



การออกแบบงาน (Technostructural Intervention)



1. การออกแบบงาน (Job Enrichment)

การ ออกแบบ งานเพื่อ

1) ลดค่าใช้จ่าย
เกี่ยวกับการสอนงาน
และการจ้างงาน

2) การสร้าง
แรงจูงใจในการ
ทำงาน

3) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสิ่งแวดล้อม

4) การเพิ่มผลิตภาพที่รวดเร็ว



2. การออกแบบงานเพื่อสร้าง แรงจูงใจ ตามแนวคิดของ Herzberg (Herzberg's Job Enrichment)

การออกแบบงานเพื่อสร้างแรงจูงใจตามแนวคิดของ Herzberg (Herzberg's Job Enrichment)

ก. Herzberg เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ Two-factor Theory 'ได้แก'

1) **Motivators**
ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน เช่น

- ผลสำเร็จของงาน

- การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

2) Hygiene Factors ปัจจัยที่ทำให้ความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้นหรือหมดไป

- ค่าตอบแทน

- นโยบายต่างๆ ขององค์การ

3) Herzberg
นำเสนอปัจจัยที่
สร้างความลึกของ
งานและเพิ่ม^{แรงจูงใจของ}
พนักงาน ได้แก่

- ผลสำเร็จ

- การยอมรับจากผู้อื่น

- การเติบโต

- ความรับผิดชอบ

- ผลงาน

ข.
**Bohlander
and Snell**
เสนอวิธีการ
เพิ่มความ
ลึกของงาน
ได้แก่

**1) การเพิ่มระดับความ
ยากและขอบเขตความ
รับผิดชอบของงาน**

**2) การเปิดโอกาสให้
พนักงานมีอำนาจใน
การตัดสินใจและ
ควบคุมผลลัพธ์ของงาน**

3) การรายงานผลงานของพนักงานทั้งกลุ่มหรือรายบุคคลให้พนักงานรับทราบโดยตรง

4) การเพิ่มงานที่ทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง

**5) การมอบหมายงานเฉพาะด้านที่
ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเป็น
ผู้เชี่ยวชาญ**

**ค. Mondy and
Noe การดำเนิน
กิจกรรมออกแบบ
งาน (Job
Enrichment)
จะต้องคำนึงถึง
หลัก 5 ประการ**

**1) การยกระดับ
ของงาน**

**2) การเพิ่มความ
รับผิดชอบของ
ผู้ปฏิบัติงาน**

**3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน
มีอิสระในการกำหนดตารางการ
ทำงาน**

4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ

**5) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้
สิงใหม่**



3. การออกแบบงานตาม แนวคิดของ Hackman and Oldman

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงาน (Core Job Dimensions) กับสถานะทางจิตวิทยาที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ด้านบุคคลและงาน

ลักษณะเฉพาะของงาน (Core Job) Dimensions

- ความชำนาญในรายด้าน (Skill Variety)
- เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity)
- ความสำคัญของงาน (Task Significance)

- ความเป็นอิสระของงาน (Autonomy)

- การให้ข้อมูลป้อนกลับ ผลการปฏิบัติงาน (Feedback)

สถานะทางจิตวิญญาณที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและลดความเมื่อยล้าในงาน

- งานที่ประเมินผลงานได้ทันที
- ความรู้สึกถึงความสำคัญในคุณค่าของงาน มีแรงจูงใจ

สามารถเลือกและตัดสินใจ วิธีการปฏิบัติงานได้

การรับรู้ผลการปฏิบัติงานว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลลัพธ์ด้านบุคคลและงาน

- แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
- คุณภาพของผลงานที่ดีขึ้น
- ความพึงพอใจในงานที่มากขึ้น
- ทำให้การขาดงาน ลาออก ที่ลดลง

ลักษณะส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน

การออกแบบงาน เพื่อสร้าง แรงจูงใจ

องค์ประกอบของ
งาน 5 ประการ
(Core Job
Dimensions)

1) ความหลากหลายของ
ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
(Skill Variety)

