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันนวัตกรรมและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

Developing Workforce Capability

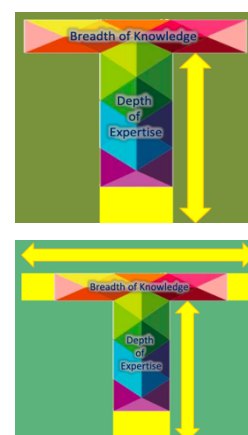


แนวทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ (Training Approaches in Skills Development)

ในยุคที่โลกการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มี “Breadth of Knowledge” และ “Depth of Expertise” (T-Shaped Capability) พร้อมรองรับการสร้างสรรค่นวัตกรรมด้านบริการ (Service Innovation) และปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น โดยสามารถแบ่งแนวทางการพัฒนาทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่

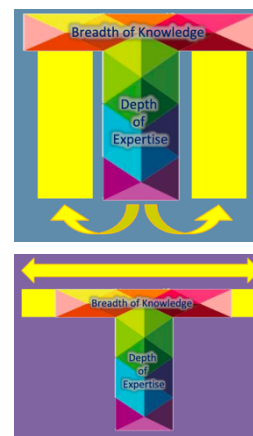
Skill Enhancement (Growth & Mastery)

- **Upskilling:** เพิ่มพูนและต่อยอดทักษะที่มีอยู่ให้ “ลึก” และ “กว้าง” ยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและรองรับบทบาทที่ซับซ้อนหรือสูงขึ้นในอนาคต
- **Lifelong Learning:** ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด ทั้งผ่านช่องทางการศึกษาในระบบ (Formal) และการเรียนรู้นอกระบบ (Informal) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



Skill Transition (Role Adaptability)

- **Reskilling:** เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถโยกย้ายบทบาทหรือตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมักต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนชุดทักษะ (Skill Set) อย่างมีนัยสำคัญ
- **Cross-Skilling:** ฝึกฝนทักษะหลากหลายข้ามสายงานหรือฟังก์ชัน (Multiple Verticals/Functions) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น (Versatility) ในการทำงาน ตอบโจทย์องค์กรที่ต้องการทีมงานที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว



ตัวอย่างทักษะในภาคบริการ (Retail, Food Services, Hospitality) ของประเทศสิงคโปร์ ที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

หัวข้อทักษะ	Retail	Food Services	Hospitality
Digital & Tech	<ul style="list-style-type: none"> - Omnichannel & eCommerce - AI, Automation, Data Analytics - AR/VR เพื่อเพิ่มประสบการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบสั่งอาหารและจัดส่งออนไลน์ - POS & Mobile Payments - วิเคราะห์ข้อมูลเมนู (Menu Optimization) 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบเช็คอินไร้สัมผัส (Contactless) - Chatbots & Virtual Concierges - วิเคราะห์ข้อมูลแขก (Guest Analytics)
Customer Experience	<ul style="list-style-type: none"> - CRM & Loyalty Programs - Emotional Intelligence & Real-time Support - Social Commerce & Influencer Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการเฉพาะบุคคล - ใช้ Loyalty Programs & CRM - ตอบสนองรวดเร็วต่อ Feedback & Reviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Emotional Intelligence & ความเข้าใจวัฒนธรรม - Loyalty Programs & การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ - แก้ไขปัญหาเรียลไทม์ & จัดการวิกฤติ
Sustainability & Ethics	<ul style="list-style-type: none"> - Green Supply Chains - Eco-friendly Sourcing - Corporate Social Responsibility (CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุดิบท้องถิ่น/ออร์แกนิก - ลดขยะ & บรรจุภัณฑ์รักษ์โลก - ความโปร่งใสในซัพพลายเชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินงานเชิงสิ่งแวดล้อม & ประหยัดพลังงาน - การจัดซื้ออย่างยั่งยืน - Green Certifications
Agility & Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Design Thinking & Adaptability - Crisis Management & Cybersecurity Awareness 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับตัวตามเทรนด์ (อาหารจากพืช, สุขภาพ) - Contactless Dining & Ghost Kitchens - รับมือวิกฤติและมาตรการความปลอดภัย 	<ul style="list-style-type: none"> - Hybrid Event (Virtual & In-person) - Wellness Tourism & Bleisure Travel - มาตรการสุขภาพหลังโรคระบาด

อนึ่ง การจะพัฒนาทักษะบุคลากรให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจากการวิเคราะห์ **ช่องว่างทักษะที่มีอยู่ในองค์กร (Skill Gap Analysis)** เพื่อระบุความต้องการในการพัฒนาที่แท้จริง จากนั้นจึงออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ความต้องการเหล่านั้น (Customized Training Programs) โดยผสมผสานวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการเรียนในห้องเรียน การเรียนออนไลน์ การฝึกปฏิบัติงานจริง และการมีระบบพี่เลี้ยง นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ (Technology-Enhanced Learning) เช่น ระบบการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วย AI และที่สำคัญคือการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเป็นเจ้าของการเรียนรู้ของตนเอง (Performance Measurement & Continuous Improvement)

กรณีศึกษาองค์กรชั้นนำ : การผสมผสาน “บริการเชิงนวัตกรรม” ควบคู่กับ “การพัฒนาทักษะบุคลากร”

Starbucks ได้ลงทุนในเทคโนโลยีหลากหลาย เช่น ระบบ Mobile Ordering & Payment, AI สำหรับแนะนำเครื่องดื่ม และ Digital Loyalty Program เพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้าไปอีกขั้น ควบคู่กับการพัฒนาทักษะพนักงาน (Upskilling) ในการจัดการคำสั่งซื้อล่วงหน้า ใช้ข้อมูลเพื่อปรับบริการให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคล และสร้างบรรยากาศ “Third Place” ที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงาน นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและแหล่งวัตถุดิบที่มีจริยธรรม โดยฝึกอบรมพนักงานให้ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

Hilton ได้นำเทคโนโลยีล้ำสมัยมายกระดับการบริการผู้เข้าพัก ไม่ว่าจะเป็น Mobile Check-In, Digital Key หรือห้องพักอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนด้วย AI เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัว นอกจากนี้ ยังใช้ข้อมูลลูกค้าจาก AI เพื่อออกแบบประสบการณ์เข้าพักที่เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน ได้จัดตั้ง “Hilton University” เพื่อพัฒนาความสามารถพนักงานในด้าน Digital Concierge Services, การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และแนวทางการบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Sustainability Practices) ทั้งสองแนวทางนี้ ส่งเสริมให้ Hilton สามารถให้บริการที่เหนือความคาดหมาย มีความยืดหยุ่นสูง และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันที่

โดยสรุป การขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการและการพัฒนาทักษะบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะเป็นองค์กรที่สามารถผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ได้อย่างลงตัว โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า พนักงาน และสังคมโดยรวม

1.2.2 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะบุคลากรในฟิจิ (Upskilling and Reskilling Strategies in Fiji)

โดย Dr. Maureen Fatiaki Karan

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 14:05-15:05

ในยุคที่เทคโนโลยีและบริบทเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวทางการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) และการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม (Upskilling) ได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อให้แรงงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา² การกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องอิงกับแนวโน้มสำคัญหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ระบบอัตโนมัติ (Automation) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) หรือ การหดตัวของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศฟิจิ ซึ่งมีสัดส่วนรายได้จากภาคบริการสูงถึง 71.5% (ข้อมูลปี 2017 จากธนาคารโลก) การพัฒนาทักษะของแรงงานจึงต้องคำนึงถึงความหลากหลายของอุตสาหกรรมในภาคบริการ อาทิ ภาครัฐ การท่องเที่ยว การขนส่ง และการค้าปลีก เป็นต้น

โครงการ Reskilling และ Upskilling ในฟิจิสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กร ไปจนถึงระดับรัฐบาล นอกจากนี้จะต้องมุ่งเน้นการลดช่องว่างของทักษะ (skill gaps) แล้ว ยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ในขณะเดียวกันได้คำนึงถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ เช่น ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และทักษะชีวิต (21st Century & Life Skills) การประเมินความจำเป็นในการได้รับการพัฒนา (who when why) การพัฒนาศักยภาพและบทบาทของสถาบันที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการฝึกอบรมการดำเนินโครงการ การติดตาม และประเมินผล ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาแนวทางเฉพาะอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของตลาดในแต่ละสาขา

² แนวคิดเรื่อง Reskilling และ Upskilling ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในยุคที่เทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- **Reskilling** หมายถึง การฝึกทักษะใหม่หรือเพิ่มทักษะที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานในหน้าที่ใหม่หรือรองรับงานที่เปลี่ยนแปลงได้
- **Upskilling** หมายถึง การยกระดับหรือพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้สูงขึ้นและลึกซึ้งขึ้น เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและโอกาสก้าวหน้าในสายงานปัจจุบัน

ทั้งนี้ การนำ Reskilling และ Upskilling มาปรับใช้ในองค์กร โดยเฉพาะภาคบริการ (Service Sector) ช่วยให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตในบริบทการแข่งขันที่เข้มข้น และรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล : World Bank's Skills Evolution

World Bank, 2024 ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (Skills Evolution) จากทักษะพื้นฐานที่สุดไปจนถึงทักษะขั้นสูง โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย

1. Basic Foundational

- Literacy (การรู้หนังสือ): ความสามารถในการอ่าน เขียน และเข้าใจข้อมูล
- Numeracy (การคิดคำนวณพื้นฐาน): ความสามารถในการจัดการตัวเลข พื้นฐานทางคณิตศาสตร์

2. Socio-Emotional

- Managing Relationships (การบริหารความสัมพันธ์): การทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี
- Managing Emotions (การจัดการอารมณ์): การตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเอง รวมถึงเข้าใจผู้อื่น
- Managing Attitudes (การจัดการทัศนคติ): การปรับมุมมองและทัศนคติให้เหมาะสมต่อการทำงาน และการใช้ชีวิต

3. Higher-Order Cognitive

- Problem Solving (การแก้ปัญหา): การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณเพื่อหาทางออกที่เหมาะสม
- Communication (การสื่อสาร): ความสามารถในการพูด ฟัง เขียน และสื่อสารด้วยเครื่องมือต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- Information Analysis (การวิเคราะห์ข้อมูล): การรวบรวม ประเมิน และแปลความหมายข้อมูลเพื่อใช้ตัดสินใจ

4. Specialized Skills

- Specialized Technical (ทักษะเทคนิคเฉพาะทาง): ทักษะเชิงลึกในสาขาอาชีพหรือเทคโนโลยีเฉพาะด้าน
- Specialized Cognitive (ทักษะการคิดเฉพาะด้าน): ความเชี่ยวชาญในกระบวนการคิดหรือความรู้เชิงวิชาการในระดับสูง
- Entrepreneurship (ผู้ประกอบการ): ความสามารถในการริเริ่มและบริหารจัดการธุรกิจ คิดค้นแนวทางใหม่ ๆ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด

A Blueprint of Workforce Reskilling and Upskilling (Li, 2024)

การพัฒนาทักษะของแรงงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Future ready workforce) เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อเนื่องถึงอุดมศึกษา เพื่อสร้างรากฐานความรู้และทักษะที่มั่นคง และขยายสู่การอัปสกีลและรีสกีล (Upskill and Reskill) ตลอดจนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยในการ gain knowledge and skill เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สามารถพัฒนาผ่านสองแนวทางหลักควบคู่กัน ดังนี้

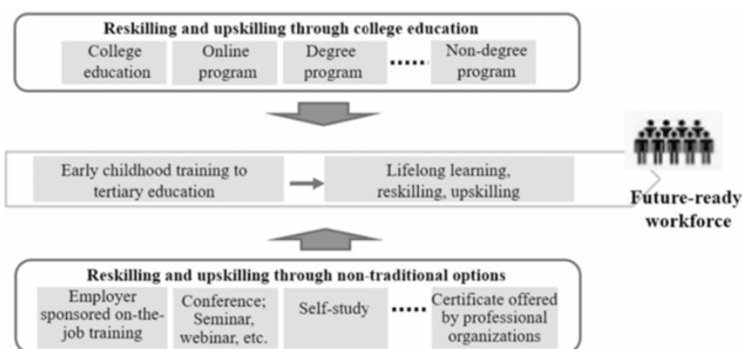
1. การศึกษาในระบบ (College Education) เช่น

- College Education / Degree Program / Non-degree Program / Online Program

2. การศึกษานอกระบบ (Non-traditional Options) เช่น

- **Employer-sponsored On-the-Job Training** การฝึกอบรมที่สถานประกอบการ โดยได้รับการสนับสนุนจากนายจ้าง ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ทักษะเฉพาะทางตรงตามความต้องการจริงในที่ทำงาน
- **Conference / Seminar / Webinar** การเข้าร่วมสัมมนาและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่ออัปเดตข้อมูลใหม่ ๆ และเทรนด์สำคัญในอุตสาหกรรม
- **Self-study** การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยอาจใช้สื่อออนไลน์ หนังสือ หรือหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- **Certificate offered by Professional Organizations** การเรียนเพื่อรับประกาศนียบัตรจากหน่วยงานวิชาชีพ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นในทักษะและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

Fig. 1 A Blueprint of Workforce Reskilling and Upskilling



A Blueprint of workforce reskilling and upskilling

Li (2024)

Reskilling and Upskilling Strategies and Programs in Fiji

การยกระดับและพัฒนาทักษะ (Reskilling และ Upskilling) ในประเทศฟิจิ ได้รับการขับเคลื่อนผ่านหลายภาคส่วน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับภาครัฐ อีกทั้งยังมีบทบาทเสริมจากองค์กรศาสนา (Religious Organizations) โดยเป้าหมายสำคัญคือการยกระดับขีดความสามารถของแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในระดับบุคคล ประชาชนเลือกลงทุนในการศึกษา ทั้งในรูปแบบปริญญาโท (เช่น MBA) และหลักสูตรระยะสั้นแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ระดับองค์กร มีการสนับสนุนทุนการศึกษา การฝึกอบรมเฉพาะทาง ควบคู่ไปกับการจัดระบบ On-the-Job Training และ Mentoring ที่ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และลดค่าใช้จ่ายจากการฝึกอบรมภายนอก ภาครัฐ รัฐบาลฟิจิให้ทุนและโครงการกู้ยืมแก่ผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลน พร้อมกันนี้ได้จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อฝึกอบรมบุคลากรของรัฐบาลด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ รวมถึงร่วมมือกับภาคเอกชนและสมาคมวิชาชีพในการประเมินช่องว่างทักษะ (Skill Gap Assessment) เพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างแม่นยำ อีกด้วย

นอกจากนี้ องค์กรศาสนาในฟิจิยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ด้อยโอกาสผ่านการให้ทุนหรือการจตุบธรรมที่เน้นคุณธรรมและการใช้ชีวิตอย่างมีจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สมดุลและยั่งยืน

ทั้งนี้ สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (MSMEs) ซึ่งมีสัดส่วนแรงงานถึง 28.3% ของตลาดแรงงานในฟิจิ มีการสนับสนุนให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผ่านแนวทางที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ผ่านวิดีโอฝึกอบรมออนไลน์ การฝึกงาน (Apprenticeship) ในสถานประกอบการ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) และการสร้างชุมชนออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างผู้ประกอบการ

ในขณะเดียวกัน แนวคิด “Green Jobs” ก็ได้รับการส่งเสริมอย่างชัดเจนในประเทศฟิจิ ซึ่งสะท้อนถึงความตระหนักถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมสีเขียวไม่เพียงช่วยให้แรงงานฟิจิมีความพร้อมในการตอบสนองต่อมาตรฐานสากล หากยังส่งเสริมให้ประเทศสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนบนเวทีโลกในระยะยาวอีกด้วย

Criticisms and Challenges

แม้ว่าการ Reskill/Upskill จะมีความสำคัญ แต่ยังมีอุปสรรคหลายประการ เช่น

1. **การขาดฐานข้อมูล (Lack of Data)** ข้อมูลเชิงลึกสำหรับวิเคราะห์ช่องว่างทักษะในหลายประเทศ (โดยเฉพาะหมู่เกาะแปซิฟิกและประเทศกำลังพัฒนา) ยังมีจำกัด
2. **ความซับซ้อนของระบบราชการ (Bureaucracy)** ในภาครัฐมีขั้นตอนที่ยืดเยื้อ ทำให้การดำเนินโครงการ Reskill/Upskill เป็นไปได้ช้ากว่าที่ควร
3. **ภาคบริการที่หลากหลายและซับซ้อน** การออกแบบกลยุทธ์หรือหลักสูตรฝึกอบรมแบบเดียวไม่สามารถครอบคลุมทุกอุตสาหกรรม จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ
4. **ข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร (Resource Constraints)** องค์กรขนาดเล็กหรือ MSMEs อาจไม่มีงบประมาณหรือบุคลากรเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร จึงต้องร่วมมือกับหน่วยงานอื่นหรือใช้แนวทางฝึกอบรมที่ประหยัดและสอดคล้องกับขนาดของกิจการ

โดยสรุป การ Reskill และ Upskill เป็นกระบวนการพัฒนาทักษะที่ต่อเนื่องและจำเป็นสำหรับแรงงานทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคบริการที่เปลี่ยนแปลงเร็ว การสนับสนุนระดับบุคคล (Individual) องค์กร (Organization) และภาครัฐ (Government) จะช่วยทำให้เกิดการลงทุนในทักษะใหม่และทักษะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การมีข้อมูลเชิงลึก การลดความซับซ้อนของระเบียบราชการ และการออกแบบโครงการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรม จะส่งเสริมให้ Reskilling/Upskilling ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

สำหรับฟิจิและหลายประเทศในภูมิภาค แรงขับเคลื่อนของ **Green Jobs** หรือแนวคิดการทำงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะยิ่งทำให้การจัดทำกลยุทธ์ Reskill/Upskill มีความสำคัญและต้องวางแผนให้เท่าทันต่อความต้องการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในอนาคต การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงเป็นหัวใจหลักในการเตรียมความพร้อมของแรงงานและองค์กรให้ “พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง” (Future Ready Workforce) อย่างแท้จริง

การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการพัฒนาทักษะแรงงานของผู้แทนประเทศที่เข้ารับการอบรม

ผู้เข้าร่วมอบรม ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ด้านการพัฒนาทักษะแรงงานอย่างกว้างขวาง ดังนี้

- **ประเทศไทย** มุ่งเน้นการส่งเสริมทักษะดิจิทัลและการตลาดออนไลน์ผ่านโครงการภาครัฐ พร้อมผลักดันการใช้ AI ในภาคเกษตรและบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- **ศรีลังกา** กำลังเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital First) จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนา Digital Literacy และทักษะ IT ขั้นสูง ควบคู่กับการยกระดับภาคบริการและการท่องเที่ยว รวมถึงทักษะภาษาและ Soft Skills เพื่อรองรับธุรกิจข้ามชาติ
- **ปากีสถาน** เร่งพัฒนาทักษะดิจิทัลและเทคนิคผ่านหน่วยงานสำคัญ เช่น Pakistan Railways, Ministry of Health และ PTCL โดยใช้รูปแบบ Mentorship, On-the-Job Training และ Certification Program
- **มองโกเลีย** ดำเนินโครงการ "10 Training Program" ครอบคลุมอุตสาหกรรมหลัก และโครงการ "Youth Development" เพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมี National Digital Strategy เป็นกรอบสนับสนุน
- **อิหร่าน** ใช้ Skill Gap Analysis ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทาง ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่าน e-Learning และ Virtual Simulations พร้อมสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน
- **ฟิลิปปินส์** มี TESDA เป็นหน่วยงานหลักในการฝึกอบรมและรับรองทักษะ โดยเน้นการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรม BPO และบริการทางการแพทย์ทางไกลซึ่งมีการเติบโตสูง

1.2.3 การออกแบบงานเพื่ออนาคต (Job Redesign for a Future-ready Service Sector Workforce)

วิทยากร: Mr. George Wong

(6 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 14:05-15:05)

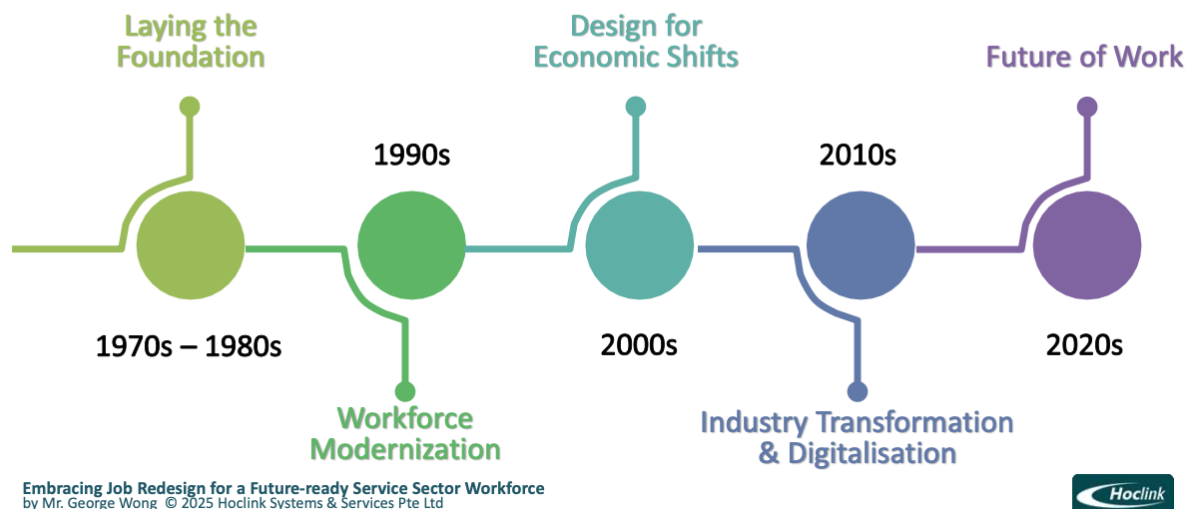
การเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาได้รับอิทธิพลอย่างมากจากเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบสำคัญทั้งในด้านงาน (Tasks) กระบวนการทำงาน (Work Process) และสถานที่ทำงาน (Workplace) ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

เมื่อมองไปถึงอนาคตของการทำงาน พบว่าองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบไฮบริด การดูแลสวัสดิภาพของพนักงาน รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับองค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับอนาคต (Future-ready Workforce) จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยบุคลากรจะต้องมีทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกการทำงานยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนากำลังคนและการเปลี่ยนผ่านของสิงคโปร์ (Workforce Development and Transformation : the Singapore Journey)

สิงคโปร์ มีมีการวางแผนพัฒนากำลังคน (Workforce Development) และการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดห้าทศวรรษที่ผ่านมา โดยเริ่มจากการสร้างรากฐานด้านผลิตภาพและทักษะ (1970s–1980s) ต่อด้วยการปรับตัวเพื่อรองรับความต้องการแรงงานยุคใหม่ (Workforce Modernization) ในปี 1990s จนถึงการออกแบบงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ (2000s) และการผลักดันการทรานส์ฟอร์มสู่ยุคดิจิทัล (2010s) สุดท้ายจึงมุ่งไปสู่อนาคตของการทำงาน (2020s) ที่ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานในระยะยาว

A Timeline of Strategic Evolution



ดังมีรายละเอียดดังนี้

ยุคการวางรากฐานด้านผลิตภาพและทักษะ (1970s-1980s)

ในช่วงเวลานี้ สิงคโปร์มุ่งเน้นการสร้างพื้นฐานด้านผลิตภาพผ่านการจัดตั้ง National Productivity Board (NPB) เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมการเพิ่มผลิตภาพให้เกิดขึ้นทั่วประเทศ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงาน นอกจากนี้ยังได้จัดตั้ง Skills Development Fund (SDF) เป็นกองทุนสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะใหม่ และการปรับปรุงเทคโนโลยีในองค์กร ทำให้ภาคธุรกิจสามารถลงทุนพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ยังได้ริเริ่ม Singapore Productivity Movement เพื่อกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนร่วมกันยกระดับผลิตภาพและคุณภาพการทำงาน

ยุคการปรับตัวสู่แรงงานสมัยใหม่ (1990s)

ทศวรรษนี้เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญผ่าน Manpower 21 Plan ซึ่งเป็นพิมพ์เขียวที่วางวิสัยทัศน์ให้สิงคโปร์เป็นศูนย์กลางด้าน "Talent Capital" โดยใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แผนนี้มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ส่งเสริมแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้แรงงานมีทักษะที่พร้อมต่อการจ้างงานในระยะยาว รวมถึงการดึงดูดแรงงานต่างชาติที่มีทักษะสูงเพื่อเติมเต็มช่องว่างทักษะที่ขาดแคลน

ยุคการออกแบบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (2000s)

ในยุคนี้ สิงคโปร์ได้จัดตั้ง Workforce Development Agency (WDA) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในสายอาชีพของแรงงานชาวสิงคโปร์ตลอดช่วงชีวิตการทำงาน โดยเน้นการปรับบทบาทงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ พร้อมกันนี้ยังได้พัฒนาระบบ Singapore Workforce Skills Qualifications (WSQ) เป็นระบบรับรองมาตรฐานทักษะแห่งชาติที่มีโครงสร้างครอบคลุมทั้ง National Competency Standard, Competency Training and Assessment Guide, Competency Units และ Statement of Attainment

ยุคการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมและดิจิทัล (2010s)

ทศวรรษนี้ เห็นการจัดตั้ง National Productivity and Continuing Education Council (NPCEC) เป็นคณะกรรมการไตรภาคีที่รวมตัวแทนจากรัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้าง เพื่อส่งเสริมผลิตภาพระดับประเทศและผลักดันการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้พัฒนา Industry Transformation Maps (ITMs) เป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับ 23 อุตสาหกรรมหลัก ครอบคลุมการปรับปรุงผลิตภาพ พัฒนาทักษะ สร้างนวัตกรรม และปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุคอนาคตของการทำงาน (2020s)

ในปัจจุบัน สิงคโปร์มุ่งสู่อนาคตของการทำงานผ่านโครงการ Productivity Solutions Grant – Job Redesign (PSG-JR) ที่ให้เงินสนับสนุนแก่องค์กรสูงถึง 70% ของค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนงานหรือกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนา Job Transformation Maps (JTM) เพื่อระบุเทคโนโลยีหลักที่กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน ผลกระทบต่อบทบาทงาน และแนวทางในการพัฒนาทักษะ ทั้งยังวางแนวทางให้นายจ้างและลูกจ้างร่วมกันปรับเปลี่ยนบทบาทงานให้เหมาะสมกับความต้องการในอนาคต

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบนี้แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ระยะยาวของสิงคโปร์ในการเตรียมความพร้อมกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย โดยมุ่งเน้นทั้งการรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงาน

สาระสำคัญ: ความจำเป็น ความหมาย หลักการ และความสำคัญของการออกแบบงาน

การออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความจำเป็นในการออกแบบงาน ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) การนำระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (Automation & Artificial Intelligence) มาใช้ในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม

และความต้องการของลูกค้า (Evolving Customer Preferences) รวมถึงความหลากหลายของประชากรในที่ทำงาน (Workforce Demographics)

การออกแบบงานเป็นกระบวนการทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างงานและความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน พร้อมทั้งปรับบทบาทให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Norm) และสามารถดึงดูดกลุ่มคนที่มีความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น (Wider Talent Pool)

หลักการสำคัญ ของการออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การปรับบทบาทให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การสร้างสมดุลระหว่างความสามารถของมนุษย์และเทคโนโลยี การเพิ่มความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในงาน รวมถึงการสร้างความปลอดภัยและความหลากหลายในองค์กร

ความสำคัญของการออกแบบงานสะท้อนให้เห็นผ่านประโยชน์หลายประการ ได้แก่ การปรับตัวสู่การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangements) ที่รองรับการทำงานระยะไกล ชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น และสถานที่ทำงานที่หลากหลาย การเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานผ่านการให้อิสระและการควบคุมการทำงานที่มากขึ้น การรักษาและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง และการเพิ่มผลผลิตผ่านการปรับปรุงกระบวนการและบทบาทงานให้มีประสิทธิภาพ

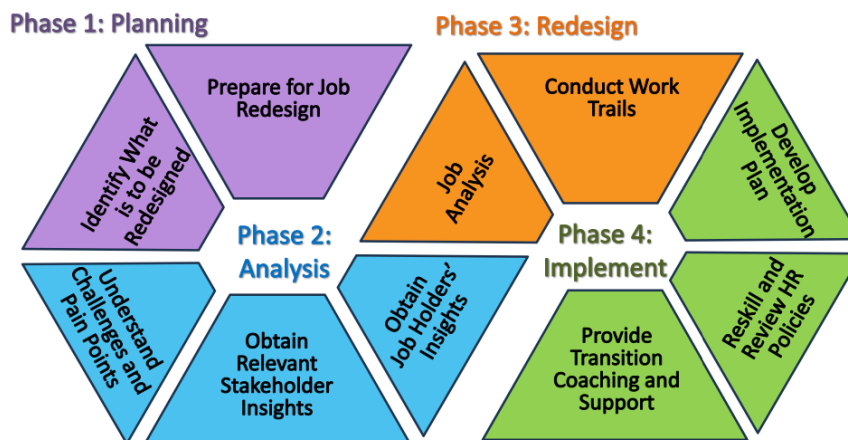
การเรียนรู้เรื่องการออกแบบงานทำให้เข้าใจถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

กรอบแนวคิดการออกแบบงาน (Job Redesign Framework)

กรอบแนวคิดการออกแบบงานเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการระบุความต้องการทางธุรกิจ ออกแบบงานใหม่ และบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร ประกอบด้วย 4 ระยะเวลาสำคัญ ดังนี้

Job Redesign Framework (4-Phase, 10 Steps Approach)

Guides organisations through the process of identifying business needs, redesigning jobs and managing change



Embracing Job Redesign for a Future-ready Service Sector Workforce
by Mr. George Wong © 2025 Hoalink Systems & Services Pte Ltd



ระยะแรก คือ การวางแผน (Planning Phase) เริ่มต้นด้วยการเตรียมความพร้อมองค์การผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล การจัดฝึกอบรม และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น จากนั้นจึงระบุขอบเขตงานที่ต้องการออกแบบใหม่ โดยระดมความคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่ต้องปรับปรุง เลือกงานเฉพาะที่จะดำเนินการ กำหนดตัวชี้วัด และสรุปวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ระยะที่สอง คือ การวิเคราะห์ (Analysis Phase) มุ่งเน้นการทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันอย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มจากการทบทวนความท้าทายและจุดปัญหาในกระบวนการทำงาน ตามด้วยการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งผู้บริหาร ผู้นำธุรกิจ และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมทั้งด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะ และความท้าทายในการปฏิบัติงาน

ระยะที่สาม คือ การออกแบบใหม่ (Redesign Phase) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์งานอย่างละเอียดผ่านการทบทวนงานเฉพาะด้านและการศึกษาเวลาและความพยายามในการทำงาน จากนั้นจึงทดลองปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ โดยระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และคัดเลือกผู้เข้าร่วมการทดลอง

ระยะสุดท้าย คือ การนำไปปฏิบัติ (Implementation Phase) เริ่มจากการพัฒนาแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งระยะเวลา เป้าหมาย การสื่อสาร และการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับการทบทวนและปรับปรุงนโยบายทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการประเมินและพัฒนาทักษะ รวมถึงการบริหารจัดการคนเก่ง ปิดท้ายด้วยการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านผ่านการสอนงาน การให้คำปรึกษา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

อนึ่ง การออกแบบงาน (Job Redesign) มักเผชิญอุปสรรคหลากหลาย เช่น การต่อต้านจากพนักงาน ความไม่ชัดเจนของบทบาทงาน ภาระงานและความเครียดที่เพิ่มขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยี อุปสรรคทางวัฒนธรรม องค์กรและภาวะผู้นำ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ได้ โดยการสื่อสารอย่างโปร่งใส สนับสนุนและให้พนักงานมีส่วนร่วม จัดการฝึกอบรมที่เหมาะสม ปรับโครงสร้างงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับโครงสร้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การวัดผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ของโครงการออกแบบงาน (Job Redesign Project)

การวัด ROI ในโครงการออกแบบงาน (Job Redesign) ช่วยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจถึงความคุ้มค่าและผลกระทบของการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ หรือยกระดับความพึงพอใจของพนักงาน การกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน จะทำให้การออกแบบงานประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

วิธีการคำนวณ ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefits} - \text{Cost}}{\text{Cost}} \times 100\%$$

ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefits): การเพิ่มผลผลิต (Productivity Gains), การลดต้นทุน (Cost Savings), และการเพิ่มรายได้ (Revenue Growth)

ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง (Cost): ค่าอบรม (Training Costs), การลงทุนด้านเทคโนโลยี (Technology Investments), และค่าใช้จ่ายในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Costs)

ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ (Quantitative Targets) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Targets) ก่อนเริ่มโครงการ เพื่อให้สามารถวัด ROI ได้อย่างเป็นรูปธรรม และควรประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Evaluation) โดยใช้ข้อมูลจริงจากพนักงานและ feedback ของพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการออกแบบงาน ในการนี้ ควรให้ความสำคัญกับ *Change Management* และการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างการยอมรับและลดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วย

กรณีศึกษาการออกแบบงานในองค์กรชั้นนำของสิงคโปร์

กรณีศึกษาที่ 1: Singapore General Hospital (SGH)

โรงพยาบาล SGH ซึ่งเป็นโรงพยาบาลตติยภูมิที่ใหญ่ที่สุดในสิงคโปร์ เผชิญความท้าทายสำคัญสองประการ คือ ความคาดหวังของผู้ป่วยที่เปลี่ยนแปลงไป และการขาดแคลนบุคลากร ผู้ป่วยต้องการระยะเวลารอคอยที่สั้นลง ความสะดวกในการรับบริการ และการดูแลแบบสหสาขาวิชาชีพ ในขณะที่โรงพยาบาลประสบปัญหาบุคลากรสูงวัย ภาระงานที่เพิ่มขึ้น และความเสี่ยงต่อคุณภาพการดูแล โดย SGH ได้ดำเนินการออกแบบงานใหม่ใน 2 ด้านหลัก คือ การใช้โซลูชันด้านสุขภาพดิจิทัล และการยกระดับการดูแลที่เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง โดยนำระบบดิจิทัลมาใช้ ในหลายส่วน เช่น เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ แชนบอท ระบบจ่ายยาอัตโนมัติ และการรักษาทางไกล พร้อมทั้ง ปรับบทบาทบุคลากรให้เน้นการให้คำปรึกษา การประสานงานดูแล และการบริการที่ไม่เกี่ยวกับการแพทย์

กรณีศึกษาที่ 2: FairPrice Group

FairPrice ซึ่งเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตที่ใหญ่ที่สุดในสิงคโปร์ เผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ที่ต้องการความรวดเร็วในการให้บริการและหันไปซื้อของออนไลน์มากขึ้น รวมถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานและการรักษาพนักงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องใช้แรงงานทางกายภาพ โดย FairPrice ได้ออกแบบงานใหม่ใน 3 ด้าน ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาทดแทนงานธุรการและงานซ้ำ การขยายธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยใช้ระบบอัตโนมัติในการเติมสินค้าและจุดชำระเงิน พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ และส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้หลากหลายบทบาท

ผลลัพธ์และบทเรียนที่ได้รับ ทั้งสององค์กรประสบความสำเร็จในการออกแบบงานใหม่ โดยมีผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การยกระดับประสบการณ์ของผู้รับบริการ การเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม นอกจากนี้ กรณีศึกษาทั้งสองแสดงให้เห็นว่า การออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

1.2.4 กรณีศึกษาการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการ (Service Sector Workforce Development Case Studies)

วิทยากร: Dr. Maureen Fatiaki Karan

(7 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 14:05-15:05)

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนาและยกระดับทักษะของบุคลากรได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก แนวโน้มการเรียนรู้สมัยใหม่ได้นำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน

แนวโน้มและรูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่

การเรียนรู้ในยุคปัจจุบันได้พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด โดยเริ่มจากการใช้เทคโนโลยี Digital Simulation ที่ช่วยจำลองสถานการณ์การทำงานจริงในอุตสาหกรรมต่างๆ ทำให้ผู้เรียนสามารถฝึกปฏิบัติได้อย่างปลอดภัยและประหยัดต้นทุน นอกจากนี้ การนำ Gamification มาประยุกต์ใช้ยังช่วยเพิ่มความน่าสนใจให้กับการเรียนรู้ผ่านกลไกการให้รางวัล การแข่งขัน และการผ่านด่านต่างๆ

นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่านการจำลองสถานการณ์ ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในยุคปัจจุบัน โดยแต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะและประโยชน์ที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับความต้องการและเป้าหมายของการฝึกอบรม เช่น

การจำลองสถานการณ์เสมือนจริง (VR Simulations)

เทคโนโลยี Virtual Reality ได้เปิดมิติใหม่ของการเรียนรู้ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมสามมิติที่ผู้เรียนสามารถโต้ตอบได้อย่างเต็มรูปแบบ ความโดดเด่นของ VR อยู่ที่ความสมจริงและการมีส่วนร่วมสูง ทำให้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับการฝึกอบรมในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือต้องการความแม่นยำสูง เช่น การฝึกนักบิน การฝึกผ่าตัด และการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน การเรียนรู้ผ่าน VR ช่วยให้ผู้เรียนได้สัมผัสประสบการณ์ใกล้เคียงสถานการณ์จริงโดยไม่ต้องเผชิญกับอันตราย

การจำลองสถานการณ์เสมือนเสริม (AR Simulations)

AR Simulations นำเสนอแนวทางการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างโลกจริงและองค์ประกอบดิจิทัล ทำให้ผู้เรียนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับวัตถุเสมือนในสภาพแวดล้อมจริง เทคโนโลยีนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับการฝึกอบรม

ในภาคการผลิต การแพทย์ และงานซ่อมบำรุง เนื่องจากช่วยให้ผู้เรียนเห็นข้อมูลเพิ่มเติมที่ซบซ้อนกับอุปกรณ์หรือสถานการณ์จริง ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การฝึกอบรมในสภาพแวดล้อม Sandbox

Sandbox Environment เป็นพื้นที่เสมือนที่ถูกควบคุมและแยกออกจากระบบจริง ทำให้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมด้านไอที การทดสอบซอฟต์แวร์ และการฝึกด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ผู้เรียนสามารถทดลองและฝึกฝนได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องกังวลว่าจะส่งผลกระทบต่อระบบงานจริง สภาพแวดล้อมแบบ Sandbox จึงเป็นพื้นที่ปลอดภัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ผ่านการลองผิดลองถูก

การจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-based Simulations)

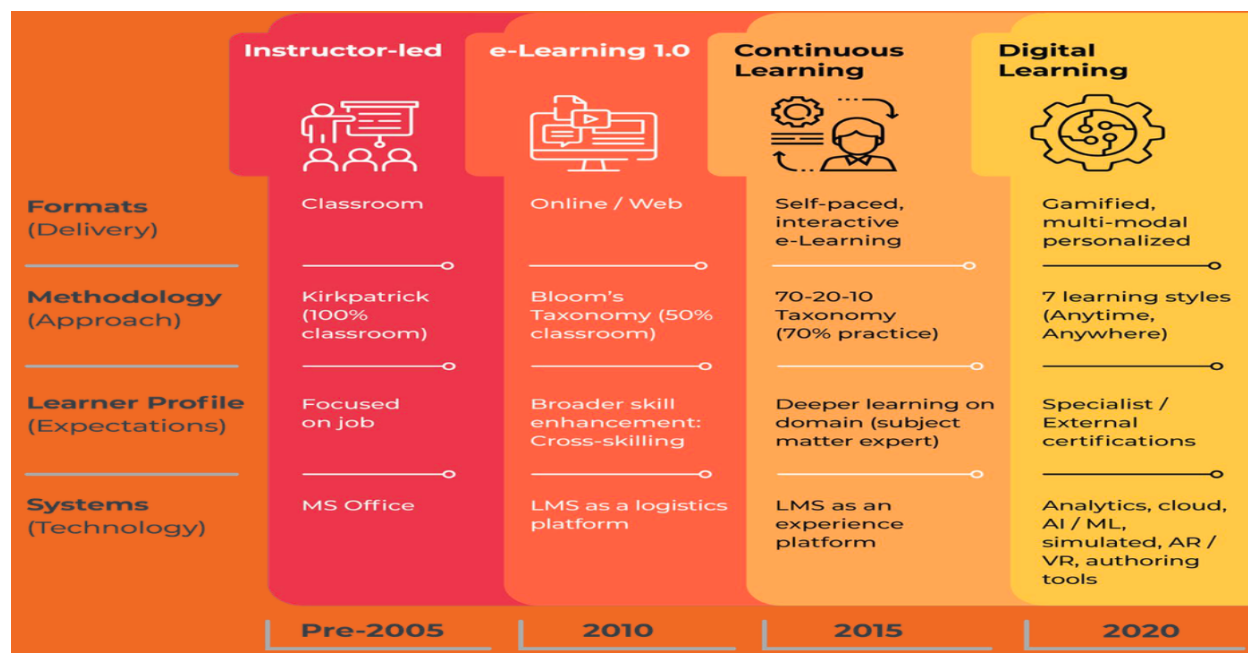
การจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์เพื่อจำลองกระบวนการที่เกิดขึ้นในโลกจริง โดยอาศัยอัลกอริทึมและข้อมูลในการสร้างสถานการณ์ต่างๆ รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมด้านการจัดการธุรกิจ การฝึกทักษะทางเทคนิค และการดูแลสุขภาพ ความสามารถในการจำลองสถานการณ์ที่ซับซ้อนทำให้ผู้เรียนได้เห็นภาพรวมและเข้าใจความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

การจำลองสถานการณ์สด (Live Simulations)

Live Simulations เน้นการเรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทสมมติและการจำลองสถานการณ์แบบเรียลไทม์ รูปแบบนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับการฝึกการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน การฝึกทางทหาร และการฝึกปฏิบัติด้านการดูแลสุขภาพ จุดเด่นของ Live Simulations อยู่ที่การให้ข้อมูลย้อนกลับทันที การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาภายใต้ความกดดัน และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

วิวัฒนาการของการเรียนรู้: จากห้องเรียนสู่ดิจิทัล

การเรียนรู้ในองค์กรได้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียน โดยสามารถแบ่งยุคของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ช่วงสำคัญ ดังนี้



ยุคที่ 1: การเรียนรู้โดยมีผู้สอนนำ (Pre-2005)

ในยุคก่อนปี 2005 การเรียนรู้ยังคงยึดติดกับรูปแบบดั้งเดิมที่เน้นการสอนในห้องเรียนแบบเผชิญหน้า โดยใช้โมเดล Kirkpatrick ในการประเมินผลการเรียนรู้ ผู้เรียนมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เทคโนโลยีที่ใช้ยังจำกัดอยู่ที่โปรแกรม MS Office เป็นหลัก การดึงดูดความสนใจของผู้เรียนในห้องเรียนเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเรียนรู้

ยุคที่ 2: e-Learning 1.0 (2010)

เมื่อเข้าสู่ปี 2010 การเรียนรู้เริ่มปรับตัวสู่แพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น โดยใช้คอนเทนต์วิชวลเป็นกรอบแนวคิด และยังคงมีการเรียนในห้องเรียนอยู่ราว 50% ผู้เรียนเริ่มคาดหวังการพัฒนาทักษะที่หลากหลายและข้ามสายงาน ระบบจัดการการเรียนรู้ (LMS) ถูกนำมาใช้เป็นแพลตฟอร์มหลักในการจัดการด้านลอจิสติกส์ของการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติเริ่มได้รับความสำคัญมากขึ้น

















ยุคที่ 3: การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2015)

ปี 2015 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่การเรียนรู้พัฒนาไปสู่รูปแบบ e-Learning ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาเพิ่มขึ้น โดยใช้โมเดล 70-20-10 ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงถึง 70% ผู้เรียนมุ่งเน้นการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ระบบ LMS พัฒนาเป็นแพลตฟอร์มประสบการณ์การเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ และการออกแบบการเรียนรู้เริ่มให้ความสำคัญกับความสนุกสนานและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

ยุคที่ 4: การเรียนรู้ดิจิทัล (2020)

ในยุคปัจจุบัน การเรียนรู้ดิจิทัลได้พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด ด้วยการผสมผสานเกมมิฟิเคชัน การเรียนรู้แบบหลายรูปแบบ และการปรับให้เหมาะกับผู้เรียนแต่ละคน รองรับรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย (7 learning styles) และสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ผู้เรียนมุ่งสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญและการได้รับการรับรองจากองค์กรภายนอก เทคโนโลยีที่ใช้มีความซับซ้อนและหลากหลาย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ ระบบคลาวด์ ปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่อง (AI/ML) เทคโนโลยี AR/VR เครื่องมือสร้างเนื้อหาดิจิทัล ซึ่งการทบทวนและทำซ้ำเพื่อความเชี่ยวชาญได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในยุคนี้

อนึ่ง การเรียนรู้ในยุคปัจจุบันมีรูปแบบและลักษณะเด่นที่แตกต่างกันใน 4 มิติหลัก ได้แก่ ความสนใจ (Attention) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by doing) ความสนุก (Playful) และการทำซ้ำ (Repetition) ดังนี้

	Attention	Learning by doing	Playful	Repetition
Classroom				
E-learning & Serious Games				
Rapid & Micro-learning (mobile)				
Simulation-based Learning				

1. การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การเรียนรู้ในห้องเรียนแบบดั้งเดิมมีการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้:

- **ความสนุก** เป็นลักษณะเด่นหลักที่มีความสำคัญปานกลาง โดยมีการสอดแทรกกิจกรรมสร้างสรรค์และเกมการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม
- **ความสนใจ** และ **การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ** มีบทบาทรองลงมา โดยมีการใช้กิจกรรมกลุ่มและการฝึกปฏิบัติเล็กๆ น้อยๆ ในห้องเรียน
- **การทำซ้ำ** ไม่ใช่จุดเน้นของการเรียนในห้องเรียน เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและรูปแบบการสอน

2. อีเลิร์นนิงและเกมเพื่อการเรียนรู้ (E-learning & Serious Games) รูปแบบการเรียนรู้ที่โดดเด่นด้วยการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ อย่างลงตัว:

- ความสนุก และ การทำซ้ำ เป็นจุดเด่นสำคัญที่สุด โดยการออกแบบให้ผู้เรียนสนุกกับการเรียนรู้และสามารถทบทวนเนื้อหาได้ตามต้องการ
- ความสนใจ และ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ มีความสำคัญในระดับปานกลาง ผ่านการออกแบบเนื้อหาที่น่าสนใจและกิจกรรมที่ส่งเสริมการลงมือทำ

3. การเรียนรู้แบบเร่งรัดและย่อย (Rapid & Micro-learning) การเรียนรู้บนมือถือแบบกระชับมีลักษณะเด่นที่ชัดเจน:

- ความสนุก และ การทำซ้ำ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด เน้นการนำเสนอเนื้อหาที่สนุกและสามารถทบทวนได้ง่าย
- ความสนใจ มีความสำคัญปานกลาง โดยต้องออกแบบเนื้อหาให้กระชับและน่าสนใจ
- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ แทบไม่มีบทบาท เนื่องจากข้อจำกัดของรูปแบบการเรียนรู้แบบย่อยบนมือถือ

4. การเรียนรู้แบบจำลองสถานการณ์ (Simulation-based Learning) การจำลองสถานการณ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว:

- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นจุดเด่นสำคัญที่สุด เน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจำลอง
- ความสนใจ และ ความสนุก มีความสำคัญมากเช่นกัน ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การทำซ้ำ มีความสำคัญปานกลาง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกฝนทักษะต่างๆ ได้ตามต้องการ

ทั้งนี้ การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นวงจรต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการสร้างแนวคิดและวางแผน ไปจนถึงการประเมินผลการเรียนรู้ กระบวนการนี้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน

1. การสร้างแนวคิด (Conceptualization)

ขั้นตอนแรกเริ่มจากการวางกรอบแนวคิดว่ากิจกรรมการจำลองสถานการณ์จะตอบสนองวัตถุประสงค์การเรียนรู้ได้อย่างไร ในขั้นตอนนี้ ผู้ออกแบบจะต้องกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจำลองสถานการณ์ต่อไป

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูด (Create Immersive Environment)

หลังจากมีแนวคิดที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดึงดูดให้ผู้เรียนรู้สึกมีส่วนร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ สภาพแวดล้อมนี้ต้องสมจริงและน่าสนใจพอที่จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์

3. การผสมเทคโนโลยี (Integrate Technology)

การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การจำลองสถานการณ์มีความสมจริงและมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น เทคโนโลยีจะช่วยลดข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลา ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การประเมินการจำลองสถานการณ์ (Simulation Assessment)

ในระหว่างการฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการวัดและติดตามพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง การประเมินนี้จะช่วยให้เห็นความก้าวหน้าและพัฒนาการของผู้เรียนตลอดช่วงเวลาการฝึกอบรม

5. การสรุปบทเรียน (Debrief)

หลังจากการจำลองสถานการณ์ ผู้เรียนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้สอนทันที ขั้นตอนนี้เป็นโอกาสสำคัญในการทบทวนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับคำแนะนำเพื่อการพัฒนา

6. การประเมินผลการเรียนรู้ (Evaluating Learning Outcomes)

ขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินว่าการจำลองสถานการณ์บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้หรือไม่ การประเมินนี้จะช่วยให้เห็นประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและนำไปสู่การปรับปรุงในรอบต่อไป

การเลือกใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม

การเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมนั้นจำเป็นต้องพิจารณาหลายปัจจัยประกอบกัน เริ่มจากวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ว่าต้องการเน้นการฝึกปฏิบัติ หรือต้องการความยืดหยุ่นในการทบทวน รวมถึงลักษณะของกลุ่มเป้าหมายว่าต้องการความยืดหยุ่นด้านเวลาหรือต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ทรัพยากรและข้อจำกัดต่างๆ เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี และความพร้อมของผู้เรียน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา

การเข้าใจลักษณะเด่นของแต่ละรูปแบบการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจมีการผสมผสานหลายรูปแบบเข้าด้วยกันเพื่อเสริมจุดแข็งและลดข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบ ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การพัฒนาทักษะแรงงานในภาคบริการและภาครัฐ กรณีศึกษาประเทศฟิจิ

ภาคการท่องเที่ยวและบริการ

ภาคการท่องเที่ยวของฟิจิ ได้พัฒนาแนวทางการยกระดับทักษะแรงงานผ่านสามช่องทางหลัก ได้แก่ การริเริ่มโครงการพัฒนาทักษะทั้งภายในและภายนอกองค์กร การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น USP, FNU, UOF, PolyTech และ Pacific Tafe และการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการและทักษะทางเทคนิค แนวทางที่หลากหลายนี้ช่วยให้แรงงานในภาคการท่องเที่ยวสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างครอบคลุมและตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรม

ภาครัฐ

ภาครัฐของฟิจิได้ดำเนินการหลายมาตรการเพื่อพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยมีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ภาครัฐของฟิจิ (Fiji Public Sector Learning Institute) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะข้าราชการ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนด้านการศึกษาผ่านทุนการศึกษาต่างๆ และการจ้างงานผู้เกษียณอายุที่มีทักษะสูงกลับเข้ามาทำงาน

ในด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีการขยายอายุเกษียณเป็น 60 ปี และในบางกรณีถึง 62 ปี เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ไว้ในระบบ พร้อมกันนี้แต่ละกระทรวงยังมีการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะและวางกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดด้วย

ความท้าทาย

แม้ฟิจิจะมีความพยายามในการพัฒนาทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่องแต่ยังคงมีความท้าทายสำคัญหลายประการ อาทิ

1. การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีทักษะสูงในภาคบริการ ซึ่งเป็นความท้าทายที่สำคัญในการสร้างความต่อเนื่องและคุณภาพของการให้บริการ
2. การระบุช่องว่างทักษะที่แท้จริง ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่แม่นยำและการประเมินความต้องการอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดการกับความต้องการที่หลากหลายของแรงงาน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันทั้งในด้านระดับทักษะ ประสบการณ์ และความคาดหวัง
4. การปรับตัวให้ทันกับความต้องการของแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

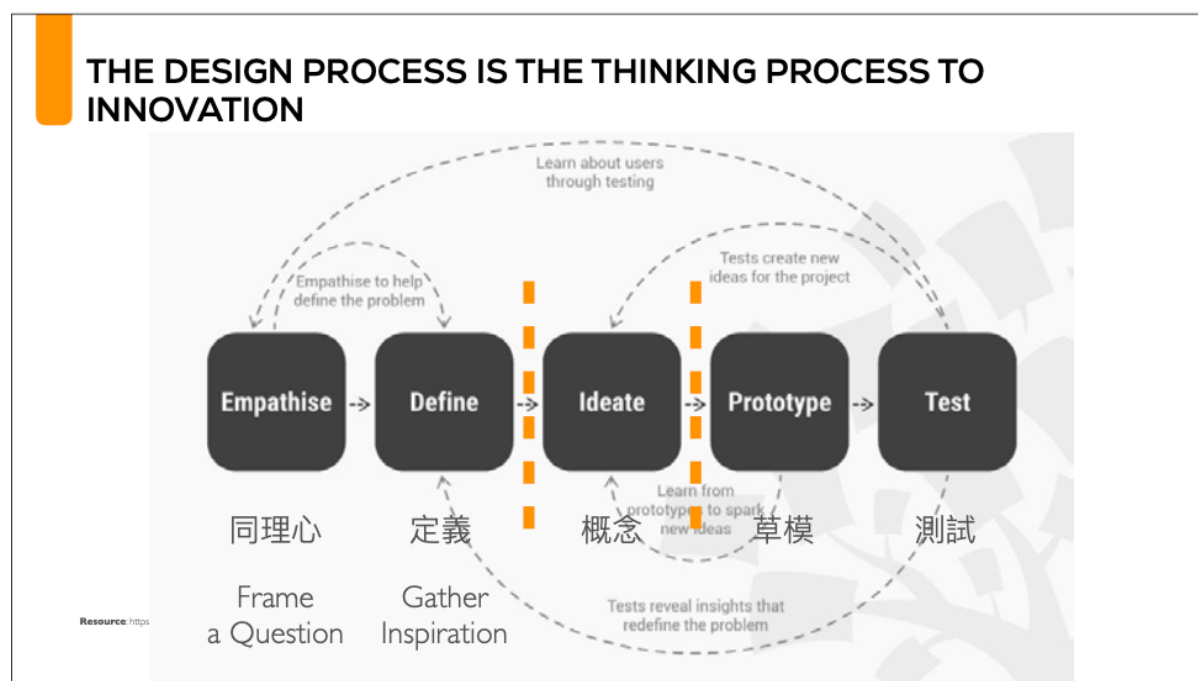
การรับมือกับความท้าทายเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน ในการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาทักษะแรงงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

1.2.5 แนวคิดและเครื่องมือการออกแบบบริการ (Service Design Concepts and Tools)

วิทยากร: Dr. Hsien-Hui Tang

(4-7 กุมภาพันธ์ 2568)

Design Thinking เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมผ่านกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยให้ความสำคัญกับ “ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง” (Human-Centered) และการผสมผสานความร่วมมือระหว่างสหสาขาวิชา (Interdisciplinary Collaboration) เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน (Wicked Problems) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กระบวนการนี้ นักออกแบบจะทำการสำรวจปัญหาอย่างรอบด้าน ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้ ทดลองสร้างแนวทางแก้ไข ตลอดจนปรับปรุงและทดสอบซ้ำ (Iteration) จนได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้และเกิดคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ทั้งนี้ กระบวนการ Design Thinking ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การเข้าใจผู้ใช้ (Empathize) การกำหนดปัญหา (Define) การสร้างไอเดีย (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) และการทดสอบ (Test)

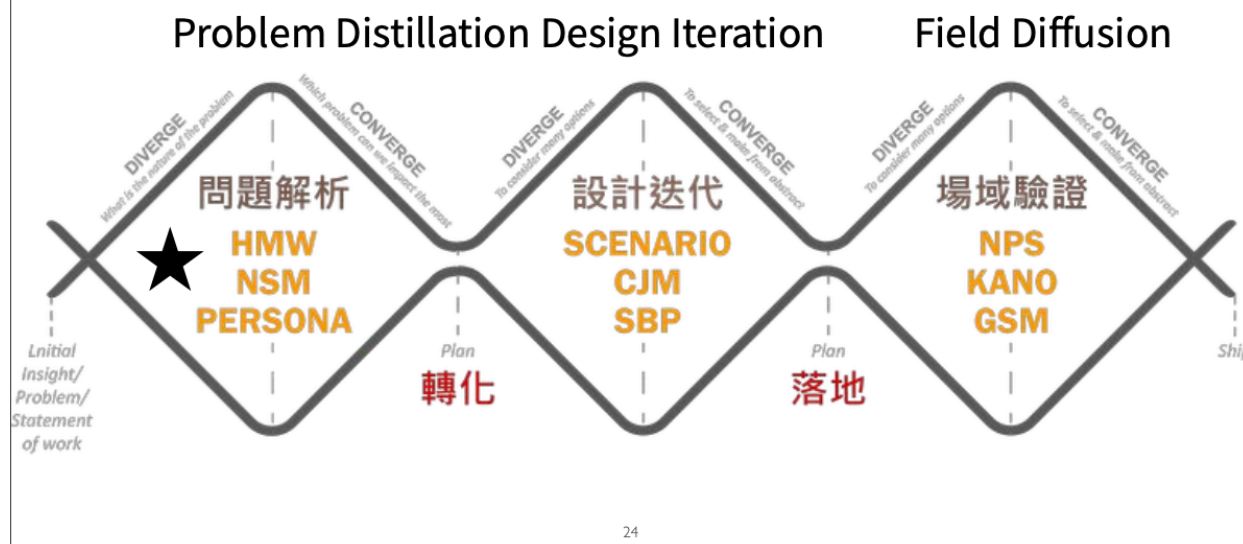


การประยุกต์ใช้ Design Thinking ในการออกแบบบริการ

การออกแบบบริการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการทำงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่:

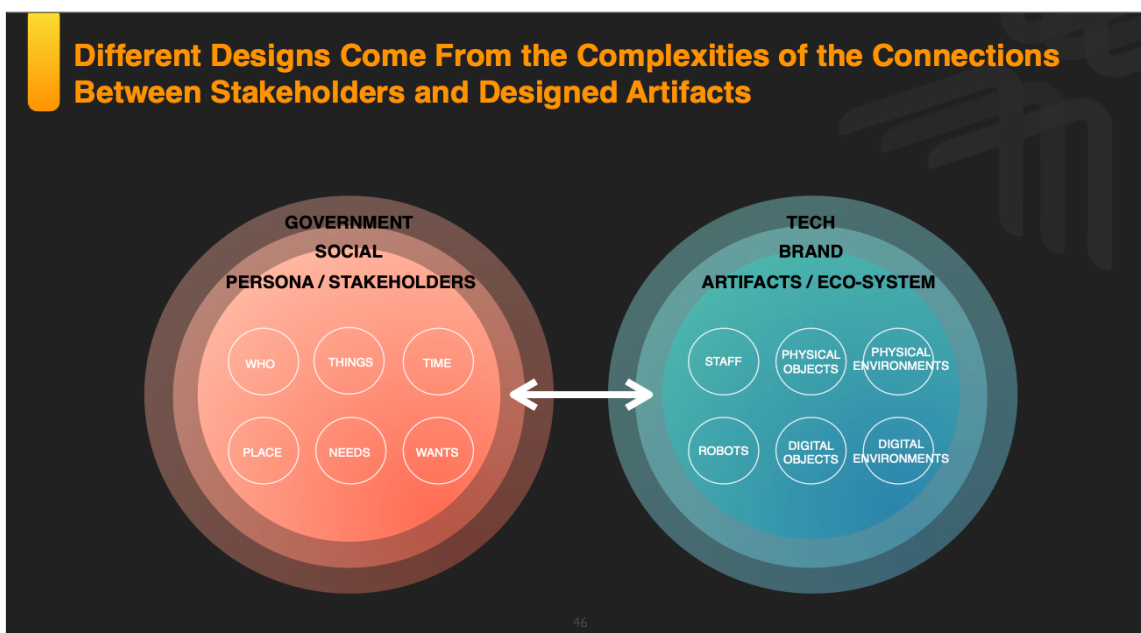
- การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Distillation)
- การออกแบบและปรับปรุง (Design Iteration)
- การทดสอบในสนาม (Field Verification)
- การเผยแพร่และนำไปใช้ (Diffusion)

OUR SERVICE DESIGN FRAMEWORK: PROBLEM DISTILLATION, DESIGN ITERATION, FIELD VERIFICATION & DIFFUSION.



การออกแบบบริการ (Service Design)

การออกแบบบริการ (Service Design) พบว่าเป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความซับซ้อนของการให้บริการในสังคมปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และสิ่งที่ถูกออกแบบ (Designed Artifacts) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์อย่างเป็นระบบ



การออกแบบบริการที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญสามประการ ได้แก่ การจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Complex Stakeholders) การบูรณาการการทำงานข้ามช่องทางต่างๆ (Cross-Channel Integration) และการออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นตามเวลาและสถานการณ์ (Diverse Temporal Process) ทั้งนี้ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการและประสบการณ์ของผู้ใช้

หลักการสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน คือ ความสามารถในการเข้าใจผู้ใช้ (User Understanding) และการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Experience Design) ตลอดการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey) โดยการทำงานต้องมุ่งเน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-centered) การให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตอนและจุดสัมผัสของผู้ใช้ (Sequence and Touch Points) การผสานการทำงานระหว่างส่วนหน้าและหลังบ้าน (Evidence) การมองภาพรวมแบบองค์รวม (Holistic View) การแก้ปัญหาตามบริบทจริง (Realistic) และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Co-creation)

เครื่องมือสร้างประสบการณ์ของลูกค้า

1. การเข้าใจและกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

การวิเคราะห์และกำหนด Target Consumer Group เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ โดยจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ผู้ใช้ (User) สินค้าและบริการ (Offerings) แบรินด์ (Brand) และองค์กร (Corp) ซึ่งต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน โดยหลักการสามารถจัดกลุ่มผู้บริโภคหลักออกเป็น 5 กลุ่มตามพฤติกรรมและค่านิยม ได้แก่:

- Taste Curator - กลุ่มผู้นำด้านรสนิยม
- Atmosphere Immerser - กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศ
- Style Pursuer - กลุ่มผู้ไล่ตามแฟชั่นและสไตล์
- Efficiency Manager - กลุ่มที่เน้นประสิทธิภาพการใช้งาน
- Order Keeper - กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับความเป็นระเบียบ

การสร้างและพัฒนา Persona เพื่อการออกแบบบริการที่มีประสิทธิภาพ

Persona เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านการสร้างตัวละครสมมติที่สะท้อนลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าจริง โดยไม่เพียงครอบคลุมเฉพาะลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึง Persona ของพนักงานผู้ให้บริการด้วย เนื่องจากความพึงพอใจของพนักงานส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า การสร้าง Persona ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่:

- ข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographic Information) การระบุข้อมูลพื้นฐานเช่น อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ และที่อยู่อาศัย ช่วยสร้างภาพของกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน
- เป้าหมายการใช้บริการ (Goals) แบ่งเป็น 3 ระดับ:
 - เป้าหมายด้านฟังก์ชัน: ความต้องการพื้นฐานจากการใช้บริการ
 - เป้าหมายด้านประสบการณ์: ความคาดหวังต่อบรรยากาศและการบริการ
 - เป้าหมายด้านคุณค่า: ความรู้สึกและคุณค่าที่ต้องการได้รับ
- ความรู้สึกและประสบการณ์ (Feelings & Experience) การเข้าใจประสบการณ์ทั้งด้านบวกและลบของลูกค้า รวมถึงความคาดหวังและความรู้สึกหลังใช้บริการ
- การแสดงภาพตัวแทน การใช้รูปภาพที่สะท้อนลักษณะของ Persona เพื่อให้ทีมเข้าใจตรงกัน



การพัฒนา Persona ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวิจัยที่รอบด้านและครอบคลุม โดยเริ่มจากการศึกษาเทรนด์และพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อเข้าใจทิศทางและแนวโน้มของตลาด จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนความต้องการที่แท้จริง ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพตลาดและการแข่งขันเพื่อหาโอกาสและความท้าทาย รวมถึงการทำความเข้าใจมุมมองภายในองค์กรเพื่อประเมินศักยภาพและข้อจำกัดในการให้บริการ

ในบริบทของ Service Design นั้น Persona ถือเป็นส่วนสำคัญของระบบที่ต้องพิจารณาองค์ประกอบหลายด้านประกอบกัน โดยควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริการทั้งหมด โดยเฉพาะใน 3 กลุ่มหลัก เพื่อให้สามารถออกแบบบริการที่ตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด สร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ดังนี้

- **Users หรือผู้ใช้** คือบุคคลหรือองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น ผู้ใช้แอปพลิเคชัน ผู้ใช้บริการในร้านอาหาร หรือผู้เข้าพักในโรงแรม โดยผู้ใช้งานจะเป็นผู้ที่สัมผัสประสบการณ์บริการโดยตรง แต่อาจไม่ใช่ผู้จ่ายเงินเสมอไป
- **Customers หรือลูกค้า** คือบุคคล ธุรกิจ หรือองค์กรที่เป็นผู้ซื้อหรือจ่ายเงินเพื่อใช้สินค้าหรือบริการ ถือเป็นแหล่งรายได้หลักของธุรกิจ ทั้งนี้ลูกค้าอาจเป็นผู้ซื้อโดยตรงหรือไม่ก็ได้ เช่น พ่อแม่ที่จ่ายค่าเรียนให้ลูก ซึ่งในกรณีนี้ลูกจะเป็นผู้ใช้ (User) แต่พ่อแม่จะเป็นลูกค้า (Customer)
- **Stakeholders หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลักตามลักษณะของผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มแรกคือผู้มีผลประโยชน์ทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ลูกค้าและผู้บริโภค ซัพพลายเออร์และผู้ผลิต รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ ส่วนกลุ่มที่สองคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่มีผลประโยชน์ทางการเงินโดยตรง ได้แก่ คู่แข่งทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ชุมชนและสังคมในพื้นที่ดำเนินการ รวมถึงสื่อมวลชน

อนึ่ง ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังต้องพิจารณาถึงระดับอำนาจและความสนใจของแต่ละกลุ่ม โดยกลุ่มที่มีอำนาจสูง เช่น ผู้บริหารและผู้ถือหุ้น จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและทิศทางของธุรกิจมากกว่ากลุ่มที่มีอำนาจต่ำ เช่น ชุมชนหรือสื่อมวลชน ในขณะที่ระดับความสนใจก็มีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความสนใจสูง เช่น ผู้บริหาร ลูกค้า และพนักงาน จะให้ความสำคัญและติดตามการดำเนินงานของธุรกิจอย่างใกล้ชิด

การนำ Persona ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ต้องมีการเก็บข้อมูลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ Persona มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การสื่อสารและทำงานร่วมกันระหว่างทีมก็มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและการนำ Persona ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริการจะช่วยให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และท้ายที่สุดคือการพัฒนาทักษะและความเข้าใจของพนักงานในการใช้ Persona เพื่อปรับปรุงการบริการให้ดียิ่งขึ้น

2. การใช้สถานการณ์จำลอง (Scenario) เพื่อออกแบบประสบการณ์ลูกค้า

Scenario หรือการสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นเครื่องมือสำคัญในการออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้และการพัฒนาบริการ โดยเป็นการอธิบายรายละเอียดของสถานการณ์ที่ผู้ใช้มีปฏิสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือระบบ ในแต่ละ touch point เพื่อศึกษา ประเมิน และปรับปรุงประสบการณ์ผู้ใช้ผ่านกรณีการใช้งานจริง โดย Scenario จะช่วยทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าในแต่ละขั้นตอนของ Journey นั้น ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับบริการอย่างไร มีความต้องการและความรู้สึกอย่างไร และอาจเกิดปัญหาหรือโอกาสในการพัฒนาอะไรบ้าง

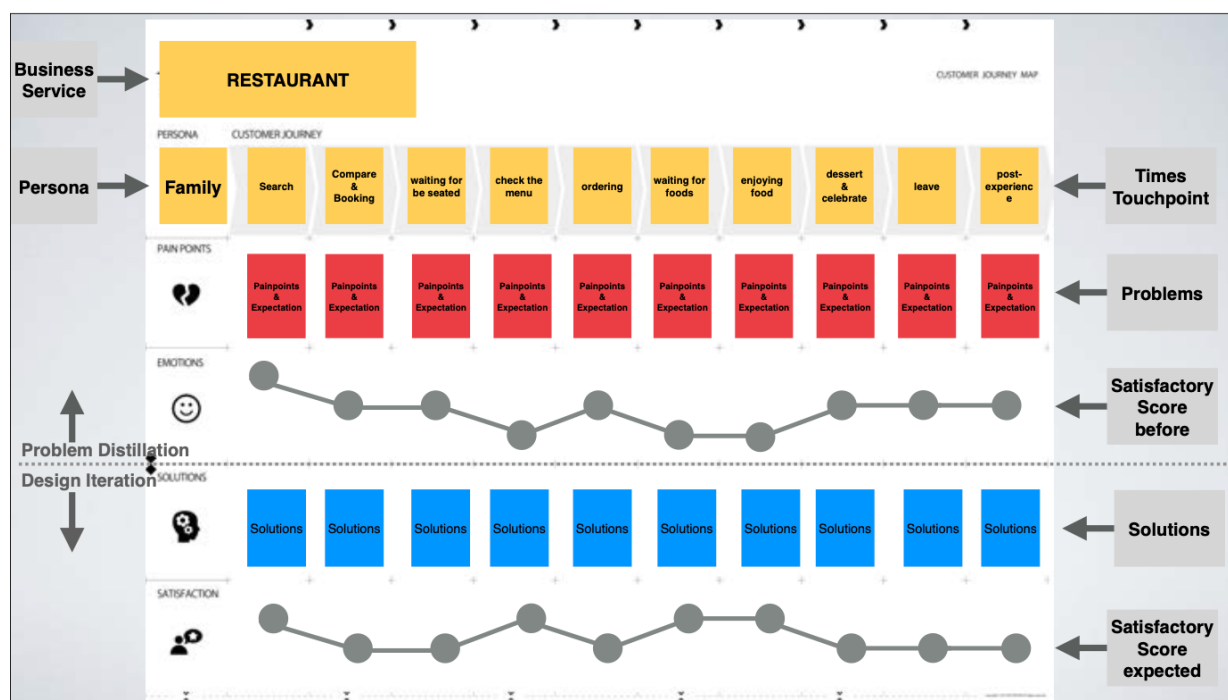
ลักษณะสำคัญของ Scenario ในการออกแบบประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ผู้ใช้ (User-Centered) โดยให้ความสำคัญกับการกระทำ แรงจูงใจ และเป้าหมายของผู้ใช้ การคำนึงถึงบริบท (Context-Based) ที่อธิบายว่าการปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร การแก้ปัญหา (Problem-Solving) ที่ช่วยให้นักออกแบบ

คาดการณ์ความท้าทายและปรับปรุงโซลูชัน และการเล่าเรื่อง (Narrative-Driven) ที่เขียนในรูปแบบเรื่องราวหรือบทสั้นๆ เพื่อให้ประสบการณ์เป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านอาหารและค้ำปลีก ใช้การจำลองสถานการณ์การให้บริการลูกค้าที่มาเป็นครอบครัว โดยพนักงานต้อนรับทักทายด้วยรอยยิ้ม สอบถามความต้องการ และมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ เช่น การจัดหาเก้าอี้เสริมสำหรับเด็กและอุปกรณ์วาดรูป การให้ความใส่ใจและตอบสนองอย่างรวดเร็ว รวมถึงการจัดการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทันที

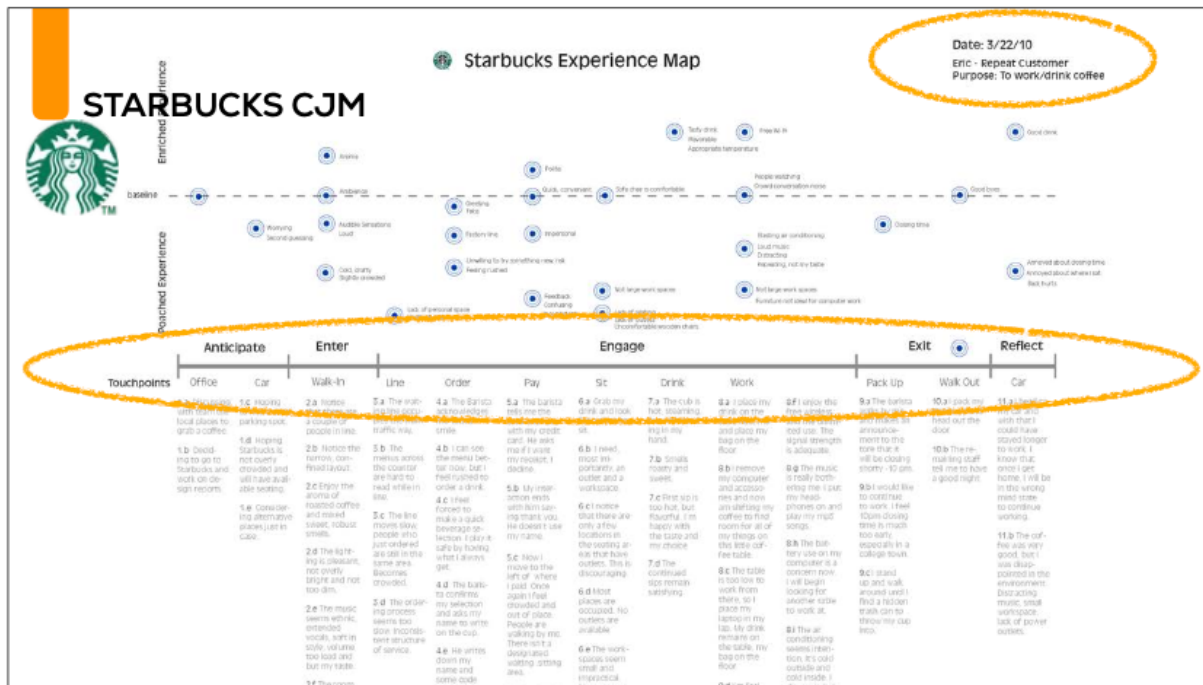
การนำ Scenario มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจนั้นสามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น ซึ่งความเข้าใจนี้จะนำไปสู่การออกแบบจุดสัมผัสบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและเหมาะสม นอกจากนี้ การใช้ Scenario ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถคาดการณ์และเตรียมแผนรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจซึ่งจะนำไปสู่ความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว

3 Customer Journey Mapping (CJM):

Customer Journey Mapping (CJM) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้วิเคราะห์และออกแบบประสบการณ์ลูกค้าในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มรู้จักบริการ (Awareness) ผ่านขั้นตอนการพิจารณา (Consideration) การซื้อ (Purchase) การนำไปใช้ (Adoption) การรักษาลูกค้า (Retention) จนถึงการส่งเสริม (Advocacy) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวช่วยทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า อันจะนำไปสู่การปรับปรุงบริการอย่างมีประสิทธิภาพ



จากกรณีศึกษาของสตาร์บัคส์ แสดงให้เห็นความท้าทายในการบริหาร Customer Journey ในยุคดิจิทัล เช่น ปัญหาการจัดการคำสั่งซื้อในช่วงเวลาเร่งด่วน ความซับซ้อนของเครื่องมือที่ลูกค้าสั่งผ่านแอปพลิเคชัน และการรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการให้บริการกับการสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทักษะของพนักงาน และการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

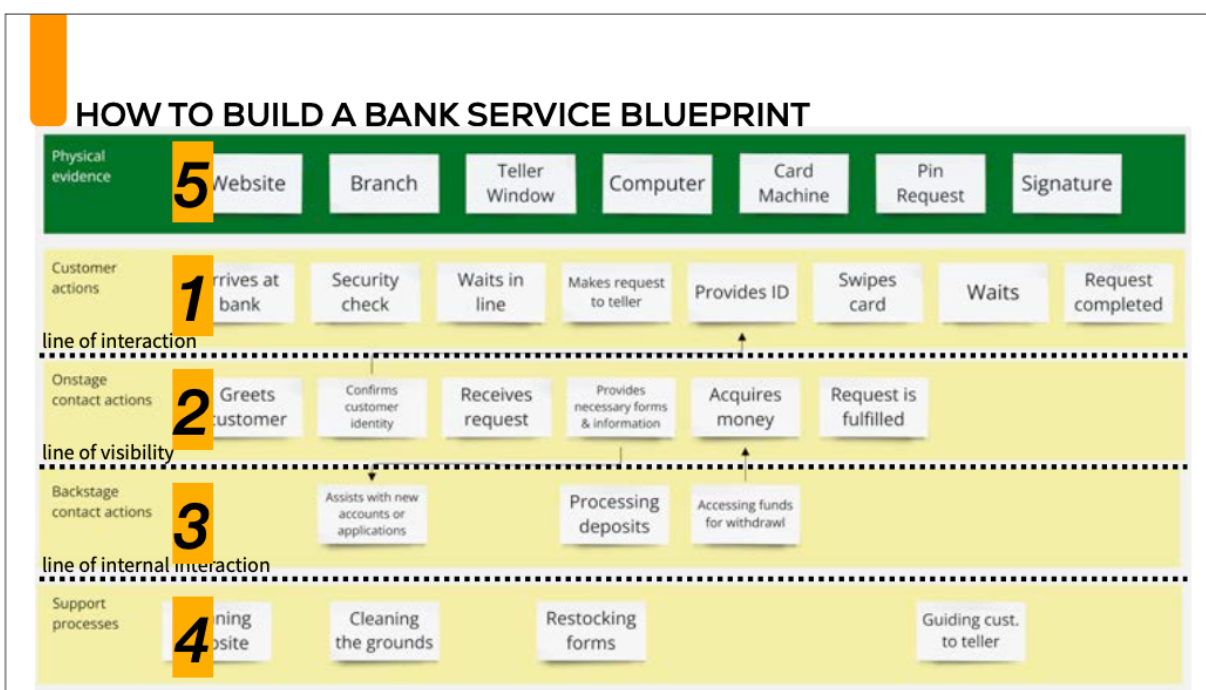


4. Service Blueprint เครื่องมือสำคัญในการออกแบบและพัฒนาบริการ

Service Blueprint แสดงให้เห็นภาพรวมของกระบวนการให้บริการทั้งหมด โดยแบ่งการทำงานออกเป็นระดับชั้นต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ลูกค้ามองเห็น (Front Stage) และกิจกรรมสนับสนุนที่อยู่เบื้องหลัง (Back Stage) โดย Service Blueprint ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ได้แก่

- **Customer Actions** คือ กิจกรรมและการกระทำของลูกค้าตลอดกระบวนการใช้บริการ เช่น การเข้าร้าน การสั่งอาหาร การชำระเงิน ซึ่งเป็นส่วนที่สะท้อนประสบการณ์ของลูกค้าโดยตรง
- **Front Stage Actions** คือ การกระทำของพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานเสิร์ฟ แคชเชียร์ โดยเป็นส่วนที่ลูกค้ามองเห็นและสัมผัสได้
- **Back Stage Actions** คือ กิจกรรมสนับสนุนที่ลูกค้ามองไม่เห็น แต่มีความสำคัญต่อการส่งมอบบริการ เช่น การเตรียมอาหาร การจัดการสต็อก การทำความสะอาด
- **Support Processes** คือ กระบวนการสนับสนุนพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น ระบบ IT ระบบการจัดการวัสดุ ระบบบัญชี

- **Physical Evidence** คือ หลักฐานทางกายภาพที่ลูกค้าสามารถสัมผัสหรือมองเห็นได้ตลอดการใช้บริการ เช่น การตกแต่งสถานที่ ป้ายบอกทาง แบบฟอร์มเอกสาร หรือองค์ประกอบทางกายภาพอื่นๆ ที่สะท้อนถึงคุณภาพและมาตรฐานของการบริการ



การสร้าง Service Blueprint ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของกระบวนการทั้งหมดได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถระบุจุดสัมผัสสำคัญระหว่างลูกค้าและบริการได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ยังช่วยในการค้นหาจุดที่อาจเกิดปัญหาหรือต้องการการปรับปรุง ซึ่งนำไปสู่การวางแผนการทำงานและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือช่วยในการสื่อสารกระบวนการทำงานให้ทีมงานทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

5. การออกแบบช่องทางการบริการในวัตรกรรมบริการ

ช่องทางการบริการ (Service Channels) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบและพัฒนานวัตกรรมบริการ โดยหมายถึงวิธีการและสื่อกลางต่างๆ ที่ผู้ให้บริการใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์และส่งมอบบริการให้กับลูกค้า ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประสบการณ์โดยรวมของลูกค้าและเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการส่งมอบบริการ

ในการออกแบบช่องทางการบริการ มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการที่เรียกว่า SPEC ได้แก่ การบริการ (Service) ที่เป็นการส่งมอบบริการหลัก ผลิตภัณฑ์ (Product) ที่เป็นสินค้าและบริการที่จับต้องได้ สภาพแวดล้อม (Environment) ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่และบรรยากาศในการให้บริการ และการสื่อสาร (Communication) ที่เป็นวิธีการในการสื่อสารกับลูกค้า โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องได้รับการออกแบบและพัฒนาทั้งในช่องทางกายภาพ (Physical Channels) และช่องทางดิจิทัล (Digital Channels)

การออกแบบช่องทางการบริการที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงลักษณะสำคัญ 5 ประการ ประการแรกคือการบูรณาการหลายช่องทาง ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้อย่างไร้รอยต่อ ประการที่สองคือความสอดคล้องระหว่างช่องทาง เพื่อรักษามาตรฐานและภาพลักษณ์ของแบรนด์ ประการที่สามคือการคำนึงถึงความชอบในช่องทางของลูกค้าที่อาจแตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมาย ประการที่สี่คือการพิจารณาความสามารถของแต่ละช่องทางที่มีจุดแข็งและข้อจำกัดแตกต่างกัน และประการสุดท้ายคือการรองรับการสลับช่องทางของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนไปมาระหว่างการใช้บริการ

จากกรณีศึกษาที่ได้เรียนรู้ พบว่าธุรกิจต่างๆ มีการประยุกต์ใช้ช่องทางการบริการที่หลากหลาย เช่น Petite Cafe ที่เน้นสร้างบรรยากาศทางกายภาพที่สวยงาม Shark Shark ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าต่างชาติ Blue Bottle ที่ผสมผสานระบบดิจิทัลกับการบริการแบบดั้งเดิม และ McDonald's ที่นำระบบ Kiosk มาเพิ่มประสิทธิภาพการสั่งอาหาร

人物 Persona	A beautiful front desk / petite	Automatic DIY ordering / shark shake	ordering / blue bottle	ordering / McDonald			
Product digital or physical artifacts owned permanently ☑	beautiful cups	ordering matching	coupons	desktop machine	KIOSK	COUPONE	
Service digital or physical ones experiential temporarily ☑			cording system Payment	stoned staff	pay	GEL	big screen
Communication digital or physical information connecting customers ☑	beautiful florist decoration	easy operation	display introduction	pure	none	COLORFUL WELCOME	COLORFUL WELCOME fast
Environment digital or physical contexts ☑	nice desk design and stores	openspace	payment	cold	payment	COLORFUL WELCOME	separated

อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในช่องทางการบริการ เช่น ระบบ Kiosk ในร้านอาหารจานด่วน มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณา ในด้านข้อดีช่วยเพิ่มความสามารถในการรับออเดอร์ เพิ่มรายได้ สะดวกในการทำการตลาด และโปรโมชั่น ลดความผิดพลาดในการสั่งอาหาร และให้ลูกค้ามีเวลาศึกษาเมนูมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มี

ข้อเสียที่ต้องคำนึงถึง เช่น การเพิ่มภาระงานในครัว ต้นทุนอุปกรณ์และการบำรุงรักษาที่สูง ความเสี่ยงจากระบบขัดข้อง และการขาดปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน

การพัฒนาบุคลากรและช่องทางการให้บริการ

การออกแบบบริการ ที่มีประสิทธิภาพเป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อความสำเร็จในภาคบริการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ที่ต้องพัฒนาควบคู่กันเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมบริการ ดังนี้

- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งมอบบริการที่ตรงใจ
- การดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ที่ช่วยยกระดับคุณค่าของบริการให้เหนือความคาดหมาย
- การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมบริการ ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การตอบสนองที่รวดเร็วและยืดหยุ่น ที่ช่วยให้ปรับตัวได้ทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง
- การปรับตัวและนำแนวปฏิบัติที่ดีมาใช้ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการ

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจาก 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำทางธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การจัดการบริการที่มีประสิทธิภาพ และการออกแบบประสบการณ์ลูกค้าที่น่าประทับใจ

การพัฒนาทักษะเหล่านี้จะนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตในการทำงาน การยกระดับคุณภาพ ความเร็ว และคุณค่าของบริการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างมั่นคงในอุตสาหกรรมบริการทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในภาคบริการ (Striving in the Service Sector) ผ่านการพัฒนาทักษะของบุคลากรในการเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

การเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม "Training Course on Reskilling of the Workforce in the Service Sector" ได้มอบองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้และขยายผลในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริการภายในองค์กร ตลอดจนส่งต่อแนวทางการพัฒนาสู่หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

2.1 การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามแนวคิด T-Shaped Capability

จากการได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนากำลังคนและการเปลี่ยนผ่านของสิงคโปร์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้มีความสามารถแบบ T-Shaped ที่ผสมผสานความรู้กว้าง (Breadth of Knowledge) และความเชี่ยวชาญเชิงลึก (Depth of Expertise) อย่างสมดุล ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับบุคลากรในยุคที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

การขยายผลในเชิงปฏิบัติจะดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) ของบุคลากรในองค์กร และออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งการเพิ่มพูนทักษะดั้งเดิม (Upskilling) และการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรมในรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบดิจิทัล โดยมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งในองค์กร

2.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบบริการในการพัฒนาบุคลากร

องค์ความรู้ด้านการออกแบบบริการ (Service Design) ตามแนวทาง Design Thinking ที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Design) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างโมเดลการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยจะนำเครื่องมือการออกแบบบริการต่างๆ มาใช้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. การสร้าง Persona เพื่อเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
2. การจัดทำ Scenario เพื่อจำลองสถานการณ์การเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบต่างๆ
3. การสร้าง Customer Journey Map เพื่อวิเคราะห์ประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากร
4. การพัฒนา Service Blueprint เพื่อออกแบบระบบและกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนที่มองเห็นและไม่มองเห็น

การนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้จะช่วยให้สามารถออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ (Learning Journey) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง และช่วยยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 การผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร

จากความรู้เกี่ยวกับวิวัฒนาการของการเรียนรู้และรูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ สามารถนำมาปรับใช้ในการ ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ โดยผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น

1. การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Learning) สำหรับหัวข้อที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและวิทยากร
2. อีเลิร์นนิงและเกมเพื่อการเรียนรู้ (E-learning & Serious Games) เพื่อสร้างความน่าสนใจและเพิ่มการมีส่วนร่วม
3. การเรียนรู้แบบเร่งรัดและย่อย (Rapid & Micro-learning) เพื่อให้เข้าถึงได้ง่ายและสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา
4. การเรียนรู้แบบจำลองสถานการณ์ (Simulation-based Learning) สำหรับการฝึกปฏิบัติทักษะที่ซับซ้อน

ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นระบบ อิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4 การประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบงานเพื่อยกระดับบริการและความผูกพันของบุคลากร

องค์ความรู้เกี่ยวกับการออกแบบงาน (Job Redesign) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลและบริการอื่นๆ ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างความสามารถของมนุษย์และเทคโนโลยี การเพิ่มความผูกพันของพนักงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การดำเนินการจะเริ่มจากการวิเคราะห์งานและกระบวนการทำงานปัจจุบัน การรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบงานใหม่ที่คำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร ตลอดจนการนำไปปฏิบัติและติดตามผลอย่างเป็นระบบ ตามกรอบการออกแบบงานที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

นอกจากนี้ จะทดลองนำแนวคิดการวัดผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ของโครงการออกแบบงานมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถประเมินความคุ้มค่าและผลกระทบของการปรับเปลี่ยนได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารในการขยายผลสู่งานด้านอื่นๆ ต่อไป

โดยสรุป การเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ได้มอบองค์ความรู้และเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาทักษะแรงงานภาคบริการและการสร้างนวัตกรรมบริการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการพัฒนาบุคลากรและการบริการภายในองค์กร รวมถึงเป็นต้นแบบให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้นำไปปรับใช้ต่อไป อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การยกระดับคุณภาพการบริการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว