

การออกแบบงานด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของงานเพื่อเพิ่มความผูกพันต่องาน

และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

JOB DESIGN BY JOB CHARACTERISTIC THEORY FOR ENHANCING

EMPLOYEE'S WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE

อรรถเดช อุณหเลขกะ*

Attadech Unhalekka

* หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (จิตวิทยาประยุกต์) สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Behavioral Science Research Institute Srinakharinwirot University University
E-mail: attadech.u@gmail.com

Received : 2021 March 21

Revised : 2021 June 28

Accepted : 2021 June 29

บทคัดย่อ

องค์การจำเป็นต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้ก้าวทันต่อโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ การปรับตัวรูปแบบหนึ่งคือการออกแบบงานซึ่งจัดเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ แนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้ในการศึกษาคือทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้สภาวะทางจิตวิทยาแล้วยังมีความผูกพันต่องานที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณลักษณะของงานกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการออกแบบงานที่สำคัญคือการหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน และการเพิ่มพูนงาน โดยองค์การสามารถประเมินประสิทธิผลของการออกแบบงานได้จากคะแนนศักยภาพของใจที่วัดจากแบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งาน บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอพื้นฐานแนวคิดทางจิตวิทยาที่อธิบายถึงทฤษฎีคุณลักษณะของงานและความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน เพื่อใช้ในการเพิ่มแรงจูงใจในงานและผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน อีกทั้งยังได้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้การออกแบบงานด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของงานอีกด้วย

คำสำคัญ: การออกแบบงาน คุณลักษณะของงาน ความผูกพันต่องาน ผลการปฏิบัติงาน

ABSTRACT

Organizations have to adapt, change and develop to maintain performances in the world of business competition. One of the important interventions used in organizational development is job design. The most acknowledged concept is the Job Characteristic Theory which consists of skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback. The critical psychological states and work engagement are the mediators between the relationship of job characteristics and job performances. Three main practices of job design are job rotation, job enlargement, and job enrichment. Organizations can evaluate the efficacy of job design by Motivating Potential Score from Job Diagnostic Survey. Basic psychological concepts and implementations for enhancing employees' motivation and performances will be discussed.

Keywords: Job Design; Job Characteristic; Work Engagement; Job Performance

บทนำ

“เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) คือความมุ่งมั่นของประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ของรัฐบาลปัจจุบันภายใต้การนำของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ที่ได้แถลงวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สุรัชพงศ์ สิกขาบัณฑิต, 2561) โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 –2564 ได้ให้ความสำคัญในประเด็นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจของประเทศไทย เพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนประเทศในทุกมิติ ทั้งด้านสินค้าและบริการ ตลอดจนการเตรียมพร้อมด้านกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระดับชาติในครั้งนี้ ดังนั้น เพื่อสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และการปรับตัวเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจแล้ว องค์กรทุกองค์การไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมใด จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้ก้าวทันต่อโลกแห่งการแข่งขันนี้

การปรับตัวอย่างหนึ่งขององค์การคือการออกแบบงาน (Hernaus & Mikulic, 2014) หมายถึง การระบุรายละเอียดของงาน กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและความต้องการขององค์การ (Gallagher & Einhorn, 1976) ซึ่งจัดเป็นเครื่องมือ (Intervention) ที่สำคัญชิ้นหนึ่งในการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ แนวคิดหนึ่งของการออกแบบงานมาจากการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ของ Taylor (1911) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคน มีจุดประสงค์ในการออกแบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีพื้นฐานแนวคิดเพื่อออกแบบงาน

เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยรูปแบบเดียวกันและลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง ทำให้การออกแบบงานในช่วงนั้นนิยมใช้หลักการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Davis, Canter, & Hoffman, 1955) แต่ต่อมากลับพบว่าพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะเนื้องานมีความน่าเบื่อ Herzberg(1966) จึงได้นำเสนอแนวคิดการเพิ่มพูนงาน (Job enrichment) เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานผ่านการสร้างปัจจัยจูงใจในงานขึ้นมา ซึ่งเป็นที่มาของทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีแรงจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน (Motivation - Hygiene Theory) แนวคิดต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและถูกนำไปศึกษามากที่สุดจนถึงปัจจุบันคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Theory) นำเสนอโดย Hackman and Oldham (1976)

Oldham and Fried (2016) ได้รวบรวมงานวิจัยในอดีตตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1835 ถึงปี 2015 พบว่า การศึกษาในช่วงแรกมุ่งเน้นเรื่องการออกแบบงานให้ง่ายและเป็นมาตรฐาน แต่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านงาน โดยสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยหลักคิดของ Herzberg(1966) ทำให้การศึกษาในช่วงต่อมามุ่งเน้นไปที่การออกแบบงานให้มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยออกแบบให้งานที่ต้องใช้ความสามารถหรือคุณสมบัติเฉพาะของพนักงาน มุ่งหวังให้พนักงานแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ได้ทำงานที่แตกต่างกัน แนวคิดการศึกษานี้รวมไปถึงทฤษฎีคุณลักษณะของงานของ Hackman and Oldham (1976) ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ องค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน นี้เป็นปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาร่วมกับทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demand-Resource Theory; Bakker & Demerouti, 2014) จะเห็นว่า คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ จัดเป็นทรัพยากรในงาน (job resources) ที่จะช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Oldham & Fried, 2016) โดยทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงานอธิบายว่าการที่พนักงานมีทรัพยากรในงานอย่างเพียงพอจะเป็นปัจจัยที่ส่งผ่านไปยังความผูกพันต่องาน (work engagement) และเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต่อไป บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางของการออกแบบงาน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณลักษณะของงานเพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การต่อไปได้

การออกแบบงานด้วยแนวคิดคุณลักษณะของงาน

Hackman and Oldham (1976) รวบรวมแนวคิดคุณลักษณะของงานซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีการตื่นตัว (Activation Theory) และทฤษฎีระบบสังคมและเทคนิค (Socio - Technical System Theory) และนำเสนอคุณลักษณะที่สำคัญของงาน (Core job dimension) 5 ประการ ได้แก่

1. แนวความคิดเรื่องบทบาทอัยการในกระบวนการยุติธรรมทางเลือกในต่างประเทศ

คือ ระดับความหลากหลายของกิจกรรมที่ต้องใช้การดำเนินงานหนึ่ง ซึ่งรวมถึงจำนวนของทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้นด้วย หากงานใดที่ต้องใช้ความสามารถและความท้าทายของพนักงาน งานนั้นจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมายและมีความสำคัญ

2. ความชัดเจนของงาน (Task Identity)

คือ ระดับความสมบูรณ์ของงานที่พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและเห็นหรือรับรู้ได้ถึงงานชิ้นนั้น กล่าวคือ เป็นการมีส่วนร่วมของพนักงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการทำงานซึ่งได้ผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ชัดเจน หากพนักงานได้ทำงาน 1 ชิ้น จนเสร็จสมบูรณ์ พนักงานผู้นั้นจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมายมากกว่าการได้ทำงาน 1 ส่วน ในงาน 1 ชิ้น แม้ว่าจะเป็นงานที่ใหญ่ก็ตาม

3. ความสำคัญของงาน (Task Significant)

คือ ระดับความสำคัญของงานที่มีผลกระทบต่องานหรือชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น ทั้งภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่างานที่กำลังทำอยู่มีผลกระทบต่อความสุข (Well-being) ของผู้อื่น พนักงานผู้นั้นจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมาย แม้ว่าจะทำงานที่อาจจะใช้ทักษะความสามารถในระดับเดียวกันกับงานอื่น ๆ ก็ตาม

4. ความเป็นอิสระของงาน (Autonomy)

คือ ระดับความอิสระในงานที่พนักงานได้รับเพื่อปฏิบัติงานนั้น กล่าวคือหากพนักงานมีอิสระในงานมากเท่าใด พนักงานผู้นั้นจะสามารถตัดสินใจและออกแบบวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยปราศจากการควบคุม

5. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

คือการที่พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลงานที่ได้ลงมือกระทำไป ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานโดยพนักงานผู้นั้น และมีความชัดเจนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมา คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ สามารถสรุปได้เป็นศักยภาพโดยรวมของงานที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) สามารถวัดได้จาก “คะแนนศักยภาพจูงใจ” (Motivating Potential Score; MPS) โดยคะแนนนี้ได้มาจากการทำแบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งาน (Job Diagnostic Survey; Hackman & Oldham, 1975) สามารถคำนวณได้จากสมการต่อไปนี้

$$MPS = ((SV + TI + TS) / 3) \times A \times F$$

- โดย MPS คือ คะแนนศักยภาพของใจ
 SV คือ คะแนนเฉลี่ยความหลากหลายของทักษะการทำงาน
 TI คือ คะแนนเฉลี่ยความชัดเจนของงาน
 TS คือ คะแนนเฉลี่ยความสำคัญของงาน
 A คือ คะแนนเฉลี่ยความเป็นอิสระของงาน
 F คือ คะแนนเฉลี่ยการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

จากสมการพบว่าคะแนนศักยภาพของใจได้มาจากผลคูณขององค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ด้วยสภาวะทางจิตวิทยา (Critical psychological states) 3 สภาวะ ที่พนักงานเกิดความรู้สึกขึ้นมา เมื่อรับรู้ได้ว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณลักษณะของงานในด้านต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Hackman & Oldham, 1975)

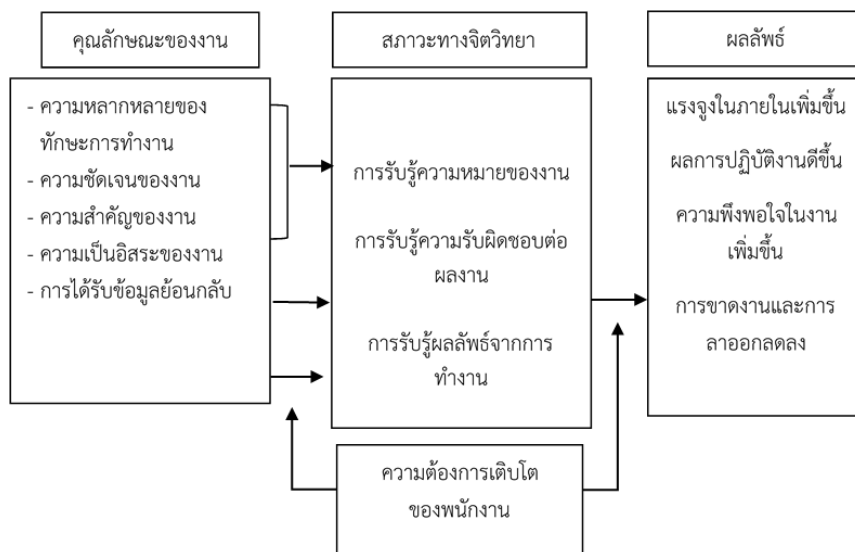
การรับรู้ความหมายของงาน (Experienced meaningfulness of the work) คือระดับความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่างานที่กำลังปฏิบัติมีคุณค่า มีความหมาย และคุ้มค่าที่จะลงมือทำ เกิดจากการที่งานนั้นมีคุณลักษณะด้านความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความชัดเจนของงาน และความสำคัญของงาน

การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลงาน (Experienced responsibility for work outcomes) คือระดับความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่างานนั้นเกิดจากความรับผิดชอบส่วนตัวของตนเอง รวมไปถึงผลลัพธ์ที่ตามมาจากงานด้วย เกิดจากการที่งานนั้นมีคุณลักษณะด้านความเป็นอิสระของงาน

การรับรู้ผลลัพธ์จากการทำงาน (Knowledge of results) คือระดับการรับรู้และความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือทำไปด้วยตนเอง เกิดจากการที่งานนั้นมีคุณลักษณะด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

ดังนั้น หากองค์การต้องการจะออกแบบงานใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจในงาน และคงอยู่กับองค์การได้นาน ซึ่งอธิบายได้ด้วยรูปแบบคุณลักษณะของงานดังภาพที่ 1 (Hackman & Oldham, 1975) จากแผนภาพคุณลักษณะของงาน พบว่านอกจากการออกแบบงานแล้ว ความต้องการเติบโตของพนักงาน (Growth-need strength) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่องค์การต้องพิจารณาในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี เพราะความต้องการเติบโตของพนักงานแต่ละคนจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงสภาวะทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ที่ตามมาได้ หากพนักงานไม่มีความต้องการเติบโตในงานแล้ว อาจทำให้พนักงานไม่รับรู้ถึงคุณค่าของงานที่องค์การได้ออกแบบ ส่วนพนักงานที่มีความต้องการเติบโตสูง มีแนวโน้มที่จะพอใจที่จะได้งานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มากกว่าพนักงานที่มีความต้องการการเติบโตต่ำ

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการรับรู้ได้ถึงคุณลักษณะของงานในทุกด้านย่อมเป็นผลลัพธ์ที่ทุกองค์การต้องการให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการที่แรงจูงใจในของพนักงานเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ความพึงพอใจในงานของพนักงานเพิ่มขึ้น และการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลง นั้นหมายถึงองค์การจะมีผลการดำเนินงานหรือมีผลกำไรมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้สภาวะทางจิตวิทยาจะเป็นตัวแปรส่งผ่านให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวแล้ว ความผูกพันต่องานก็ยังคงเป็นตัวแปรส่งผ่านอีกตัวหนึ่งที่ทำให้ได้ผลลัพธ์เหล่านี้ ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demand-Resource Theory; Bakker & Demerouti, 2014) ดังจะกล่าวในหัวข้อถัดไป



ภาพที่ 1 รูปแบบคุณลักษณะของงาน

ที่มา: Hackman and Oldham (1975)

ผลจากการออกแบบงานตามแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของงาน นอกจากจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแล้ว (Dubinsky & Skinner, 1984; Johari & Yahya, 2016) ยังมีผลการศึกษาอภิมาน (Meta - analysis) ที่แสดงให้เห็นว่ายังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ของพนักงานอีกด้วย (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985) ดังนั้น องค์การควรออกแบบงานด้วยทฤษฎีคุณลักษณะงานอย่างเหมาะสม เพื่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะบุคลิกภาพของพนักงาน ที่อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในงานของพนักงานด้วย (King, Murray, & Atkinson, 1982; Thomas, Buboltz, & Winkelspecht, 2004; Pierce, & Gardner, 2009)

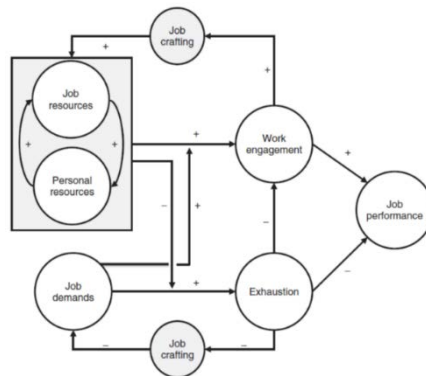
ความผูกพันต่องาน

ความผูกพันต่องานเป็นสภาวะจิตใจทางบวกของพนักงานที่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยจะใช้ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพและมีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ผลงานประสบผลสำเร็จ (Schaufeli & Bakker, 2004) การศึกษาที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ทางบวกของความผูกพันต่องานกับผลการปฏิบัติงาน โดยความผูกพันต่องานสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ (Bakker & Albrecht, 2018) ความผูกพันต่องานมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น (Vigor) คือ การที่พนักงานมีพลังอยู่ในระดับสูงในขณะที่ทำงาน มีความต้องการที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความยืนหยัดแม้ว่าจะเผชิญกับความยากลำบาก 2) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างมาก เห็นถึงความสำคัญของงาน มีแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจ และมีความทำทหายที่จะทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกมุ่งมั่นตั้งใจและมีความสุขไปกับการทำงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วในขณะที่ทำงาน และเป็นการยากที่จะมีใครมาทำให้พนักงานผู้นั้นถอนตัวออกจากงานไปได้

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับความผูกพันต่องาน

Bakker and Demerouti (2014) ได้นำเสนอทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและการควบคุมงาน (Job Demand-Control Theory) และแนวคิดความไม่สมดุลระหว่างการทุ่มเทและความพยายามในการทำงาน (Effort-reward imbalance model) โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ ในการทำงานหนึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ ความต้องการในงาน (Job demand) และทรัพยากรในงาน (Job resource) โดยความต้องการในงานนั้นหมายถึงปัจจัยทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม หรือองค์การที่ต้องการเพื่อใช้ในการทำงานหนึ่ง ทำให้พนักงานต้องทุ่มเทด้านร่างกายหรือจิตใจและเกิดเป็นต้นทุนทางด้านร่างหรือจิตใจ เช่น งานขายที่ต้องพบกับลูกค้าจะมีความกดดันในงานสูง ความกดดันในงานนี้เองที่เป็นความต้องการในงาน ส่วนทรัพยากรในงานหมายถึงปัจจัยทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม หรือองค์การที่จะทำให้พนักงานทำงานได้สำเร็จ หรือช่วยลดความต้องการในงาน หรือส่งเสริมให้พนักงานมีพัฒนาการในงาน และเกิดการเรียนรู้

ทรัพยากรในงานเป็นตัวแปรทางจิตวิทยาที่สำคัญที่ใช้ในการทำนายความสนุกสนานในงาน (work enjoyment) แรงจูงใจในงาน และความผูกพันต่องานของพนักงานในองค์การ (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007) อธิบายได้จากกระบวนการจูงใจในรูปแบบความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (ภาพที่ 2) โดยทรัพยากรในงานและทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resources) เป็นปัจจัยที่สามารถทำนายความผูกพันต่องานของพนักงานได้



ภาพที่ 2 รูปแบบความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน

ที่มา: Bakker and Demerouti (2014)

คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ จัดเป็นทรัพยากรในงานด้วยเช่นกัน (Oldham & Fried, 2016) การออกแบบงานให้มีคุณลักษณะที่สำคัญจึงช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับความต้องการในงานได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bakker, Demerouti, and Euwema (2005) ที่ทำการศึกษาในพนักงานที่ต้องเผชิญกับความต้องการในงานสูง พบว่าพนักงานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และมีอิสระในการทำงานจะมีอัตราการเกิดภาวะหมดไฟ (burnout) น้อยกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับและไม่มีอิสระในการทำงาน เมื่อพิจารณาคุณลักษณะของงานร่วมกับทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน พบว่าคุณลักษณะของงานสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นได้ และส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จึงอธิบายได้ว่า ความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณลักษณะของงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Christian, Garza, and Slaughter (2011) ทำให้การศึกษาในปัจจุบันให้ความสนใจกับความผูกพันต่องาน เพื่ออธิบายประเด็นของการเป็นตัวแปรส่งผ่านแทนที่สภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 สภาวะดังที่ได้กล่าวข้างต้น (Oldham & Fried, 2016) นอกจากความผูกพันต่องานจะเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณลักษณะของงานกับผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวแปรส่งผ่านไปยังตัวแปรทางจิตวิทยาอื่นด้วย เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior; Shantz, Alfes, Truss, & Soane, 2013) พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Employees' change-oriented behaviors; Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu, 2015)

วิธีการออกแบบงาน

โดยทั่วไปแล้ว การออกแบบงานควรเริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจในงานที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติ รวมถึงผลลัพธ์จากงานที่ต้องการ จากนั้นจึงพิจารณาถึงคุณลักษณะของงานที่มีในงานนั้น เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ และยิ่งช่วยลดเวลาในการทำงานได้อีกด้วย (Belias & Sklikas, 2013) วิธีการที่นิยมใช้ในการออกแบบงานเพื่อเพิ่มคุณลักษณะของงาน ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน และการเพิ่มพูนงาน นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างวิธีการออกแบบงานที่ช่วยเพิ่มคะแนนศักยภาพสูงใจ จากการเพิ่มคุณลักษณะของงานดังแสดงในตารางที่ 1 (George & Jones, 2012)

การหมุนเวียนงาน (Job rotation)

การหมุนเวียนงานเป็นระบบที่让员工งานได้เปลี่ยนงานโดยการหมุนเวียนไปทำงานอื่นที่ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถในระดับเดียวกันกับงานเดิมที่ทำอยู่ประจำ เพื่อลดความเบื่อหน่ายในงาน โดยองค์การควรคำนึงถึงความต้องการในงานของงานที่หมุนเวียนไป เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้เวลาเท่าเดิม เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ข้อดีของการหมุนเวียนงาน นอกจากจะช่วยป้องกันปัญหาสุขภาพของพนักงานในบางงานแล้ว ยังช่วยเพิ่มระดับการเรียนรู้ของพนักงาน เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และช่วยเพิ่มคุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะการทำงาน (Belias & Sklikas, 2013) ตัวอย่างของการออกแบบงานด้วยวิธีการหมุนเวียนงานนี้ได้แก่ บริษัท EYE Lighting International ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า พนักงานในโรงงานผลิตจะมีการหมุนเวียนงานไปประจำตำแหน่งต่าง ๆ โดยต้องเปลี่ยนตำแหน่งอย่างน้อยวันละ 1 ครั้ง ทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องทำงานเดิมซ้ำ ๆ ในทุก ๆ วัน นอกจากจะช่วยลดความเบื่อหน่ายให้กับพนักงานแล้ว ยังช่วยป้องกันปัญหาด้านสรีระของพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานในท่าเดิมทั้งวันได้ด้วย (McShane & Von Glinow, 2015)

การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement)

การขยายขอบเขตงานคือการเพิ่มภารกิจในงานที่มีความหลากหลายและแตกต่างไปจากงานเดิมที่พนักงานปฏิบัติอยู่ สามารถแบ่งการขยายขอบเขตงานได้เป็น 2 แนวทาง คือ การขยายขอบเขตงานแนวขวาง (horizontal enlargement) เป็นการเพิ่มจำนวนภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานให้พนักงานได้ทำโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถในระดับที่เทียบเท่ากับการปฏิบัติงานในภารกิจเดิมที่ปฏิบัติอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเฉื่อยเฉื่อยของภารกิจที่พนักงานปฏิบัติและลดความเบื่อหน่ายในงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถเพิ่มเติมด้วย วิธีการนี้จึงได้รับความนิยมในงานที่มีภารกิจซับซ้อน อีกแนวทางหนึ่งของการขยายขอบเขตงาน คือ การขยายขอบเขตงานแนวตั้ง (vertical enlargement) เป็นวิธีการที่让员工งานได้ตัดสินใจเองว่าจะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จอย่างไร เพื่อให้โอกาสพนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากขึ้นและเกิดความรู้สึกเต็มเต็มความต้องการในงานของพนักงาน (Belias & Sklikas, 2013) การขยายขอบเขตงานช่วยให้งานมีคุณลักษณะในงานด้านความหลากหลายของทักษะการทำงาน

ความชัดเจนของงาน และความสำคัญของงานเพิ่มขึ้น ตัวอย่างงานที่ได้ใช้วิธีการขยายขอบเขตงานคือช่างกล้อ่งในสำนักข่าว โดยปกติทีมข่าวมักประกอบด้วย ผู้รายงานข่าว ช่างกล้อ่ง ช่างแสงและเสียง ซึ่งภารกิจทั้งหมดสามารถมอบหมายให้ช่างกล้อ่งปฏิบัติได้ โดยเป็นการรายงานข่าวที่ไม่ซับซ้อน ทำให้พนักงาน 1 คนสามารถปฏิบัติงานได้ในหลายภารกิจและสำเร็จเป็นงาน 1 ชิ้น นั่นคือเนื้อหาข่าวจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล (McShane & Von Glinow, 2015)

การเพิ่มพูนงาน (Job enrichment)

การเพิ่มพูนงานหรือการเพิ่มเนื้อหาของงาน เป็นวิธีการออกแบบงานที่ให้โอกาสพนักงานได้มีการเติบโตในสายงานด้วยการเพิ่มความรับผิดชอบและให้โอกาสได้วางแผนและควบคุมงานของตนเอง พนักงานต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มากขึ้นกว่างานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ จุดประสงค์หลักของการเพิ่มพูนงานคือการเพิ่มทักษะในการทำงานให้พนักงาน (Belias & Sklikas, 2013) การเพิ่มพูนงานเป็นวิธีการที่ทำให้งานมีคุณลักษณะของงานเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ด้าน ตัวอย่างจากบริษัท CityTelecom ในประเทศฮ่องกง ได้มีการออกแบบงานด้วยการเพิ่มพูนงานโดยจัดตั้ง Special Duty Unit (SDU) ขึ้นมา เพื่อให้เป็นจุดบริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop service) จึงทำให้พนักงานที่ประจำในหน่วยนี้จะต้องสามารถรับมือกับการบริการหรือปัญหาของลูกค้าได้ทุกรูปแบบและครอบคลุมในทุกหน่วยงานของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการขายหรือการบริการลูกค้าทั่วไป พนักงานจึงได้รับโอกาสให้ดูแลลูกค้าตลอดทั้งกระบวนการที่ลูกค้าใช้บริการกับบริษัท ซึ่งการมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ คือหัวใจหลักของการเพิ่มพูนงาน (McShane & Von Glinow, 2015)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างวิธีการออกแบบงานเพื่อเพิ่มคะแนนศักยภาพพูนใจให้กับงาน

วิธีการออกแบบงาน	คุณลักษณะของงานที่เพิ่มขึ้น	ตัวอย่าง
การรวมภารกิจ (Combine tasks) เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนในการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ	ความหลากหลายของ ทักษะการทำงาน ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน	พนักงานในฝ่ายผลิตได้รับผิดชอบในการผลิตจักรยานทั้งคัน ไม่ใช่เพียงให้แค่รับผิดชอบผลิตมีอับจักรยานเพียงอย่างเดียว
การจัดกลุ่มงานที่มีความคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน (Group tasks) ทำให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานในส่วนหลักขององค์การแทนที่ให้อำนาจในแผนกย่อยเท่านั้น	ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน	พนักงานตำแหน่งโปรแกรมเมอร์ควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมดของแผนกใดแผนกหนึ่ง แทนที่การควบคุมระบบใดระบบหนึ่งของทุกแผนกในองค์การ
ให้พนักงานได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และรับผิดชอบการบริหารจัดการ รวมถึงความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า	ความหลากหลายของ ทักษะการทำงาน ความเป็นอิสระของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ	พนักงานขับรถส่งเครื่องถ่ายเอกสาร ไม่เพียงแต่ส่งของและติดตั้งเท่านั้น แต่ยังมีส่วนร่วมในการสอนวิธีการใช้แก่ลูกค้า รวมทั้งรับผิดชอบเรื่องการชำระเงิน และรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า

วิธีการออกแบบงาน	คุณลักษณะของงานที่เพิ่มขึ้น	ตัวอย่าง
มอบหมายงานในแนวตั้ง (Vertical load jobs) เพื่อให้พนักงานได้ควบคุมกระบวนการทำงานทั้งหมดและได้รับผิดชอบต่องานทั้งหมด	ความเป็นอิสระของงาน	พนักงานฝ่ายวิเคราะห์การตลาด ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่จัดเตรียมและรายงานแผนการตลาด แต่ยังทำหน้าที่ตัดสินใจว่าจะต้องทบทวนและปรับปรุงแผนการตลาดเมื่อไหร่ และยังตรวจสอบความผิดพลาดและรายงานต่อผู้จัดการระดับสูง
เพิ่มช่องทางการได้รับข้อมูลย้อนกลับของพนักงาน (Open feedback channels) เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง	การได้รับข้อมูลย้อนกลับ	นอกจากจะให้พนักงานรับทราบว่ามีปริมาณงานที่ทำในช่วงที่ผ่านมาเป็นเท่าใดแล้ว พนักงานบริษัทประกันภัยควรได้รับข้อมูลย้อนกลับจากคำแนะนำของลูกค้า เพื่อติดตามผลการทำงานของตนเอง

ที่มา: George and Jones (2012)

วิธีการออกแบบงานที่แตกต่างกันจะเหมาะสมกับบริบทงานที่แตกต่างกัน ในที่นี้ได้นำเสนอไว้ทั้งหมด 3 วิธี ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน และการเพิ่มพูนงาน ทั้ง 3 วิธีนี้ เป็นวิธีที่นิยมใช้และมุ่งเน้นเพื่อการเพิ่มความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรพิจารณาวิธีการออกแบบงานที่มีความเหมาะสมตามลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละตำแหน่ง

การประยุกต์ใช้การออกแบบงานด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของงาน

พนักงานบางคนมีความผูกพันต่องานหรือมีความชอบในงานของตนเองอยู่แล้วและสามารถจูงใจให้ตนเองทำงานได้ด้วยตนเอง ในขณะที่เดียวกัน พนักงานยังมีมิติอื่น ๆ ในชีวิตที่ต้องให้ความสำคัญนอกจากงาน เมื่อพนักงานอยู่ในที่ทำงาน พนักงานมีความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนเองทุ่มเทให้กับงานอย่างดีที่สุด สิ่งสำคัญคือการจัดสรรเวลาของพนักงานที่จะทุ่มเทเพื่องานหรือในมิติด้านอื่นของชีวิต (George & Jones, 2012) องค์กรจึงควรพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานก่อนทำการออกแบบงานด้วยจุดประสงค์หลักของการออกแบบงานคือการทำให้มั่นใจว่าพนักงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความพยายาม และเวลาให้กับงานเพื่อองค์กร การประยุกต์ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะของงานอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการและเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เสมอไปในทุกงาน เมื่อพิจารณาประกอบกับทฤษฎีสองปัจจัยจะพบว่าโดยส่วนใหญ่แล้ว ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน และความเป็นอิสระของงานจัดเป็นปัจจัยค้ำจุนในงานหลายสายงาน กล่าวคือ องค์กรควรออกแบบงานให้พนักงานทุกคนรับรู้ถึงความชัดเจนและความสำคัญของงาน และให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากเท่าที่จะสามารถให้ได้ จึงทำให้พนักงานมองหาปัจจัยจูงใจต่อไป ซึ่งอาจหมายถึงการได้รับข้อมูลย้อนกลับในงาน เพราะการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนในเวลาที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถเรียนรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนคุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะการทำงานอาจเป็นดาบสองคมได้ หากองค์กรไม่จัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานให้พนักงานอย่างเพียงพอ (Zhao, Ghiselli, Law, & Ma, 2016)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การออกแบบงานเพื่อเพิ่มคุณลักษณะของงานจึงอาจไม่ได้เหมาะสมกับงานทุกงาน องค์กรต้องพิจารณาทั้งปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและปัจจัยด้านทรัพยากรที่องค์กรมี ประกอบกับเนื้อหาของงานที่กำลังออกแบบ องค์กรสามารถประเมินประสิทธิผลของการออกแบบงานจากการพิจารณาคะแนนศักยภาพงาน โดยให้พนักงานทำแบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งาน (Job diagnostic survey) แล้วคำนวณเป็นคะแนนจากสมการที่กล่าวถึงในหัวข้อ “แนวคิดคุณลักษณะของงาน” แบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งานประกอบด้วยข้อความ 15 ข้อ แสดงในตารางที่ 2 (George & Jones, 2012) เป็นมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 หมายถึงน้อยที่สุดไปถึง 7 หมายถึงมากที่สุด โดยข้อความ 15 ข้อ แบ่งเป็นคำถามสำหรับคุณลักษณะของงานด้านต่าง ๆ ด้านละ 3 ข้อ โดยข้อสุดท้ายของคุณลักษณะแต่ละด้านเป็นข้อความเชิงลบ ก่อนทำการแปลผลต้องกลับคะแนนให้เป็นคะแนนตรงข้ามก่อน หากองค์กรทำการออกแบบงานใหม่แล้วทำให้งานนั้นมีคะแนนศักยภาพงานเพิ่มมากขึ้น หมายความว่า การออกแบบงานในครั้งนั้นมีประสิทธิผลที่ดี สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้เพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2 คำถามในแบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งาน (Job diagnostic survey)

คุณลักษณะของงาน	ข้อที่	ข้อความคำถาม
ความหลากหลายของทักษะการทำงาน	1	งานที่ท่านทำ มีความหลากหลายและต้องใช้ทักษะความสามารถในการทำ
	2	งานที่ท่านทำ ต้องใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนหรือใช้ทักษะในระดับสูง
	3*	งานที่ท่านทำ เป็นงานที่ง่ายและซ้ำซากจำเจ
ความชัดเจนของงาน	1	ท่านได้มีโอกาสทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของงาน
	2	งานที่ท่านทำ เป็นสิ่งที่ท่านได้ทำตั้งแต่ต้นจนงานนั้นแล้วเสร็จและได้เห็นผลของงาน
	3*	ท่านถูกมอบหมายให้ทำงานเฉพาะบางส่วน โดยไม่มีโอกาสทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย
ความสำคัญของงาน	1	ผลงานของท่านมีผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น
	2	มีผู้คนจำนวนมากที่ได้รับผลกระทบจากผลของงานที่ท่านทำไม่ว่าผลของงานนั้นจะดีหรือไม่
	3*	งานที่ท่านทำ ไม่มีความสำคัญต่อบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ความเป็นอิสระของงาน	1	ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง
	2	งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงาน
	3*	งานที่ท่านทำ ไม่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มหรือการตัดสินใจด้วยตนเอง
การได้รับข้อมูลย้อนกลับ	1	ท่านได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน
	2	ท่านทราบผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ว่าดีหรือไม่
	3*	เป็นการยากที่ท่านจะทราบว่างานที่ท่านทำไปนั้นดีหรือไม่

หมายเหตุ * คือข้อความเชิงลบ

ที่มา: George and Jones (2012)

ข้อเสนอแนะ

นอกจากการประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานในการออกแบบงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่องค์การต้องคำนึงถึงด้วย เมื่อวิเคราะห์ตามทฤษฎีความต้องการในงาน (Bakker & Demerouti, 2014) จะพบว่า ปัจจัยด้านความต้องการในงานบางประการอาจต้องใช้ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถของพนักงานในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การเผชิญความเครียดหรือแรงกดดันในงาน พนักงานอาจต้องใช้ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ในการจัดการกับปัญหา ดังนั้น การพิจารณาเฉพาะคุณลักษณะของงานอาจไม่เพียงพอต่อการออกแบบงานบางประเภท องค์การควรจัดให้มีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ก่อนที่ดำเนินการออกแบบงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นของตำแหน่งงานหนึ่ง ครอบคลุมทั้งด้านทักษะความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น เมื่องานที่ได้รับ การออกแบบใหม่มีคุณลักษณะของงานที่เพิ่มขึ้นอย่างเพียงพอ ประกอบกับการคัดเลือกหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความพร้อมก็งาน จะทำให้พนักงานผู้นั้นมีความผูกพันต่องานและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นไปตามทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Bakker & Demerouti 2014)

สรุป

รูปแบบคุณลักษณะของงาน (Job characteristic model) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับการออกแบบงาน มุ่งหวังผลลัพธ์จากการทำงานที่ดีขึ้นในทุกมิติ ทั้งปัจจัยด้านพนักงานและปัจจัยด้านองค์การ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของงาน 5 ประการ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งส่งผลถึงสภาวะทางจิตวิทยา 3 ด้าน คือ การรับรู้ความหมายของงาน การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลงาน และการรับรู้ผลลัพธ์จากการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบงานและสภาวะทางจิตวิทยาอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ขึ้นกับความต้องการเติบโตในสายงานของพนักงานด้วย นอกจากสภาวะทางจิตวิทยาจะเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณลักษณะของงานกับผลการปฏิบัติงานแล้ว ความผูกพันต่องานก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณลักษณะของงานกับผลการปฏิบัติงานเช่นกัน อธิบายได้ด้วยทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน งานวิจัยในปัจจุบันจึงให้ความสนใจในประเด็นนี้ เพื่ออธิบายความแตกต่างของสภาวะทางจิตวิทยากับความผูกพันต่องานในการเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณลักษณะของงานกับผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การพัฒนาองค์การด้วยการออกแบบงานใหม่ที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน มุ่งหวังให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่มากขึ้นและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น วิธีการที่นิยมใช้คือการหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน และการเพิ่มพูนงาน โดยสามารถประเมินประสิทธิผลของการออกแบบงานใหม่ได้จากคะแนนศักยภาพจูงใจที่ได้จากการให้พนักงานทำแบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งาน

บรรณานุกรม

- สุรัชพงษ์ สึกขาบัณฑิต. (2561). นโยบายประเทศไทย 4.0: โอกาส อุปสรรค และผลประโยชน์ของไทยในภูมิภาคอาเซียน. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=46816&filename=foreign2_index. (2564, 14 มกราคม)
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. **Career Development International**. 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In Peter Y. Chen, & Cary L. Cooper (Eds.), **Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III**. New York: John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**. 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**. 99, 274-284.
- Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of job design. **International journal of human resource management and research**. 3(4), 85-94.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**. 64, 89-136.
- Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1984). Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs. **Journal of Retailing**. 60(2), 35-62.
- Davis, L. E., Canter, R. R., & Hoffman, J. (1955). Current job design criteria. **Journal of Industrial Engineering**. 6, 5-11.
- Gallagher Jr., W. E., & Einhorn, H. J. (1976). Motivation Theory and Job Design. **The Journal of Business**. 49(3), 358-373.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). **Understanding and managing organizational behavior**. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**. 60(2), 159-170.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational behavior and human performance**. 16(2), 250-279.
- Hernaus, T., & Mikulic, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. **EuroMed Journal of Business**. 9(3), 268-292.
- Johari J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. **European Journal of Training and Development**. 40(7), 554-575.
- King, M., Murray, M. A., & Atkinson, T. (1982). Background, Personality, Job Characteristics, and Satisfaction with Work in a National Sample. **Human Relations**. 35(2), 119-133.
- Loher, B. T. et al. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. 70(2), 280-289.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). **Organizational behavior**. (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill Education.
- Marinova, S. V. et al. (2015). Changeoriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. **Journal of Vocational Behavior**. 88, 104-120.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 136, 20-35.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. **Journal of Managerial Psychology**. 24(5), 392-409.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). **Utrecht work engagement scale preliminary manual**. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht: Utrecht University.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. **The International Journal of Human Resource Management**. 24, 2608-2627.
- Taylor, F. W. (1911). **Principles of scientific management**. New York: Harper.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., & Winkelspecht, C. S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. **Organizational Analysis**. 12(2), 205-219.
- Zhao, X., et al. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. 27, 27-38.

