



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 ได้แก่

1) **Motivators**
ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจภายในของผู้ปฏิบัติงาน เช่น

- ผลสำเร็จของงาน

- การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

2) Hygiene Factors ปัจจัยที่ทำให้ความไม่พึงพอดใจในงานเกิดขึ้นหรือหมดไป

- 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) การรายงานผลงานของ
พนักงานทั้งกลุ่มหรือรายบุคคลให้
พนักงานรับทราบโดยตรง**

**4) การเพิ่มงานที่ทำให้พนักงาน
ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา
ตนเอง**

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 เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

- 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) อิสระในการตัดสินใจ (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^{กับ} ปัจจัยหลัก 3 ประการคือ

1) ลักษณะของทีมงาน ประกอบด้วย

- ขอบเขตและขนาดของทีม
- การควบคุมจากภายนอก
- ความเป็นอิสระในการ
ปฏิบัติงาน

2) กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านกระบวนการของทีมได้แก่

- กระบวนการสื่อสาร
- กระบวนการตัดสินใจ
- กระบวนการแก้ปัญหา
- กระบวนการนำ

3) ระบบสนับสนุน การ บริหารงาน เป็นทีม

คือระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่
สามารถส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิผลของการบริหารงาน
เป็นทีม (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) การสร้างเงื่อนไข^{สันบสนุน}

2) การวิเคราะห์
ระบบงาน

3) การกำหนด
รูปแบบการ
ปฏิบัติงานที่เหมาะสม

4) การปรับระบบสนับสนุน ให้มีความเหมาะสม

5) การดำเนินการและ
ประเมินผลรูปแบบการ
ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง