



# **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<sup>แรงจูงใจของ</sup>  
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 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) การสร้างเงื่อนไข<sup>1</sup>  
สนับสนุน

2) การวิเคราะห์  
ระบบงาน

3) การกำหนด  
รูปแบบการ  
ปฏิบัติงานที่เหมาะสม

## 4) การปรับระบบสนับสนุน ให้มีความเหมาะสม

5) การดำเนินการและ  
ประเมินผลรูปแบบการ  
ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง