

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน – เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วย
“การเพิ่มคุณค่าในงาน: Job Enrichment”



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธ์
อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดของ Frederick Herzberg ในปี 1950 และ 1960 ผู้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำมาศึกษาต่อ มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของ Job Enrichment ดังนั้นแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร “Job Enrichment” จึงเป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

พบว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment ได้แก่

1. **Renewal** – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม
2. **Exploration** – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญที่มากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ
3. **Specialization** – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment จะมีประโยชน์กับพนักงาน แต่มีพนักงานบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานให้พนักงานยากและท้าทายขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอนาคต โดยให้คำแนะนำ/กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวพนักงานว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในงานหรือ Job Enrichment จึงเหมาะ

กับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เพื่อช่วยเตรียมพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

รูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงาน – พบว่า Job Enrichment ที่นิยมใช้อยู่ในองค์กรนั้นมี 2 รูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่มอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. **การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบัน** หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานให้กับพนักงานได้ทำงานที่มีระดับงานที่เท่ากับงานปัจจุบัน เป็นงานที่มีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หรือเป็นการทำงานที่ท้าทาย โดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น
2. **การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบัน** หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานโดยมอบหมายให้พนักงานทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น และพนักงานมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

ขั้นตอนการเพิ่มคุณค่าในงาน– การเพิ่มคุณค่างานมีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. **ขั้นตอนการสำรวจ** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าพนักงานมีขอบเขตความรับผิดชอบงาน ปัจจุบันอะไรบ้าง โดยดูจาก Job Description (JD) หรือ ใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามพนักงานว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรจะทำงานมีความท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบการเพิ่มคุณค่างานให้พนักงานได้ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด
2. **ขั้นตอนการรวบรวมงาน** – ผู้บังคับบัญชาควรรวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่พนักงานรับผิดชอบ และพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้พนักงาน ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน
3. **ขั้นตอนการสื่อสาร และให้คำแนะนำ** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงาน โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่พนักงานถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการให้พนักงานทราบ โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพของพนักงานแต่ละคน
4. **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** – ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานพนักงาน และสอบถามพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะพนักงานจะต้องปรับตัวกับงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน ในช่วงที่พนักงานยังต้องรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายขึ้นกว่าเดิม
5. **ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของพนักงานจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปผลและแจ้งผลให้พนักงานรับรู้ว่าพนักงานสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยแค่ไหน

กลุ่มเป้าหมาย – กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการเพิ่มคุณค่าในงานคือ พนักงานที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ มาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เป็นการทำงานที่ใช้ทักษะซ้ำ ๆ ไม่มีโอกาสคิดสร้างสรรค์การทำงานและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ หรืองานที่รับผิดชอบไม่มีความท้าทาย ซึ่งการเพิ่มคุณค่าในงานจะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้รอบ รู้กว้างขึ้น และเมื่อพนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานที่กว้าง และระดับสูงกว่างานปัจจุบัน หรือได้ทำงานจนครบกระบวนการแล้ว ย่อมส่งผลให้พนักงานมีโอกาสเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

สรุปว่าเครื่องมือการเพิ่มคุณค่างานเป็นอีกเครื่องมือการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้ อย่างไรก็ตามเครื่องมือดังกล่าวนี้จะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับเครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ ด้วย เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น โดยองค์การจะต้องจัดอบรมถึงวิธีการและเทคนิคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ เหล่านี้ไปพร้อมกับการเพิ่มคุณค่าในงาน