2) ขอบเขตของงาน (Task
Identity) คือสัดส่วนของ
งานที่อยู่ในความ
รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือผลกระทบของงานที่มีต่อคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค

4) อิจฉาในการตัดสินใจ (Autonomy) คือความมีอิสระในการกำหนดวิธีการและตารางการทำงาน

5) ข้อมูลป้อนกลับด้านผลงาน (Feedback from the Work Itself)



4. ขั้นตอนการออกแบบ งานเพื่อสร้างความพึง พอใจในงาน

1) การวิเคราะห์สถานการณ์

**2) การกำหนดหน่วย
ปฏิบัติงานย่อย**

**3) การรวมงานต่างๆ เป็น
งานเดียว**

4) การสร้าง ช่องทางในการติดต่อ กับลูกค้า

- การกำหนดตัวลูกค้า

- การกำหนดช่องทางในการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับลูกค้า

- การกำหนดเกณฑ์และวิธีการในการประเมินคุณภาพของสินค้าและบริการที่ลูกค้าได้รับ

**5) การกระจายอำนาจ
ของผู้บังคับบัญชา**

**6) การเปิดเผยข้อมูล
ผลงานต่อผู้ปฏิบัติงาน**



5. การออกแบบงานตาม แนวทางของ Sociotechnical Systems

Sociotechnical Systems

ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบด้านสังคม (Social Part) ได้แก่

- มนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การ
- และความสัมพันธ์ของบุคคล

2) องค์ประกอบ ด้านเทคนิค (Technical Part)

- เครื่องมือ

- เทคนิคและวิธี
ปฏิบัติงาน

- องค์ประกอบแต่ส่วน
เป็นอิสระต่อกัน แต่มี
ความเชื่อมโยงกัน



6. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ผลงานของการออกแบบงานที่ บริหารเป็นทีม (Self- managed Work Teams)

ความสามารถ และ ความสัมพันธ์ ภายใน ทีมงาน ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหลัก 3 ประการคือ

1) ลักษณะของทีมงาน ประกอบด้วย

- ขอบเขตและขนาดของทีม
- การควบคุมจากภายนอก
- ความเป็นอิสระในการ
ปฏิบัติงาน

2) กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านกระบวนการของทีมได้แก่

- กระบวนการสื่อสาร
- กระบวนการตัดสินใจ
- กระบวนการแก้ปัญหา
- กระบวนการนำ

3) ระบบ สนับสนุน การ บริหารงาน เป็นทีม

คือระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารงานเป็นทีม (**Self-managed Work Teams**) ได้แก่

- ระบบอ่านใจ

- กฎระเบียบ

- ระบบการให้รางวัล

ปัจจัยที่ผลกระทบต่อความสามารถและ ความสัมพันธ์ของทีมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

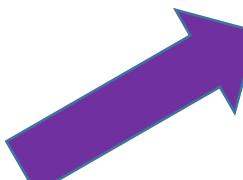
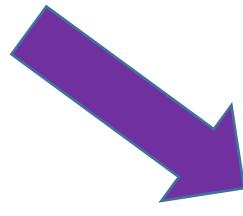
ลักษณะ ของทีม

กิจกรรมพัฒนา
องค์การด้านการ
พัฒนา
กระบวนการของ
ทีม

ระบบ
สนับสนุน

ความสามารถ
และ
ความสัมพันธ์
ในทีม

ผลงานของ
ทีมและความ
พึงพอใจของ
สมาชิกในทีม





7. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม เกี่ยวกับการออกแบบงานที่ บริหารงานเป็นทีม (Self- managed Work Teams)

ขั้นตอนการ ดำเนินกิจกรรม เกี่ยวกับการ ออกแบบงานที่ บริหารงานเป็น ทีม (Self- managed Work Teams)

**1) การสร้างเงื่อนไข¹
สนับสนุน**

**2) การวิเคราะห์
ระบบงาน**

**3) การกำหนด
รูปแบบการ
ปฏิบัติงานที่เหมาะสม**

4) การปรับระบบสนับสนุน ให้มีความเหมาะสม

5) การดำเนินการและ
ประเมินผลรูปแบบการ
ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง