

# กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างาน เพื่อการพัฒนาพนักงานในที่ทำงาน

## Job Enrichment Strategy for Developing Employees in The workplace

ยุวดี จันทะศิริ<sup>1</sup>

Yuwadi Chunthasiri<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความชิ้นนี้เป็นการมุ่งศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างาน เพื่อการพัฒนาพนักงานในที่ทำงาน โดยหลักการเพิ่มคุณค่างาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์กในปี 1968 (Frederick Herzberg) ต่อมาในปี 1976 แฮ็คแมน และ โอลด์แฮม (Hackman & Oldham) ได้นำมาศึกษาต่อมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการเพิ่มคุณค่างาน มี 5 มิติคือ เน้นให้พนักงานมีหลากหลายทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ในงาน ลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง และการได้รับข้อมูลป้อน มิติต่าง ๆ เหล่านี้นำมาซึ่งแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาวะทางจิตในการเพิ่มประสิทธิภาพผลในงาน สำหรับการวางแผนสู่การปฏิบัติมีกลยุทธ์หลักที่นำมาใช้ประกอบด้วย การรวมงาน การมอบหมายงานเป็นลักษณะโครงการ การสร้างความเป็นอิสระในการทำงานเป็นทีม การจัดสรรปันส่วนอำนาจและอำนาจในตำแหน่ง การสร้างพนักงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับทางตรง และการจัดการการมีส่วนร่วม ส่วนขั้นตอนการเพิ่มคุณค่ามี 3 ขั้นตอนหลักคือ สำรวจระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงาน พิจารณารูปแบบการเพิ่มคุณค่างานที่นำมาใช้ และออกแบบโปรแกรมและสื่อสารให้พนักงานทราบ

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์, การเพิ่มคุณค่างาน

### Abstract

This article aimed to reviewing job enrichment strategy for developing employees in the workplace, job enrichment is a tool to developing an employees' potential. Job enrichment has its roots in Frederick Herzberg's two-factor theory in 1968, then Hackman & Oldham in 1976 have taken the concept to study by focusing job characteristic model development to job enrichment, this model has five dimensions that is; skill variety, task Identity, task significance, autonomy and feedback which these dimensions toward employees' intrinsic motivation . In particular, the model specifies that enriching certain elements of job alters people's psychological states in a

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
E-mail: poyuwadi@hotmail.com.

manner that enhances their work effective. For implementation, it has some key strategies to use for enriching job in the workplace including combine task, identify project, create autonomous work teams, redistribute power and authority, increase employee-directed feedback and implement participative management. There are three steps to developing a good job enrichment program that is; to find out the areas where employees are dissatisfied with their current work assignment, to consider which job enrichment options the work place can provide to each employee and to develop and communicate the program to each employee.

**Keywords:** Strategy, Job Enrichment.

## บทนำ

แนวคิดการเพิ่มคุณค่างานกลายเป็นเครื่องมือขั้นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการในการปรับปรุงแรงจูงใจของพนักงาน และการเจริญเติบโตขององค์กรซึ่งเครื่องมือนี้นำมาใช้เมื่อองค์กรมีความประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้งานมีความน่าสนใจ มีความท้าทาย และท้าทายยิ่งขึ้น เกิดควบคู่ไปกับความอิสระ ความรับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน (Hackman, R & Oldman, G, 1980) การเพิ่มคุณค่างานนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยการเพิ่มความรับผิดชอบกับเพิ่มทักษะในการทำงานให้หลากหลาย ปัจจุบันสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และระดับการแข่งขันเพิ่มขึ้น องค์กรเริ่มต้นปรับมุมมองในการบริหารจัดการ และการพัฒนาพนักงานจากเดิมที่มองว่าเงินเป็นปัจจัยแรงจูงใจสำคัญ กลายเป็นการเพิ่มคุณค่าในงาน การสร้างความยืดหยุ่นในตารางการทำงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่า และชี้ชัดไปว่างานอย่างไรเป็นงานที่ดีที่สุดในการสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานให้กับพนักงาน (Bratton, J., 2007 & Hower, J.J. 2008) ฉะนั้น อาจกล่าวได้ว่า การเพิ่มคุณค่างานทำให้พนักงานมีความรู้สึกชื่นชอบกับการได้ทำงาน และการบรรลุเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ประกอบกับการมีทักษะในงานอย่างหลากหลาย นอกจากนี้กระบวนการทำงานควรเป็น

บังเหียนที่สร้างระบบด้วยตัวของมันเอง กล่าวคือ องค์กรควรสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน การบริหารอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการเปิดโอกาสในการแสดงออกถึงความสามารถให้กับพนักงาน เป็นต้น

ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรพยายามมองหาเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรแต่ละแห่ง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivities) และผลการปฏิบัติงาน (Performances) ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งทั้งสามระดับมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้น บทความชิ้นนี้ผู้เขียนมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ได้นำการเพิ่มคุณค่างานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อดึงดูดศักยภาพและสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน บทความชิ้นนี้จึงนำเสนอ 2 ส่วนหลักคือ ส่วนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของการเพิ่มคุณค่างาน และส่วนที่ 2 การแปลงหลักคิดสู่การปฏิบัติ และท้ายสุดเป็นการสรุปและข้อเสนอแนะ

### ส่วนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของการเพิ่มคุณค่างาน

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่างาน ส่วนนี้ ผู้เขียนนำเสนอ ประเด็นหลักคือ 1) ความหมายและความสำคัญของการเพิ่มคุณค่างาน ส่วนความสำคัญจะหยิบยกงานวิจัยมาแสดงให้เห็นเป็นสำคัญว่าการเพิ่มคุณภาพงานสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ในการบริหาร การจัดการ และการพัฒนา

บุคลากรอย่างไร และ 2) ทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการเพิ่มคุณค่างาน

### 1. ความหมายและความสำคัญของการเพิ่มคุณค่างาน

การเพิ่มค่างานเป็นความพยายามในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความสามารถและสร้างงานที่มีความหมาย ความคิดนี้ถูกพัฒนาโดยแฮ็คแมน และโอลด์แมน (Hackman & Oldman) การเพิ่มคุณค่างานควรประกอบด้วยหลักคิดต่อไปนี้ 1) ลำดับของงาน และความท้าทายของความยากของงาน 2) หน่วยของงานมีความสมบูรณ์ นั่นคือ งานที่คล้ายคลึงนำเข้ามารวมกัน เพื่อให้งานมีความหมาย และ 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุน และการสื่อสาร (Rothwell, W.J., & Kazanas H.C., 2004) การเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) คือ การออกแบบงานใหม่ (Redesigning jobs) ที่สร้างเส้นทางเปิดโอกาสให้กับพนักงานมีประสบการณ์ ความสำเร็จ (Responsibility) การประสบความสำเร็จ (Achievement) ความก้าวหน้าในหน้าที่งาน หรือความเติบโต (Growth) และการได้รับการยอมรับในความสำเร็จ (Recognition) ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพที่เพิ่มความอิสระในงาน (Autonomy) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และความสำคัญในงาน (Significance) (Hackman, R & Oldman, G, 1976) นอกจากนี้ การเพิ่มคุณค่างานเป็นการขยายงานในแนวดิ่งหรือเชิงลึก (a vertical expansion) ซึ่งแตกต่างกับการขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานหรือปริมาณงานให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน การขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงาน (Raza, M.A., & Navaz, M.M., 2011) ทั้งนี้หรืออาจกล่าวได้ว่า การเพิ่มคุณค่างาน เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนา และสร้างนวัตกรรมให้พนักงานถือเป็นการ

ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจ และช่วยให้เพิ่มการควบคุมตนเอง (Self-control) การนับถือตนเอง (Self-respect) การตระหนักในตนเอง (Self – actualization) ทั้งหมดเหล่านี้ส่งผลสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Vroom, V. 1985)

ผลการศึกษาศึกษาการเพิ่มคุณค่างานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยืนยันให้เห็นถึงความสำคัญดังกล่าวที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ส่วนใหญ่ศึกษาให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มค่างานและความพึงพอใจในงาน ดังเช่น Loher, B., Noe, R., Moeller, N and Fitzgerald, M. (1985). ศึกษาแบบการวิเคราะห์ห้อยภูมิกับ 28 ตัวอย่าง รายงานว่า คุณค่างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้งานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Hackman, R. & Oldman, G. (1980) ยืนยันว่า การเพิ่มคุณค่างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจ Yang, S.& Lee, K. (2009) ศึกษาเชื่อมโยงไปสู่การสร้างพลังร่วม (Empowerment) และการเพิ่มคุณค่างานกับความตั้งใจในการเข้าออกจากงาน (Turnover intention) พบ ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการเพิ่มคุณค่างานกับความพึงพอใจในงาน Raza, M.A. & Nawaz, M. M. (2011) ศึกษาผลกระทบการเพิ่มคุณค่างาน แรงจูงใจในงาน และความผูกพันในงาน โดยศึกษาในองค์กรภาครัฐของประเทศปากีสถาน พบว่า การเพิ่มคุณค่าในงานสามารถทำนายความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ พบว่า ผู้จัดการคาดหวังว่า หากพนักงานมีระดับของความพึงพอใจในงานสูงส่งผลให้ระดับความผูกพันในองค์กรสูง และระดับความพึงพอใจในงานสูงส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น และลดความตึงเครียด

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า งานวิจัยที่เสนอไว้ข้างต้น พยายามเชื่อมโยงความสัมพันธ์พื้นฐานระหว่างการเพิ่มคุณค่างานกับแรงจูงใจในงาน โดยพยายามฉายภาพให้เห็นถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นยังนำไปสู่ความผูกพันในงานของพนักงาน ตลอดจนเกิดการสร้างพลังร่วมใน

องค์กรและคุณภาพชีวิตในงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม สาเหตุของการเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มคุณค่างาน และแรงจูงใจในงาน เป็นเช่นไรสามารถทำความเข้าใจในประเด็นที่กล่าวถัดไป

## 2. ทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการเพิ่มคุณค่างาน

การเพิ่มคุณค่างานมีรากฐานมาจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg's two-factor theory) ซึ่งเฮอริชเบอร์ก พยายามหาคำตอบกับคำถามว่า มนุษย์ต้องการอะไรจากการทำงาน จึงทำการศึกษแบบเจาะลึกเกี่ยวกับการทำงานของวิศวกรและนักบัญชี โดยสำรวจจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากชีวิตการทำงานของคนในสองอาชีพนี้ เพื่อหาว่าบุคคลเหล่านี้ให้ความสำคัญหรือคุณค่าต่อสิ่งใดมากที่สุด การศึกษานี้ได้รับการทดสอบซ้ำกับกลุ่มอื่น ๆ จนเกิดความมั่นใจและพบว่า เกิดความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่เป็นสิ่งดีและไม่ดีในการทำงาน และยังพบว่า สิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) ไม่ใช่ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) อย่างที่เคยเชื่อกัน แท้จริงแล้วเป็นภาวะที่ปราศจากความพึงพอใจมากกว่า (No Satisfaction) (Herzberg, F. 1968)

เฮอริชเบอร์กแบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หรือแรงจูงใจ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แบ่งเป็น 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายใน (Motivator factor, Intrinsic) ซึ่งค่อนข้างมีความเป็นนามธรรม ประกอบด้วยการทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ (The challenge of the work itself) การได้รับการยอมรับในความสำเร็จ (Recognition) การประสบความสำเร็จ (Achievement) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือความเจริญเติบโต (Advancement and Growth) โดยที่หาก

บุคคลใดมีระดับความพร้อมด้วยปัจจัย 5 ประการดังทั้งหมดนี้จะมีแรงจูงใจในการทำงานระดับสูงและนำไปสู่การปฏิบัติงานในระดับเยี่ยม

มิติที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายนอก หรือหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ (Hygiene factor, Extrinsic) ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม ได้แก่ สภาพการทำงาน (Working Condition) นโยบายองค์กร (Company Policies) การดูแลของหัวหน้างาน (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เงินเดือน (Salary) สถานภาพและความมั่นคงในงาน (Job Security)

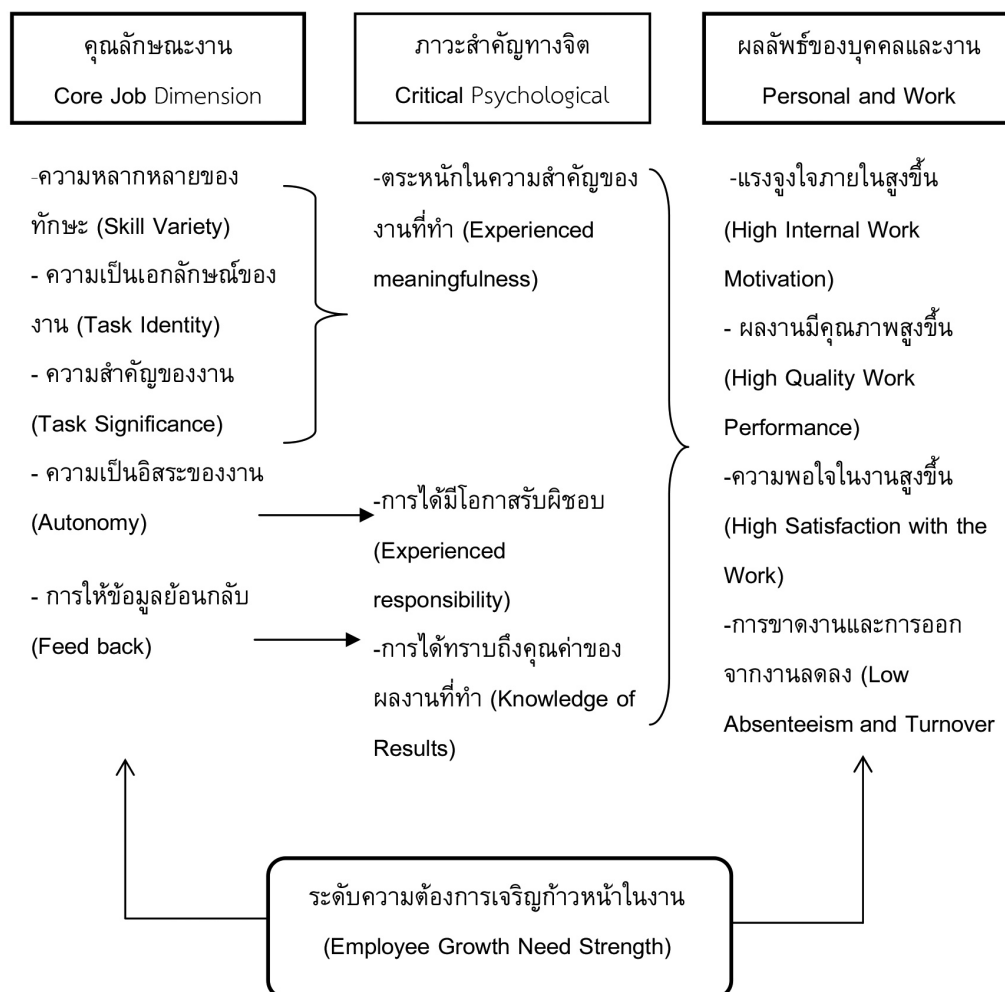
กล่าวโดยสรุปทฤษฎีนี้ เฮอริชเบอร์กชี้ให้เห็นความแตกต่างของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานว่า สิ่งที่ตรงข้ามกับความพึงพอใจคือ การปราศจากภาวะที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหาใช่ความไม่พึงพอใจ ดังนั้น จึงทำให้สองปัจจัยนี้ไม่มีอิทธิพลต่อกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) เป็นที่มาของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ขณะที่ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นที่มาของความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ด้วยสาเหตุเช่นนี้การที่องค์กรพยายามตอบสนองด้วยปัจจัยสุขอนามัยกับพนักงาน เป็นเพียงการลดภาวะความไม่พึงพอใจเท่านั้น ทำได้มาเพียงความสงบที่ปราศจากแรงจูงใจ และมีได้นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น การจูงใจพนักงานจึงต้องให้ปัจจัยจูงใจ

จากปัจจัยจูงใจที่กล่าวไว้ข้างต้นของเฮอริชเบอร์กสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน และด้วยการลดช่องว่างในแนวตั้ง (Vertical job loading) โดยในที่นี้ผู้เขียนจะนำเสนอรายละเอียดเป็นตารางสรุปหลักการพอสังเขปได้ดังนี้

หลักการ	แรงจูงใจ
1. ลดการควบคุมแต่สามารถตรวจสอบได้	-ความรับผิดชอบและการประสบความสำเร็จส่วนบุคคล
2. เพิ่มความรับผิดชอบในงานของแต่ละบุคคล	-ความรับผิดชอบและการได้รับการยกย่อง
3. มอบอำนาจเพิ่มขึ้นในงานที่ทำ	-ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ
4. การทำรายงานอย่างสม่ำเสมอสะท้อนการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	-การเป็นที่ยอมรับภายในองค์กร
5. การทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน	-การเติบโตและเรียนรู้สิ่งใหม่
6. มอบหมายงานเฉพาะด้านให้ทำเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ	-ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และเติบโตในสายงาน

จากข้างต้น จะเห็นว่า แนวคิดของเฮอริชเบอร์เกอร์สามารถนำมาประยุกต์กับการพัฒนางานให้มีความหมาย น่าสนใจ และมีความท้าทาย ยิ่งขึ้นควบคู่กับการเพิ่มความอิสระและความรับผิดชอบ และโอกาสเติบโตในหน้าที่งาน ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า การเพิ่มคุณค่างานได้พัฒนาจากทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์เกอร์ โดยที่ แฮ็คแมน และ โอลด์แฮม (Hackman & Oldman) ได้ขยายแนวความคิดต่อโดยการพิจารณาถึงลักษณะงาน (Job Characteristics) ว่ามีส่วนต่อการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนารูปแบบแนวคิดการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment Model) ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารสามารถเปลี่ยนคุณลักษณะของงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในงานแก่พนักงานได้ ฉะนั้น ลำดับต่อไปผู้เขียน นำเสนอหลักคิดการเพิ่มคุณค่างานตามแนวคิดของ แฮ็คแมน และ โอลด์แฮมดังต่อไปนี้

Hackman, R. & Oldman, G. (1980) มีความเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจภายในสามารถก่อให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานเป็นเครื่องในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน พื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมุ่งเน้นไปที่โมเดลคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ถือเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการเพิ่มคุณค่างาน ดังนั้นแนวคิดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มคุณค่างาน ถือเป็นกิจกรรมด้านการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการออกแบบลักษณะงานที่แตกต่างจากหลักคิดเดิม ๆ ดังเคยปฏิบัติมา โดยแบบจำลองนี้มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาสถานะทางจิตวิทยา (Psychological States) 3 ประการที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ภาพที่ 1 โมเดลคุณลักษณะงานของแรงจูงใจในการทำงาน)



**ภาพประกอบ 1** แสดง โมเดลคุณลักษณะงานของแรงจูงใจในการทำงาน Job Characteristics Model of Work Motivation) แหล่งที่มา: Work re-designs (Hackman, J.R., & Oldham, G. R., 1980).

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจภายใน สามารถก่อให้เกิดขึ้นได้ ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ หรือที่เรียกว่า ภาวะสำคัญทางจิต (Critical Psychological State) คือ

1. ตระหนักในความสำคัญของงานที่ทำ (Experienced meaningfulness) กล่าวคือ บุคคลจะรับรู้ว่างานมีความสำคัญและมีประโยชน์จากคุณค่าของระบบที่พนักงานรับรู้ในที่นี้ผู้เขียนจะยกตัวอย่างเช่น พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบรรจุสินค้า โดยทั่วไปเราอาจมองว่า เป็นงานที่เล็กน้อยไม่จำเป็นต้อง

เสริมแรงในการทำงานและไม่ต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้น พนักงานเหล่านี้ยังคงรู้สึกกับงานเหมือนกับเคยปฏิบัติเป็นประจำในทุก ๆ วัน ในทางตรงข้าม หากองค์กรหรือหัวหน้าอธิบายให้พนักงานเหล่านี้เห็นว่างานที่ปฏิบัติสำคัญอย่างไรจะมีแนวโน้มว่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีแนวโน้มว่าจะมีความมุ่งมั่นในงานเพิ่มขึ้น

2. การได้มีโอกาสรับผิดชอบ (Experienced responsibility) กล่าวคือ บุคคลจะมีความเชื่อว่ามีผลลัพธ์ (Out comes) มาจากความพยายาม ทำให้

พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน หรือเป็นผู้สร้างสรรคความสำเร็จและรับผิดชอบต่องานที่มีคุณภาพ

3. การได้ทราบถึงคุณค่าของผลงานที่ทำ (Knowledge of Results) กล่าวคือ บุคคลสามารถตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานว่าผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความยุติธรรมเพียงใด สิ่งนั้นเป็นสิ่งแสดงว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

ลักษณะเฉพาะของงาน (Core Job Dimensions) ประกอบด้วย 5 มิติ คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายความว่า เป็นระดับที่งานมีความประสงค์ให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มีความท้าทายกับทักษะและความสามารถ นั้นหมายความว่า หากพนักงานได้ทำงานที่มีทักษะมากเพียงใดจะทำให้งานนั้นมีคุณค่าและมีความหมายเพิ่มขึ้น ในที่นี้ผู้เขียนมองว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเส้นทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กับองค์กรทางธุรกิจ เพื่อให้พนักงานมีทักษะหลากหลาย และช่วยป้องกันความเบื่อหน่ายในงานได้เช่นกัน โดยก่อนมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน พนักงานต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลาย ๆ ทักษะงานที่จะไปรับผิดชอบงานใหม่ และต้นทุนในการพัฒนาควรมีความสมดุลโดยการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivities) นอกจากนี้ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานนอกจากทำให้พนักงานมีทักษะหลากหลายแล้วยังเป็นการเปิด โอกาสให้พนักงานทราบว่าจะงานแต่ละงานในองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างไร และจะอย่างไรให้ทุก ๆ งานมีความสอดคล้องกันองค์กร องค์กรก็ตาม แม้ผู้เขียนมองว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นเส้นทางหนึ่งในการเพิ่มคุณค่างาน แต่มีเช่นเดียวกันที่พนักงานส่วนหนึ่งไม่ต้องการเรียนรู้งานใหม่ และที่ไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นหากว่า จะนำการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทักษะหลากหลายให้กับพนักงาน องค์กรควรเชื่อมโยงกับเส้นทางความ

ก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและแผนสืบทอดตำแหน่งร่วมด้วย (Succession Planning) เหล่านี้จะทำให้การวางแผนเชื่อมโยงกันทั้งระบบ

2. ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) กล่าวคือ เป็นระดับที่งานมีความประสงค์ให้พนักงานทำงานเสร็จสมบูรณ์ในภาพรวมของชิ้นงานนั้น ๆ หรืออาจจะพูดสั้น ๆ ว่า การได้ทำงานทั้งชิ้นอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยทำตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการสุดท้ายจนออกมาเป็นผลลัพธ์ (Out Comes)

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ เป็นระดับที่งานส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งและสามารถรับรู้ได้ ต่อวิถีชีวิตของพนักงานและองค์กร หรือสุขภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการสะท้อนให้เห็นว่างานมีความสำคัญ และมีคุณค่าซึ่งตัวงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง

กล่าวโดยสรุปทั้ง 3 มิติเหล่านี้เป็นการสร้างความตระหนักในคุณค่าหรือความสำคัญของงานที่ทำให้เห็นว่าการมีความหมาย ถ้าวางทั้ง 3 มิติที่สูงทั้งหมด จะทำให้พนักงานรู้สึกชอบงานที่ทำและเต็มใจไปด้วยความหมายอย่างมาก แต่ถ้าวางหนึ่งงานใดต่ำในบางมิติก็จะทำให้ความหมายของงานในมิติอื่น ๆ ลดลงด้วย แต่แม้ว่า 2 มิติต่ำพนักงานก็จะพยายามหาความหมายของงานถ้ามิติที่ 3 สูงอย่างเพียงพอ

4. ความเป็นอิสระของงาน (Autonomy) คือ เป็นระดับที่งานให้เสรีภาพกับพนักงาน (Freedom) ความเป็นอิสระ (Independence) การกำหนดทิศทางตารางการทำงาน (Scheduling Work) และให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีต่องานนั้น ๆ ส่วนนี้หากพนักงานมีความเป็นอิสระ (Autonomy) ในงานสูงจะทำให้พนักงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว และในการทำงานความรู้สึกของพนักงานจะพึงพิงอยู่กับความสามารถของตนเองมากกว่ากฎระเบียบหรือหัวหน้างาน

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงาน (Feedback) คือ เป็นระดับที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ ลุล่วง โดยการให้ ข้อมูลเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อการให้ข้อมูลนั้นมาจากตัวงาน (Work itself)

## ส่วนที่ 2 การแปลงหลักคิดสู่การปฏิบัติ

1. กลยุทธ์ การเพิ่มคุณค่างานในองค์การ (Campion, M.A. & Thayer, P.W. 1987; Parker, S.K., Wall, T.D. & Cordery, J.L. 2001)

1.1 การรวมงาน (Combine Tasks) กล่าวคือ รวมกิจกรรมของงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การมอบหมายงานมีความท้าทายและมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ลักษณะเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเห็นงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด พนักงานมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะหลากหลาย ซึ่งทำให้งานนั้นมีความหมายและมีความสำคัญสำหรับพวกเขา ยกตัวอย่างเช่น การทำงานของแรงงานในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่แรงงานแต่ละแผนกทำหน้าที่แยกจากกัน แต่มีโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์บางแห่งเปลี่ยนวิธีการทำงานให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อประกอบรถยนต์ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จทั้งคัน

1.2 การมอบหมายงานเป็นลักษณะโครงการ (Identify Project) คือเน้นไปที่การทำงานเป็นหน่วยงานหรือเป็นกลุ่ม (Work Units) โดยการจัดแยกประเภทของหน่วยงานหรือสายงานตามหน้าที่ (Functional Lines) และรูปแบบของโครงการแต่ละหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรมอบหมายโครงการให้กลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งรับผิดชอบโครงการร่วมกับหัวหน้าในโครงการ ซึ่งในการมอบโครงการสามารถให้ตามความเชี่ยวชาญของหน่วยงานนั้น ๆ และควรให้พนักงานเหล่านั้นได้เพิ่มความเป็นอิสระในงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1.3 การสร้างความเป็นอิสระในการทำงานเป็นทีม (Create Autonomous Work Teams) กลยุทธ์นี้เป็นการเพิ่มคุณค่างานระดับกลุ่มเบื้องต้นกำหนดเป้าหมายระดับทีม ต้องทำให้ทีมมีอิสระต่อการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย ตารางการทำงาน การพักผ่อน และเกณฑ์การประเมินผล และนอกจากนี้อาจให้ทีมมีสิทธิ์ในการเลือกสมาชิกของทีม ซึ่งวิธีการนี้มีความสำคัญในการสร้างภาวะความเป็นผู้นำและทักษะในการจัดการ

1.4 การจัดสรรปันส่วนอำนาจและอำนาจในตำแหน่ง (Redistribute Power and Authority) กล่าวคือ การลดอำนาจการควบคุมในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจ หัวหน้าควรมอบอำนาจ ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ความเป็นอิสระในงานของสมาชิก หลักความรับผิดชอบ (Accountability) เหล่านี้จะทำให้ความเป็นเอกลักษณ์ในงานเพิ่มขึ้น

1.5 การสร้างพนักงาน (Increase Employee) และการให้ข้อมูลย้อนกลับทางตรง (Directed Feedback) นั้นหมายความว่า องค์กรควรแน่ใจว่าพนักงานรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่า ปฏิบัติงานดีมากน้อยเพียงใดและด้วยสาเหตุอะไร หรือสาเหตุอะไรที่ทำให้ผลการปฏิบัติไม่ได้มาตรฐาน หลักการหนึ่งคือให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละรอบ หรืออาจจะใช้ระบบที่เลี้ยงสำหรับพนักงานใหม่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

1.6 การจัดการการมีส่วนร่วม (Implement Participative Management) กล่าวคือ เปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเข้าไปเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ ลักษณะเช่นนี้เป็นแนวทางที่ดีแนวทางหนึ่งในการสื่อสารไปยังสมาชิกของทีม เพื่อให้สมาชิกได้จัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องไปกับทิศทางขององค์การ



## 2. ขั้นตอนของการเพิ่มคุณค่างาน (Smith, T. 2015)

**ขั้นที่ 1** องค์กรควรค้นหาว่า พนักงานคนไหนบ้างที่มีความพึงพอใจลดลงหรือแทบจะไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย และนี่เป็นจุดเล็ก ๆ ที่นำไปสู่การเพิ่มคุณค่างานและการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงาน หลังจากนั้นสำรวจความแรงจูงใจในงาน และความต้องการ เพื่อพิจารณาว่า พนักงานเหล่านั้นมีความต้องการอะไรและอย่างไร โดยการใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการสำรวจในสร้างรูปแบบของการเพิ่มคุณค่างานให้เหมาะสม (Enrichment Option)

**ขั้นที่ 2** พิจารณารูปแบบการเพิ่มคุณค่างานที่จะนำไปใช้ องค์กรไม่มีความจำเป็นต้องออกแบบงานใหม่อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเส้นทางหนึ่งในการออกแบบการเพิ่มคุณค่างาน ต้องมีความเข้มงวดให้เกิดความสมดุลความต้องการที่ปฏิบัติได้ (Operational need) กับความพึงพอใจในงาน ถ้าการเปลี่ยนแปลงนี้มีนัยสำคัญเป็นความต้องการที่แท้จริงก็นำไปสู่โปรแกรมการสร้างการเพิ่มคุณค่าในงาน

**ขั้นตอนที่ 3** ออกแบบและสื่อสารโปรแกรมไปยังให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ถ้าองค์กรกำลังทำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญควรต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ว่าอะไรที่องค์กรกำลังทำและทำไมต้องทำ สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่พึงระลึกคือ ควรมีการกำกับและการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมที่เลือกและนำไปใช้ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องต่อไป

### สรุป และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การเพิ่มคุณค่างาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำมาศึกษาต่อ มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job

Characteristics Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) ดังนั้นแนวคิดเรื่องมีอการพัฒนาศักยภาพที่นำมาเสนอในบทความนี้ จึง เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการออกแบบลักษณะงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาก่อนหน้านี้ โดยเน้นให้พนักงานมีหลากหลายทักษะ (Skill Variety) เกิดความเป็นเอกลักษณ์ในงาน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อน (Feedback) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นำมาซึ่งแรงจูงใจภายในที่เกิดจากเนื้องานเป็นสำคัญ สำหรับการวางแผนสู่การปฏิบัติ นั้น หากองค์กรใดมีความประสงค์ที่จะนำไปใช้ควรมีการค้นหาหรือสำรวจความพึงพอใจในงานของพนักงานว่าอยู่ในระดับไหนและเป็นอย่างไร หลังจากนั้นองค์การนำข้อมูลเหล่านี้มาพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพขององค์กร และความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้ เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมการเพิ่มคุณค่าในงานให้มีความเหมาะสมในเชิงของเนื้อหา การกระบวนการ และวิธีการในการทำงานต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

1. การเพิ่มคุณค่างานอยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถที่นำไปสู่การตัดสินใจในงาน และมีเจตคติที่ถูกต้องต่องาน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วอาจจะไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้ ดังนั้นองค์กร จึงควรมีความเข้าใจความเป็นปัจเจกชนของพนักงานร่วมด้วย สหกว่า พนักงานคนไหนมีความพร้อมควรได้รับการพัฒนาก่อนโดยใช้หลักการเพิ่มคุณค่างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง หรือกลุ่มคนที่มีศักยภาพ (Talent Person) ควรได้รับการพัฒนาก่อนเป็นอันดับแรก

2. ผู้จัดการอาจจะเกิดความรู้สึกว่า อำนาจถูกลดทอนโดยนำอำนาจที่มีอยู่ไปให้กับผู้ใต้บังคับ

ปัญหา ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจนำไปสู่ปัญหาที่อยู่ในลักษณะที่เรียกว่า Ego Problem นั่นคือ ยังคงยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง มีความเห็นด้วยต่อความคิดของผู้อื่นน้อยหรืออาจจะแทบไม่มีเลย หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้จะส่งผลให้พนักงานมีความอยาก

ร่วมคิดร่วมทำกับองค์กรน้อย และจะกลายเป็นไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจได้อย่างเพียงพอและแท้จริง ทำยสุดแล้วการนำหลักคิดการเพิ่มคุณภาพงานไม่ประสบความสำเร็จ

### เอกสารอ้างอิง

- Bratton, J. (2007). *“Work and Organizational Behavior”*. New York: Paul Grave Mac Millan.
- Campion, M.A. & Thayer, P.W. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15(3), 66-80.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1976). *Motivation through the design of work*. Test of a theory, organisational behaviour and human performance. 16,250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R., (1980). *Work redesign*. Reading, M.A: AddisonWesley
- Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees*. Harvard Business Review, 46, 53-62.
- Hower .J.J (2008) *Developing Your Human Resources: An Operational Approach*.
- Loher, B; Noe, R; Moeller, N; and Fitzgerald, M. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70.280-289
- Parker, S.K., Wall, T.D. & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Raza, M.A., & Nawaz, M. M., (2011). Impact of Enrichment on employees job satisfaction. *European Journal of Social Sciences* 23(2) 220-226.
- Rothwell, W.J. & Kazanas H.C. (2004). *The Strategic Development of Talent*. Human Resource Development Press, Massachusetts.
- Smith, T.(2015). *Job enrichment done right*. Retrieved June 5, 2015, from <http://www.payscale.com/compensation-today/2015/03/job-enrichment-done-right>
- Vroom.V. (1985). *Work and Motivation*. Psychological Bulletin.
- Yang, S.& Lee, K. (2009). *Linking empowerment and job enrichment to turnover intention; the influence of Job Satisfaction*. International Review of Public Administration, 14(2):13-23.