



เรื่อง การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)



กองฝึกอบรม
กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่มีประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว และแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเตรียมบุคลากรไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

กองฝึกอบรมจึงได้จัดทำหนังสือ “การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)” เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้ของบุคลากรกรมที่ดิน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

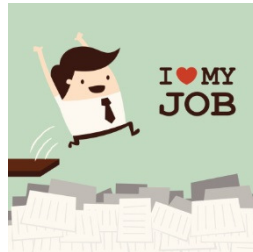
มิถุนายน ๒๕๖๐

สารบัญ

	หน้า
การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	๑
- วัตถุประสงค์	๒
- ปัญหาด้านบุคลากรกับการเพิ่มปริมาณงาน	๒
- ขั้นตอนการทำ Job Enlargement	๔
- ประโยชน์ของการเพิ่มปริมาณงาน	๘
- ข้อพึงระวังในการเพิ่มปริมาณงาน	๙
การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	๑๑
- แนวคิดการเพิ่มคุณค่าในงาน	๑๒
- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของการออกแบบงาน ในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงาน	๑๓
- ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลกับการเพิ่มคุณค่า ในงาน	๑๔
- ขั้นตอนการเพิ่มคุณค่าในงาน	๑๕
- ประโยชน์ของการเพิ่มคุณค่าในงาน	๑๗
- ข้อพึงระวังในการเพิ่มคุณค่าในงาน	๑๘

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเน้นการเพิ่มหน้าที่หรือปริมาณงานให้มากขึ้น แต่ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เป็นได้ทั้งการขยายงานที่มีความแตกต่างเฉพาะเรื่องหรือหน้าที่ในความดูแลรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรืออาจเป็นการขยายขอบเขตงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่มูลค่าของงานยังเหมือนเดิม



วัตถุประสงค์

การเพิ่มปริมาณงาน เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอนหรือแนวนาบ (Horizontal Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยปฏิบัติงานเพียง ๑ - ๒ หน้าที่ แต่ต่อมาได้รับมอบหมายเพิ่มเป็น ๓ - ๔ หน้าที่ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
จากการที่ต้องบริหารงานซึ่งมี
ปริมาณมากขึ้นกว่าเดิม เช่น
ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะ



การแก้ไขปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการวางแผนงาน
ทักษะการบริหารเวลา และทักษะการสอนงาน เพราะเมื่อบุคลากร
ได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องใช้ความพยายามมากขึ้น
เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ปัญหาด้านบุคลากรกับการเพิ่มปริมาณงาน

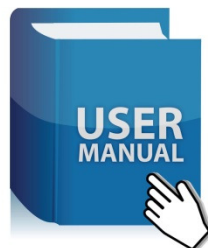
การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในเรื่องบุคลากรย่อมส่งผลกระทบต่อ
ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และส่งผลวิกฤตต่องานหรือ
สร้างความเสียหายต่อหน่วยงานได้ เช่น การปรับลดขนาดของ
องค์กร หรือเจ้าหน้าที่ลาออกโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า หรือรู้ล่วงหน้า
แต่เป็นระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารจึงมักจะแก้ไข
ปัญหาเฉพาะหน้า โดยวิธีการต่างๆ และการเพิ่มปริมาณงานก็เป็น
วิธีที่มักจะได้รับความนิยมจากผู้บริหาร แน่แน่นอนว่าย่อมส่งผลกระทบต่อ
ต่อการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ที่รับหน้าที่ใหม่ โดยหากไม่มีการเรียนรู้
ล่วงหน้า ก็อาจเกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรควร
เตรียมความพร้อมในการรับมือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

๑) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนควรจะได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ ข้อกำหนดหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอกสารแบบฟอร์มตัวอย่าง ขั้นตอนการดำเนินงาน บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องติดต่อประสานงานด้วย การส่งข้อมูล เอกสารรายงานต่างๆ โดยเฉพาะการส่งรายงานให้หน่วยงานราชการ กำหนดการส่งอาจเป็นรายเดือนหรือรายปี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานควรจะต้องจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานและนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา



หัวหน้างานมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่า การอธิบายขั้นตอนดำเนินงานต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่จัดทำเป็นคู่มือ นั้น มีความครบถ้วน สมบูรณ์หรือไม่ และควรมีการทบทวน แก้ไขปรับปรุง เพื่อให้มีความเป็นปัจจุบัน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ว่ามีข้อกำหนดกฎหมาย หรือขั้นตอนปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

ทั้งนี้ ปัญหาที่มักพบก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมักจะอ้างว่าเขียนคู่มือไม่เป็น หรือไม่รู้จักเขียนอะไร หัวหน้างานจะต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานขึ้น ๑ ชุด และมีการสอนแนะนำ ให้เจ้าหน้าที่ได้ลงฝึกเขียนเพื่อเป็นการลด



ความเครียดของเจ้าหน้าที่ อันอาจส่งผลกระทบต่อ
หน่วยงานได้

๒) งานที่เป็นภารกิจสำคัญซึ่งหากเจ้าหน้าที่หยุดงานแล้ว
จะก่อให้เกิดความเสียหายได้ หัวหน้างานควรจะต้องมอบหมายให้มี



เจ้าหน้าที่เรียนรู้เข้าใจงานอย่างน้อย
๒ คนขึ้นไป โดยมีการจัดทำแผน และ
จัดตารางเวลาเรียนรู้งานในแต่ละ
หน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสม

ขั้นตอนการทำ Job Enlargement

๑) ขั้นตอนการสำรวจ - หัวหน้างานจะต้องตรวจสอบว่า
เจ้าหน้าที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบันอะไรบ้าง
โดยพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงาน Job Description (JD)
หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรือใบพรรณนา
ขอบเขตงาน เพราะใน JD จะเป็นเอกสารที่บ่งบอกลักษณะงาน
ที่ตำแหน่งงานนั้นต้องรับผิดชอบ
ให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอน
เริ่มต้นที่ทำให้หัวหน้างานรับรู้
เจ้าหน้าที่ปัจจุบันทำงานได้ตรงตาม
เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่



ดังนั้น เพื่อให้ขั้นตอนการสำรวจมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากเอกสาร ดังต่อไปนี้

(๑) **มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job specification)** คือ เอกสารสำคัญเกี่ยวกับตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำไว้ตามกฎหมายเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญทุกตำแหน่ง และใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ ประเภทตำแหน่ง ชื่อสายงาน ชื่อตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และคุณสมบัติอื่นที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง



(๒) **คำบรรยายลักษณะงาน Job Description (JD)** คือ เอกสารแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบขอบเขตของงานแต่ละเลขที่ตำแหน่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจะมีการกำหนดหน้าที่งานที่ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งในส่วนของการกำหนดหน้าที่



ความรับผิดชอบหลัก การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน และการกำหนดความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

๒) ขั้นตอนการวางแผน - หัวหน้างานวางแผนเลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณให้เจ้าหน้าที่ โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มปริมาณงาน ซึ่งจะเป็นงานในฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายกัน



แต่ควรจะเป็นงานที่มีมูลค่างานใกล้เคียงกัน โดยสามารถพิจารณาจากกลุ่มงาน (Job Group) ที่ใกล้เคียงกัน

ทั้งนี้ หัวหน้างานจะต้องค่อยๆ แบ่งช่วงเวลากการเพิ่มปริมาณงาน ไม่ควรเร่งรีบที่จะเพิ่มปริมาณงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ปรับตัวและได้ทดลองงานก่อน

๓) ขั้นตอนการสื่อสาร และให้คำแนะนำ - ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งหัวหน้างานจะต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ทุกครั้งก่อนเพิ่มปริมาณงาน เป้าหมายของการสื่อสารก็เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจากการเพิ่ม



ปริมาณงานเป็นการเพิ่มงานจากงานเดิมที่เจ้าหน้าที่ทำงานอยู่แล้ว อาจจะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีที่หัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ รวมทั้งให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากงานเดิมที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม หากปริมาณงานที่เพิ่มเป็นงานที่คุ้นเคยและทำเป็นประจำอยู่แล้ว หัวหน้างานอาจไม่ต้องใช้เวลาในการสอนงานมากนัก แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรเน้นก็คือ การให้คำแนะนำในการจัดสรรเวลา และจัดลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อมิให้มีผลต่องานเดิมที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน

๔) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ - หัวหน้างานควรติดตาม

การทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นระยะ และสอบถามอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในระยะแรก เพราะเจ้าหน้าที่จะต้องปรับตัวกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น หัวหน้างานจึงต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในระยะแรกก่อน



ซึ่งในระหว่างการปฏิบัติงานใหม่ ที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น หากผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่สามารถบริหารงานหรือวางแผน การทำงานที่เพิ่มขึ้นได้ หัวหน้างาน จะต้องทำหน้าที่ในการให้กำลังใจ

พุดจูงใจให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าคุณสามารถบริหารงานที่เพิ่มขึ้นนั้นได้

๕) ขั้นตอนการประเมิน - หัวหน้างานประเมินและตรวจสอบผลงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เมื่อสามารถควบคุม ดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้องทั้งหมดแล้ว หัวหน้างานอาจพิจารณาเพิ่มงานในด้านอื่นๆ ที่เจ้าหน้าที่สามารถรับผิดชอบได้ต่อไป ดังนั้น การประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการ

ทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลข



ที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่หัวหน้างานเฝ้าติดตามเจ้าหน้าที่เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อไม่ให้เกิดข้อข้องใจในผลการประเมินที่เกิดขึ้น

ประโยชน์ของการเพิ่มปริมาณงาน

การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่มีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร และบุคลากร เพราะทำให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน จากการที่ได้รับมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้น และเจ้าหน้าที่ต้องมีการปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ

ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย หรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ นอกจากจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงานสารบรรณแล้ว ยังได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการด้านบริหารงานบุคคลต่างๆ เป็นต้น

ข้อพึงระวังในการเพิ่มปริมาณงาน

การเพิ่มปริมาณงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพิจารณาถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ และหากปริมาณงานที่ทำอยู่มีจำนวนมากอยู่แล้ว การทำ Job Enlargement ก็ไม่เหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ ลักษณะงานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นไม่ควรเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ และไม่ควรจะเป็นงานที่แตกต่างจากลักษณะงานเดิมที่มอบหมายให้

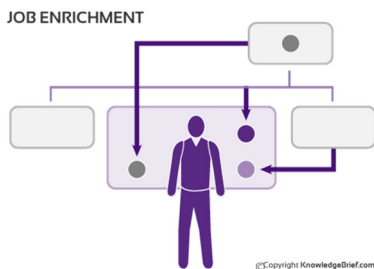
ซึ่งก่อนการเพิ่มปริมาณงานทุกครั้ง หัวหน้างานควรวางแผนพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะทักษะการวางแผนงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบริหารงานได้สำเร็จคล่องตามปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น



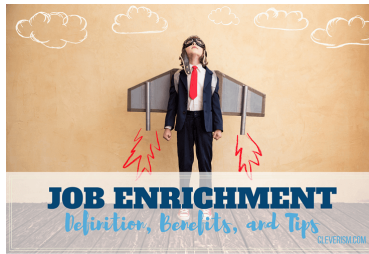
การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ และเป็นกิจกรรมด้านบริหารจัดการที่เน้นไปที่การออกแบบลักษณะงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน ๒ วิธี คือ

๑) การเพิ่มคุณค่าในงานตามแนวนอน (Horizontal Job Enrichment) คือ การขยายขอบเขตของงานให้กว้างออกไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญในหน้าที่ของตน และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนมีการคิดพัฒนาดตนเองในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ



๒) การเพิ่มคุณค่าในงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) คือ การลดทอนอำนาจในการบังคับบัญชาของหัวหน้าให้น้อยลง เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน สามารถแสดงศักยภาพตามความสามารถหรือความชำนาญของตนได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาจะคอยให้คำแนะนำ ดูแล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



แนวคิดการเพิ่มคุณค่าในงาน

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการ ที่จะสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑) Skill Variety เน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดความชำนาญ โดยต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย

๒) Task Identity ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ รู้ว่าตนเองมีส่วนในความสำเร็จของงานในจุดไหนอย่างไร

๓) Task Significance ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

๔) Autonomy เจ้าหน้าที่มีความเป็นอิสระสามารถบริหารจัดการงาน และตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบนั้นด้วยตนเอง

๕) Feedback การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงไหน ในทิศทางใด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึง ความก้าวหน้า และความสำเร็จของงาน



เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของการออกแบบงาน ในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงาน

๑) Renewal - คือ การทำให้งานเกิดความแปลกใหม่ กว้างงานเดิมที่เคยปฏิบัติ สร้างความน่าสนใจ เพื่อไม่ให้เจ้าหน้าที่เกิดความเบื่อหน่าย อาจทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วยหรือ เปลี่ยนมุมมองความคิดที่มีต่องานเดิม



๒) Exploration - คือ การทำให้เจ้าหน้าที่เกิดการพัฒนา และแสวงหาทักษะความชำนาญที่มากขึ้น หรือมีการพัฒนา สัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่จากการที่ต้องปฏิบัติงานใหม่ๆ

๓) Specialization - คือ การทำให้เจ้าหน้าที่มีความชำนาญ ในงานด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานต่างๆ ที่มีความลึกซึ้ง ยุ่งยาก และท้าทายมากยิ่งขึ้น

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลกับการเพิ่มคุณค่าในงาน

การเพิ่มคุณค่าในงาน ถึงแม้ว่าจะมีประโยชน์ในการพัฒนา ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ แต่ก็อาจมีเจ้าหน้าที่บางกลุ่มที่ต่อต้าน หรือ ปฏิเสธการที่ต้องรับงานที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เพราะมองว่าเป็นการ สูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่มีความยากและ ท้าทายมากยิ่งขึ้นให้แก่เจ้าหน้าที่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการชี้แจง วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) และเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าหรือ เป้าหมายในอาชีพ รวมถึงคำตอบแทนของเจ้าหน้าที่ โดยการให้ คำแนะนำ/กรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้แก่เจ้าหน้าที่ในการบริหารจัดการกับจำนวนงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่เจ้าหน้าที่ว่าจะสามารถ บริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้น และยากกว่าเดิมได้

การเพิ่มคุณค่าในงานหรือ Job Enrichment จึงเหมาะสำหรับการเตรียมความพร้อมเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Path) ช่วยในเรื่องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถรับผิดชอบงาน และบริหารจัดการงานที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น



ขั้นตอนการเพิ่มคุณค่าในงาน

๑) ขั้นตอนการสำรวจ - ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบงานในขอบเขตความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ว่ามีอะไรบ้าง โดยอาจดูได้จาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน และจากการสอบถามเจ้าหน้าที่โดยตรง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะงานปัจจุบัน รวมถึงทำให้ทราบความต้องการของเจ้าหน้าที่ว่ามีความสนใจและอยากทำงานที่มีความท้าทายแบบไหน อย่างไร กระบวนการนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบการเพิ่มคุณค่าในงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด

๒) ขั้นตอนการรวบรวมงาน - ผู้บังคับบัญชาจะต้องรวบรวมงานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ มาใช้ในการพิจารณา เพื่อจัดหมวดหมู่ของงาน และคัดเลือกงานที่จะมอบหมาย ซึ่งมีความยุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น ให้กับเจ้าหน้าที่ ตามแนวทางการเพิ่มคุณค่าในงาน

๓) ขั้นตอนการสื่อสาร และให้คำแนะนำ - ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ โดยมีการบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำแนะนำ ชี้แจงเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่ทราบ โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ และค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

๔) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ - ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในการปรับตัวกับการที่ต้องรับผิดชอบงานใหม่ๆ ได้อย่างทัน่วงที โดยจะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับเจ้าหน้าที่ในช่วงที่ต้องรับผิดชอบงานที่มีความยากและท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม



๕) ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล - ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ จากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปผลและแจ้งให้เจ้าหน้าที่รับรู้ว่าสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของการเพิ่มคุณค่าในงาน

การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่มีประโยชน์อย่างมาก ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชามีการวางแผน และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน จะส่งผลดีต่อทั้งองค์กร และเจ้าหน้าที่ คือ องค์กรจะได้บุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสำหรับตัวเจ้าหน้าที่ก็จะได้



พัฒนาศักยภาพของตนเองและมีโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน หรือได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามคุณค่าของงานที่ได้รับเพิ่มขึ้น

ข้อพึงระวังในการเพิ่มคุณค่าในงาน

การเพิ่มคุณค่าในงานถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตามเครื่องมือดังกล่าวอาจไม่ได้รับการยอมรับจากเจ้าหน้าที่เพราะทำให้มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจง กำกับดูแลให้กำลังใจ และมีการพัฒนาควบคู่ไปกับเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งควรจะต้องมีการจัดอบรมถึงวิธีการและเทคนิคในการใช้เครื่องมือเพื่อการพัฒนาความสามารถในด้านอื่นๆ สร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ และค่าตอบแทนที่ได้รับอีกด้วย



เอกสารอ้างอิง

กฤษฎา ผ่องพิทยา. (๒๕๕๔). *การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) / Administration*. ค้นเมื่อ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๐, จาก <http://mong200๗.blogspot.com>

KAFAAK. (๒๐๑๔). *ทำไมพนักงานไม่รู้สึกถึงคุณค่าของการเพิ่มคุณค่าของงาน*. June ๒๒, ๒๐๑๔, ค้นเมื่อ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๐, จาก <http://www.hrtwt.info/๒๐๑๔/๐๖/๒๒/why-job-enrichment-failed/>

Montri Boonsith. (๒๐๑๐). *หลักการ ๓๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน*. ค้นเมื่อ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๐, จาก <http://www.unitedgroup๒๐๑๐.com>

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. นางสาวสุพินดา นาคบัว | ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม |
| 2. นายชัยณรงค์ รุ่งเจียมสิน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการและ
พัฒนาการฝึกอบรม กองฝึกอบรม |

คณะผู้จัดทำ

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางสาวกรรณิการ์ เสมอณี | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 2. นางสาวกัญยรัตน์ กรวิทย์โยธิน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 3. นายพรพเนตร โมะเมน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |