

Job Enrichment:

วิธีหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

วุฒิชัย จำนงค์

อารัมภบท

คำว่า Job enrichment นี้ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว อาจจะไม่ได้ให้ความหมายอะไรที่เป็นคุณประโยชน์ แต่อาจจะนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้อีกด้วย ดังนั้นผู้เขียนจึงมิได้พยายามสรรหาหรือสร้างศัพท์ประหลาดขึ้นมาใหม่ แต่จะใช้คำว่า Job enrichment นี้ทับศัพท์ไปเลย พร้อมทั้งอธิบาย "ความหมาย" และแนวความคิดเบื้องหลังความหมายนั้น ตลอดจนกระบวนการวิธีในทางปฏิบัติ ซึ่งนั่นก็คือจุดหมายหลักของการเสนอบทความนี้

เรื่องราวของ Job enrichment นี้ได้มีการพูดถึงกันมาเป็นสิบ ๆ ปีแล้ว โดยเฉพาะ ในบ้านเมืองเรา ได้กล่าว ขวัญ ถึง สิ่ง นี้ ทั้ง ใน การ เรียน การ สอน ตาม สถาบันการศึกษา ตลอดจนการฝึกอบรมในโปรแกรมต่าง ๆ กันมาบ้างเหมือนกัน เพียงแต่ดูเหมือนว่าจะยังมิได้มีการพยายามนำเอาสิ่งนี้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ในการจัดการเกี่ยวกับการบุคคล และการส่งเสริมการเจริญเติบโตขององค์การกันอย่างจริงจัง จริงอยู่เราไม่อาจกล่าวได้ในทันทีทันใดว่า Job enrichment นี้จะเป็นสิ่งเอื้ออำนวยโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต ตลอดจนความเจริญเติบโตขององค์การ เพียงแต่ว่า Job enrichment นี้เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติโดยตรงได้ แล้วพิจารณาคุณลักษณะหลักการและความเป็นเหตุเป็นผลแล้ว สิ่งนี้น่าจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่จะยังความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนการเอื้ออำนวยให้ ผลงานเพิ่ม และมีคุณภาพของงานสูงขึ้น อันจะส่งผลไปสู่ปฏิบัติการที่ดีขึ้นขององค์การนั่นเอง

ความหมายทั่วไปของ Job enrichment

เนื่องจากเป็นไปไม่ได้ที่จะให้คำจำกัดความ (definition) โดยตรงของคำว่า Job enrichment ทั้งนี้ก็เป็นเพราะว่าการปฏิบัติเกี่ยวกับ Job enrichment

ในแต่ละแห่งแต่ละสถานที่นั้นเป็นไปตาม สภาพ ความ เหมาะสม ของ สถานที่ นั้น และก็เป็นกระบวนการปฏิบัติโดยตรงที่ไม่อาจให้คำจำกัดความสั้น ๆ ได้ ฉะนั้น เราจึงพยายามจะพิจารณาถึงความหมายทั่วไปของกระบวนการที่ว่านี้

ในหลายที่ที่มีการใช้คำว่า Job enrichment ในความหมายที่เหมือนกับ คำว่า Job enlargement ทำให้อาจเข้าใจว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งเดียวกัน ความจริงนั้น Job enrichment อาจเป็นผลที่ได้มาจากการทำ Job enlargement ในแนวนอน (horizontal) หรือในแนวตั้ง (vertical) หรือว่าทั้งสองแนวพร้อมกัน Job enlargement หรือการขยายงานให้กว้างขึ้น เป็นการเพิ่มหน้าที่ต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน สำหรับงานในระดับใดระดับหนึ่ง ทั้งนี้ก็ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อการลด ความเบื่อหน่าย และเพิ่มพูนทัศนะ (perspective) ให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งเท่ากับ เตรียมตัวสำหรับการขยายงานในแนวตั้ง ส่วนการขยายงานในแนวตั้งเป็นการ เปิดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน (planning) และการควบคุม (control) ซึ่งแต่ก่อนนั้นจำกัดอยู่แต่ในระดับผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน

การขยายงานให้กว้างขึ้นในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นที่เชื่อกันและหวังว่า จะทำให้งานนั้นมีความหมาย (meaningful) มากขึ้น อันจะยังผลให้การปฏิบัติงาน ผลงาน และความรู้สึกพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง เพราะ ฉะนั้นเราจึงอาจกล่าวได้ว่า Job enrichment นี้ก็หมายถึงกระบวนการทำให้งาน มีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยการขยายขยายงานให้กว้างขวางออกไปทั้ง แนวนอนและแนวตั้ง อย่างไรก็ตาม การขยายงานให้กว้างขึ้นนั้นมิได้หมายความว่า จะก่อให้เกิดผล ทำให้งานมีความหมายมากขึ้นเสมอไป ยังมีความเข้าใจและ วิธีการปฏิบัติอีกหลายที่จะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งพอสมควร ทั้งนี้ก็เพราะว่าได้ เกิดมีความพยายามในหลายที่ที่จะดำเนินการตามแบบ Job enrichment แล้ว ประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่เรื่องของการขยายงานเท่านั้น แทนที่จะพิจารณาความหมายของงานที่ขยายออกไปนั้น

ความพยายามทางแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ถึงแม้ว่า Job enrichment จะได้รับความสนใจในบางสถานที่มาเป็นเวลา

นานพอสมควร แต่ว่าความพยายามตามแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อที่จะให้ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง (high effectiveness) นั้นมีมานานเต็มที เราอาจมองภาพได้ชัดแจ้งขึ้นบ้าง ถ้าหากว่าได้ย้อนกลับไปดูความพยายามแต่เบื้องต้น โดยใช้เวลาในที่นี้เพียงเล็กน้อย

จุดเด่น ๆ (highlights) ของความพยายามทางแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการมีเหตุการณ์พอแบ่งได้ เป็น สี่ระยะ โดยคร่าว ๆ แต่ความ พยายามดังกล่าวนี้จะเห็นว่าเกิดขึ้นในยุโรปตะวันตกและภาคพื้นอเมริกาเป็นส่วนใหญ่ หรือเกือบทั้งหมดทีเดียว¹

ระยะแรก อาจเรียกเป็นระยะเริ่มต้นที่มี ได้มีการแสดงแนวความคิดทางด้านการจัดการมากนัก แต่การแสดงซึ่งการปฏิบัติในแง่ของการจัดการนั้นอาจเห็นได้เด่นชัดว่ายังอยู่ในวงแคบ จำกัดเพียงผู้ร่วมงานไม่กี่คน ทั้งนี้ยกเว้นกรณีของกองทัพซึ่งให้ความจงรักภักดีกับผู้นำทัพเพียงคนเดียว กิจกรรมงานทั่วไปจึงตกอยู่ที่ผู้ซึ่งเรียกกันว่าช่างฝีมือ และ/หรือกลุ่มที่มีฝีมือ (guild) ฝีมือดังกล่าวนี้อาจถ่ายทอดอยู่ในกลุ่มญาติและเพื่อนสนิท แทนจะเรียกได้ว่าเกิดมาก็เป็นสมาชิกของกลุ่มฝีมือไปแล้ว การข้ามกลุ่มกันยังมีน้อยอยู่ จุดสำคัญที่เราจะพิจารณาก็คือ งานที่มีความหมายในระยะแรกนี้ย่อมเห็นได้ว่า งานฝีมือที่ผู้ผลิตหรือปฏิบัติโดยตรง และผลสำเร็จออกมาจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ พอใจ และเห็นว่างานนั้นมีความหมายต่อเจ้าของผู้ผลิตขึ้นมามาก ความหมายในตัวเองงานนั้นแหละที่เป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานเพิ่ม ทั้งคุณภาพและปริมาณของงานนั้น สาเหตุอย่างหนึ่งของงานฝีมือที่มีความหมายมากในตัวเองก็เพราะว่าผู้ปฏิบัติคิดเอง เห็นเองว่างานนั้นควรจะปฏิบัติอะไร อย่างไร แล้วเมื่อลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ผู้ปฏิบัติเองก็มีศักดิ์และมีสิทธิ์เต็มที่ในการควบคุมงานของตนให้เป็นไปตามที่ต้องการ รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดความไม่เหมาะสมหรือข้อผิดพลาดใด ๆ ขึ้น ในระยะนี้เองที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจสูง และงานก็มีความหมายจริง ๆ

สำหรับผู้ที่กำลังเรียนรู้งานหรือฝึกงาน (apprentice) เอง ส่วนใหญ่ก็มีความพึงพอใจในลักษณะของความหวังว่าเมื่อตนได้มีฝีมือปฏิบัติงานเอง ก็จะมีอิสระเสรีในการทำงานเต็มที่ การฝึกงานจึงมีความหมายไม่เพียงแต่เพื่อให้สามารถทำงานเองได้เท่านั้น ยังหมายรวมไปถึงการได้มีฝีมือทำงานเอง ซึ่งมีความหมายสูงนัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้กำลังฝึกงานกับผู้ที่มีฝีมือจึงเป็นความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะต่างจาก “นายกับลูกน้อง” โดยตรง ในความหมายสมัยต่อมา

ระยะที่สอง เป็น ช่วง ระหว่างการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ตลอดจนจนเลยการเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management movement) เหตุที่แยกช่วงระยะที่สองออกมานี้ก็เพราะมีสิ่งเด่นชัดเกิดขึ้น เริ่มแต่ในประเทศอังกฤษ แล้วก็ค่อย ๆ ขยายตัวไปทั่วโลก แม้แต่เมืองไทยเอง จริงอยู่อัตราการขยายตัวต่างกันพอควร คือว่าบางแห่งได้นำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงคนมากและอย่างรวดเร็ว เมืองไทยเราเอาเข้ามาช้าหน่อย อาจเป็นเพราะอยู่ไกลจากจุดเริ่มต้น อย่างไรก็ตามในที่ที่มีการนำเอาเครื่องจักรเข้ามาใช้แทนแรงคนนี่เองที่ทำให้ตัวบุคคลผู้ใช้แรงงาน ต้อง ผูกพัน อยู่กับเครื่องจักรแทนที่จะผูกพันกับงานโดยตรง งานหลายอย่างส่วนใหญ่จะถูกกำหนดมาจากทางฝ่ายจัดการ ระดับสูงมาก ๆ แล้วเมื่อถึงกระบวนการผลิตก็ให้เป็นไปตามแบบของการใช้เครื่องจักรและเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ ผู้ใช้แรงงานเองเริ่มมีความรู้สึกอย่างมาก เกี่ยวกับ ผลผลิต ไต่ ๆ ที่สำเร็จ รูป ออก มาว่า สิ่งเหล่านั้นมิได้ “เป็นของ” เขาเอง ไม่มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของตน ปริมาณผลผลิตที่ทางฝ่ายจัดการหวังว่าจะเพิ่มมากขึ้น จึงไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง ถึงแม้จะเพิ่มขึ้นด้วยความสามารถของเครื่องจักรทุ่นแรง ก็มีปัญหาระเบิดมาตามฐานคุณภาพเข้ามาอีกด้วย ความรู้สึกดังกล่าวของผู้ใช้แรงงานเป็นไปตามแนวความคิดของ Karl Marx เกี่ยวกับเรื่อง Alienation นั่นเอง ซึ่งก็ได้เป็นต้นกำเนิดแห่งลัทธิทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างหนึ่งขึ้นมา

หากเราจะพิจารณาความรู้สึกที่กล่าวข้างบนนั้นในแง่ของงานที่มีความหมายแล้ว ก็เห็นได้ทันทีว่า ระยะที่สองนี้เป็นระยะที่แสดงถึงการไม่มีความหมายในงานมากที่สุด (พึงสังเกตว่าเหตุการณ์ในระยะต่าง ๆ ที่เรากำลังพิจารณานั้นนั้น อาจเกิดขึ้นไม่พร้อมกันในแต่ละสังคมหรือประเทศทั่วโลก หลายประเทศสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นก่อน ในขณะที่อีกหลายประเทศเพิ่งได้รับผลกระทบ) และก็ตรงกันข้ามกับระยะแรกเลยทีเดียว ผู้ที่ยังเห็นว่างานยังมีความหมายมากอยู่ก็คือกลุ่มเจ้าของกิจการ และ/หรือ ฝ่ายจัดการระดับสูงเท่านั้น แม้แต่ฝ่ายจัดการระดับรอง ๆ ลงมา หรือบางทีก็เรียกว่า ผู้บริหารระดับกลางก็มักเกิดความรู้สึกไม่ค่อยมีความพึงพอใจอีกด้วยแล้ว

ระยะนี้อาจเป็นยุคทองของแนวความคิด ทางด้าน การจัดการ ที่พยายามสร้างระบบระเบียบต่าง ๆ ขึ้นมา บางทีถึงกับเรียกว่าเป็นหลักการจัดการหรือทฤษฎีการบริหาร ทั้งในส่วนของรัฐและของธุรกิจเอกชน แนวความคิดที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์และเป็นที่น่าสนใจกันมากอันหนึ่ง ก็คือ การจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ แนวความคิดนี้อาจเป็นที่รู้จักกันดีในหมู่นักบริหารงานบุคคล แต่ก็น่าจะเน้นอีกครั้งหนึ่งว่า การจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์เป็นการพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ในการจัดรูปร่างงาน เป็นต้นว่า การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time and motion study) ในการทำงาน รวมทั้งการพยายามหาวิธีสร้างสิ่งจูงใจคนให้ทำงาน เช่น การใช้อัตราค่าขึ้นแบบก้าวหน้า (progressive piece rate) เป็นต้น

ถึงกระนั้นก็ตาม ในระยะที่สองนี้ความพยายามใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดสิ่งจูงใจหรือทางที่ดีที่สุดในการจัดการนั้น เป็นการหนีห่างจากตัวงานจริง ๆ โดยที่หวังว่าสิ่งต่าง ๆ นอกเหนือไปจากงานเองจะสามารถพอกพูนความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าจะได้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความหวังดังกล่าวอาจเป็นความจริงถึงขีดหนึ่งเท่านั้น สาเหตุสำคัญก็เพราะว่าสิ่งจูงใจใดก็ตาม เมื่อได้ประสบผลสำเร็จเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งเหล่านั้นไม่อาจเป็นสิ่งจูงใจต่อไปอีกได้ จำต้อง

หาสิ่งจูงใจอื่นหรือใหม่ ๆ มาจูงใจกันอยู่ร่ำไป ผลอีกประการหนึ่งก็ตามมาก็คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจจนเหลือสิ้นเกินความสำคัญของงานเองเสียอีก

ระยะที่สาม ก่อตัวขึ้นเพียงไม่เกิน 50 ปีมานี้เอง เมื่อได้มีการค้นพบ โดยบังเอิญว่าความต้องการทางค่านิยมของมนุษย์เรานั้น ส่งผลสะท้อนให้เกิด การผลิตที่สูงขึ้นได้ หากว่าได้รับการเอาใจใส่ดูแลและจัดการ เพื่อสนองความ ต้องการดังกล่าวนั้น ในระยะนี้จึงเกิดสิ่งที่ได้รับความนิยมอย่างหนึ่งขึ้นมา คือ คำว่า มนุษยสัมพันธ์ (human relations) และความนิยมชมชอบนี้มีมาถึง ปัจจุบันนี้ในหลาย ๆ สถานที่จนเกือบจะเป็นคาถาอาคม สำหรับท้องถิ่น เพื่อ แก้ ปัญหาทางด้านการจัดการไปแล้ว

ลักษณะเด่นที่สุดของระยะที่สามจึงอาจสรุปได้ว่าเป็นการหันมาเน้น ความ สำคัญของตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างหนัก มีการค้นคว้าศึกษาและทดลองวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงตัวบุคคลและสัมพันธ์ภาพระหว่างตัวบุคคล โดยมีฐานคติ (assumption) ที่สืบเนื่องมาจากการค้นพบโดยบังเอิญที่กล่าวข้างบนนั้นว่า ถ้าได้ มีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้แล้วจะมีผลก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต หรือกล่าวอีกนัย หนึ่งว่าจะเป็นการ เพิ่มพูน ประสิทธิภาพ (effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (efficiency) เต็มที่ การเน้นได้พิสูจน์ตนเองตามที่คาดหมายอยู่เสมอไปในการประ- พุทธิปฏิบัติจริง ๆ เสียงกล่าวด่าจึงเกิดขึ้นด้วยในช่วงระยะนี้ว่าได้มีการพิจารณา แต่เพียงตัวบุคคลอย่างมาก โดยมีได้ตระหนักถึงความสำคัญของงานและโครง สร้างของงาน รวมทั้งโครงสร้างของการจัดการเสียเลย

ในระยะนี้การจูงใจ (motivation) อันหมายถึงการใช้สิ่งจูงใจ (incentives) ยังมิได้ถูกลืมไปเสียเลย เพียงแต่แปรรูปไปบ้าง รวมทั้งพยายามสรรหาสิ่งจูงใจ ใหม่ขึ้นมาอีก ความจริงก็เป็นไปส่วนใหญ่ตรงกับเสียงกล่าวหามากขึ้นทุกที แต่ สิ่งที่เป็นความนิยมก็ยังคงเป็นความนิยมชมชอบอยู่นั่นเอง เฉพาะอย่างยิ่งคือ เรื่องของมนุษยสัมพันธ์ โปรแกรมการฝึกอบรมมากมายที่มีการท้องถิ่นคาถา อาคมบทนี้ โดยที่หลายครั้งที่ผู้ดำเนินโปรแกรมเองก็ชักจะไม่ค่อยแน่ใจว่าตน กำลังท้องถิ่นเรื่องอะไร และเพื่อบรรลุสิ่งใดกันแน่ แต่ว่ายังกระทำสิ่งเหล่านี้

ซ้ำซากหลายครั้งเขาก็ชักจะมีความเชื่อและผูกพันกับสิ่งที่ไม่ค่อยแน่ใจ จนเกิดการชักจูง (convince) ตนเองให้แน่ใจขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งอันตรายมาก

ระยะที่สี่ ต่อจากการให้การสนใจกับเรื่องของตัวบุคคลอย่างมากในระยะที่สามแล้วก็ยังไม่เป็นที่พอใจ แนวความคิดทางการจัดการจึงได้ขยายตัวไปพิจารณารวมเรื่องของงานมากขึ้น ระยะนี้ความสนใจไปรวมอยู่ที่สถานการณ์บางอย่างที่จะส่งเสริมประสิทธิผลของมนุษย์ (human effectiveness) (พึงสังเกตว่าระยะต่าง ๆ ที่กล่าวมาและกำลังพิจารณาอยู่นี้เป็นลำดับของแนวความคิด ซึ่งก็ซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง ยิ่งการประพุดติปฏิบัติจะยิ่งมีการเหลื่อมล้ำกันมาก ทั้งในสังคมเดียวกันและระหว่างสังคมต่าง ๆ) ระยะนี้เองที่ได้เริ่มมีความพยายามทำให้งานมีความหมายมากขึ้น นอกเหนือไปจากเรื่องของตัวบุคคลแล้ว และก็เป็นระยะที่เราให้ความสนใจในรายละเอียดมาก

แนวความคิดเรื่องประสิทธิผลของมนุษย์

ความพยายามเกี่ยวกับแนวความคิด เรื่อง ประสิทธิภาพ ของ มนุษย์ นี้ ส่วนใหญ่เป็นการพยายามเสนอรูปแบบ (model) ที่ควรจะเป็น และควรจะได้ผลให้เกิดประสิทธิผลจริง ๆ ได้ในบรรดารูปแบบของแนวความคิดทั้งหลาย จะมีสิ่งที่คล้ายคลึงกันมากอย่างหนึ่งคือ เริ่มลักษณะของสถานภาพที่แสดงให้เห็นถึงการไม่มีประสิทธิผลของมนุษย์ แล้วแปรรูปไปสู่การมีประสิทธิภาพมากขึ้น เราคงจะต้องใช้เนื้อที่สักหน่อยพิจารณาเรื่องราวของแนวความคิด หรือ ทฤษฎี ที่ค่อนข้างจะสำคัญ ๆ และก็จะได้มีส่วนคล้ายคลึงกันของแนวความคิดเหล่านั้น ทั้งนี้ พึงสังเกตด้วยว่า ประสิทธิภาพของมนุษย์ที่ว่าเป็นไปภายใต้สถานการณ์ขององค์การเป็นส่วนใหญ่

1. Managerial grid² เป็นแนวความคิดแรกที่เราจะพิจารณากัน ซึ่งหมายถึงการพยายามสร้างรูปแบบของลักษณะความรู้สึกข้องเกี่ยว (concern) ของฝ่ายจัดการกับตัวงาน (task) และตัวบุคคล (human) ผู้จัดการบางคนสนใจข้องเกี่ยวแต่เฉพาะกับงานเท่านั้น โดยที่ปล่อยปละละเลยเกี่ยวกับตัวบุคคลว่าจะทำงานและเป็นอยู่อย่างไร ขอให้ได้งานเสร็จออกมาเป็นใช้ได้ เพราะฉะนั้น

ถ้าเราลองนึกถึงรูป graph ใน quadrant ที่ 1 โดยมีอัตราการชั่งเกี่ยวกับงาน เป็นแกน ordinate และอัตราการชั่งเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นแกน abscissa แล้วผู้จัดการที่สนใจชั่งเกี่ยวกับงานเท่านั้น จึงเรียกได้ว่ามีแบบ (style) ของการจัดการเป็น (1,9) คือ ชั่งเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเพียงหนึ่งหน่วย ในขณะที่ชั่งเกี่ยวกับงานถึงเก้าหน่วยนั่นเอง ในทางตรงกันข้าม ตัวผู้จัดการอาจจะเป็นไปได้ที่มุ่งเน้นแต่เรื่องให้ตัวบุคคลในที่ทำงานได้กินที่อยู่ดี มีความพอใจเป็นกันเอง สารพัดบรรดาที่มีจะเอาใจผู้ทำงาน โดยมีได้ให้ความสำคัญหรือหวังผลอะไรจากการปฏิบัติงานนั้นนัก ถ้าเป็นแบบนี้เราก็จัดไว้เป็นพวก (9,1)

ที่นี้อาจจะมีผู้จัดการบางคนที่ยังคง “แกว่ง” อยู่ในองค์กรธุรกิจได้โดยที่ไม่ค่อยได้สนใจกับการดำเนินการให้งาน สำเร็จ ไปตาม เป้าหมาย ของ องค์กร และการ และก็ในขณะเดียวกันก็มีได้ชั่งเกี่ยวกับความต้องการของตัวบุคคลที่ทำงานอยู่ร่วมกัน ในความเป็นจริงผู้จัดการประเภทนี้ มีอยู่ไม่มากนัก เพราะถ้าไม่ถูกขจัดไปจากองค์กร ก็ได้ทำให้องค์กรล้มละลายไปแล้ว แต่เราอาจพิจารณาได้ว่าผู้จัดการประเภทนี้เป็นพวก (1,1)

โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้จัดการแบบไทย ๆ เรามักจะพบว่ามีความผูกพันชั่งเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของตัวบุคคล “พอสมควร” พอ ๆ กัน จะเรียกว่าเดินสายกลางก็อาจได้ เพราะคนไทยเราถึงอย่างไรก็มี “น้ำใจ” ผู้จัดการแบบนี้เราจัดเป็นพวก (5,5) พุดถึงประสิทธิผลของการทำงาน เรายังเห็นว่ายังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ด้วยเหตุที่ดู ๆ แล้วก็เหมือนกับว่า เป็นการพยายาม “เลี้ยงตัว” แต่นั่นเอง ผู้จัดการบางคนเท่านั้นที่จะชี้ชัดออกมาได้ว่าเป็นพวก (1,9) และ (9,1)

ถ้าจะให้เกิดประสิทธิผลของมนุษย์ที่ปฏิบัติงานจริง ๆ แล้วตามแนวความคิดของ managerial grid ก็คือการที่ผู้จัดการสามารถจัดเป็นพวก (9,9) อันหมายถึงว่า ควรจะต้องชั่งเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร คือตัวงานเต็มที่ โดยที่ในขณะเดียวกันก็แสดงออกซึ่งการชั่งเกี่ยวกับความต้องการของตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเต็มที่ด้วย ตัวแบบที่พิจารณามานี้จึงมีจุดหมายที่จะประนีประนอม

ความสำคัญของกระบวนการที่จะต้องทำให้สำเร็จและก็ความสำคัญของตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานนั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิผลของมนุษย์ได้ทางหนึ่ง

2. ระบบการเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการ³ เป็นตัวแบบอันที่สองที่เรา จะพิจารณาในที่นี้ การศึกษาวิจัยแบบของการจัดการทำให้สามารถจัดแยกวิธีการ ออกเป็น 4 ระบบใหญ่ ๆ ได้ คือ ระบบแรก เรียกว่า Exploitive authoritative การจัดการในระบบนี้หมายถึงการใช้อำนาจหน้าที่ ตลอดจนการบีบบังคับ มาก โดยที่เพิกเฉย หรือว่าข้องเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์น้อยมาก ระบบ ที่สอง คือ Benevolent authoritative เป็นระบบที่ปรับปรุงขึ้นมาจากระบบแรก กล่าวคือการศึกษาที่โรงงาน Hawthorne แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะแสดงปฏิกิริยา ตอบโต้ดีขึ้นถ้าได้รับความเอาใจใส่ (attention) และมีผลประโยชน์สวัสดิการ ต่าง ๆ ดังนั้นระบบที่สองนี้จึงเปรียบเสมือนระบบแรกที่ฉาบเคลือบด้วย มนุษย-สัมพันธ์ และลักษณะบิดาปกครองบุตร (paternalism) ตลอดจนการเพิ่มผล ประโยชน์แก่อกุลต่าง ๆ ระบบที่สาม เป็นแบบ Consultative ซึ่งเกิดขึ้นจาก การที่ผู้จัดการได้เรียนรู้ว่าบุคคลจะสนับสนุนทำงานในสิ่งที่ตนได้สร้าง สรรค์ขึ้นมา จะเห็นว่าในระบบนี้บุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกัน เริ่ม มีสิทธิ มีเสียง ขึ้น มา บ้าง แล้ว เพราะว่าได้มีการปรึกษาหารือกัน ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะยังมีส่วนเต็มที่ในการตัดสินใจ ในระบบสุดท้ายคือ ระบบที่สี่ นั้น อาจเรียกได้ว่าเป็น Participative group ซึ่งเป็นแบบของการใช้ปัญญา ความ สามารถ ของ กัน และ กัน ในอันที่จะ เสริมสร้างอิทธิพลอันเป็นพื้นฐานของการพยายามบรรลุถึงเป้าหมาย ของ องค์การ แทนที่จะใช้อำนาจหน้าที่แบบระบบแรก ๆ แนวโน้มความคิดตามตัวแบบนี้ถือว่าขณะ ที่การบริหารค่อย ๆ เคลื่อนจากระบบแรกไปสู่ระบบสุดท้ายนั้น เท่ากับเป็นการ เพิ่มประสิทธิผลของมนุษย์มากขึ้นทุกที ๆ

3. ตัวแบบอีกอันหนึ่งคือ ตัวแบบตาม ทฤษฎี x และทฤษฎี y ⁴ ตาม ตัวแบบนี้ถือว่าแบบของการจัดการของผู้จัดการยอม สะท้อน ให้ เห็น ฐานคติ หรือ ข้อสมมติ (assumption) เกี่ยวกับตัวบุคคลของผู้จัดการคนนั้น ๆ ในกรณีของ ทฤษฎี x นั้น ผู้จัดการมองว่าตัวบุคคลต้องการอำนาจหน้าที่และการบีบบังคับ

เป็นสิ่งจูงใจ ดังนั้นการปฏิบัติงานที่น่าจะได้ผลจึงต้องใช้ทั้ง “คำสั่ง” และ “ข้อห้าม” ข้อสมมติของทฤษฎี x จึงเป็นว่าบุคคลพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานและความรับผิดชอบ จะต้องให้ความคุมกันอย่างใกล้ชิด และที่ใช้สิทธิและเสรีภาพในทางที่ผิด เพราะฉะนั้นถ้าคนเขาทำงานอะไรสำเร็จก็ปูนบำเหน็จรางวัล และหากทำผิดก็ต้องลงโทษ ในทางตรงกันข้าม กรณีของ ทฤษฎี y ผู้จัดการมองว่าตัวบุคคลปรารถนาจะสร้างวินัยให้แก่ตนเอง โดยการกำหนดแนวและควบคุมตนเอง ตัวบุคคลยังอาจปฏิบัติงานดีขึ้น ถ้างานนี้เป็นสิ่งท้าทาย แทนที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับ ปกติแล้วคนเราอยากรับผิดชอบ และก็ในสถานการณ์ที่เหมาะสม คนเราจะสนุกสนานกับการทำงาน นอกจากนั้นแล้วตัวบุคคลชอบที่จะทำงานอย่างอิสระเสรี พร้อมทั้งได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลสะท้อนให้เขามีความรับผิดชอบและเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ตัวแบบตาม ทฤษฎี y นี้เองที่น่าจะทำให้ประสิทธิผลของมนุษย์สูงขึ้น

4. ตัวแบบที่สี่นี้อาจจะมุ่งมองประสิทธิผลในแง่ขององค์การ (Organizational effectiveness) มากหน่อย โดยที่ถือว่าสมรรถนะทางด้านระหว่างตัวบุคคลและทางด้านเทคนิค (interpersonal and technical competence) รวมทั้งการผูกพันจากใจจริง (internal commitment) เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ⁵ สมรรถนะทางด้านระหว่างตัวบุคคลและทางด้านเทคนิคจะเกิดขึ้นได้ดีก็โดยอาศัยความสัมพันธ์แบบจริงใจ (authentic relationships) การคาดหมายที่สูง แต่ที่สามารถเป็นความจริงได้ (realistic expectation) ทำงานที่มีความหมายมีอิสระเสรีที่จะกระทำ และก็มีปฏิบัติการของกลุ่มที่มุ่งส่งเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งสมรรถนะ ระหว่างตัว บุคคล และ ทาง ด้าน เทคนิค เป็น สิ่ง ที่ อาจ ส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ในองค์การ

5. ตัวแบบการเป็นประชาธิปไตย⁶ เป็นแนวความคิดที่เห็นว่าประสิทธิผลของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะระบบการปกครองขององค์การนั้น ๆ ตัวแบบนี้จะเห็นว่ารูปการณแบบ bureaucracy นั้นจะจำกัดการริเริ่มต่าง ๆ ด้วยเหตุของความซับซ้อน ไม่ยืดหยุ่นได้ และก็มีกฎเกณฑ์ รวมทั้งระบบที่จำกัดจำเขี่ยมาก ๆ

ในทางตรงกันข้าม “ประชาธิปไตย” หรือ democracy จะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เสียแล้วสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพราะจะช่วยให้บุคคลเขาแสดงออกซึ่งปัญญาความสามารถ ในการกำหนดเป้าหมายของส่วนตัวที่จะทำงานร่วมกันกับขององค์กร ในบรรยากาศของการปรับตัว ยืดหยุ่นเข้าหากัน เป็นต้น

6. ตัวแบบสุดท้ายที่ควรหยิบยกมาพิจารณาในที่นี้คือ องค์กรประกอบทางด้านสุขลักษณะ (hygiene) และองค์ประกอบทางด้านการจูงใจ (motivation) แนวความคิดนี้เริ่มแต่ข้อสมมุติว่าความต้องการในระดับต่ำของมนุษย์เรานั้นไม่ได้ต่อเนื่องเป็นแนวเดียวกันกับความต้องการในระดับสูง ความต้องการในระดับต่ำนั้นอาจสนองได้ด้วยการประกอบที่เรียกว่า สุขลักษณะ เป็นต้นว่า ได้ล่วงรู้นโยบายขององค์กร การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ฐานะ ตลอดจนความมั่นคงในงาน ตามแนวความคิดของตัวแบบนี้ถือว่าองค์ประกอบดังกล่าวนี้เป็นเพียงตัวช่วยลดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) เท่านั้น ยังไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจ (satisfaction) ในอันที่จะเพิ่มประสิทธิผลเลย ความไม่พึงพอใจเมื่อถูกลดลงมาชั่วขณะหนึ่งก็อาจจะกลับไป เป็น ไม่มี ความ พึงพอใจได้อีก เช่น เพิ่มเงินเดือนจนดูเหมือนจะไม่มีที่สิ้นสุด

ในอีกระดับหนึ่งนั้นเป็นเรื่อง ของ การใช้ องค์ประกอบทางด้านการจูงใจ (motivators) อย่างเช่น การบรรลุถึงความสำเร็จ การยอมรับกันในการบรรลุถึงความสำเร็จนั้น ความสนใจในงาน การเจริญเติบโต ตลอดจนการก้าวหน้าไปสู่งานในระดับที่สูงขึ้น จะเป็นตัวเพิ่มพูนประสิทธิผลอย่างแท้จริง ข้ออ้างของตัวแบบนี้ก็คือว่า งานที่ไม่ค่อยมีความหมาย (meaningless job) ซึ่งเปิดโอกาสอันจำกัดสำหรับการใช้สติปัญญา ยังผลให้เกิดการเสาะแสวงหาองค์ประกอบทางด้านสุขลักษณะ ในด้านตรงกันข้าม งานที่มีความหมาย ซึ่งหมายถึงงานที่เปิดโอกาสให้มีการเจริญเติบโต การก้าวหน้า มีความรับผิดชอบ สามารถบรรลุถึงความสำเร็จและได้รับการยอมรับ ย่อมก่อให้เกิดการจูงใจ และ ก็ทำให้บุคคลลดความรู้สึกไว (desensitize) ต่อความต้องการทางด้านสุขลักษณะ

แนวความคิดทั้งหมดประการที่ได้อธิบายมาพิจารณาคำว่า ๆ ในที่นี้ มีสิ่งสำคัญที่คล้ายคลึงกันอยู่อย่างหนึ่ง คือว่า ทุก ๆ แนวความคิดมุ่งมองประสิทธิผลของมนุษย์เฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ทำงานในองค์กร ในฐานะที่เป็นผลมาจากการให้ความสำคัญในความเป็นมนุษย์ และก็เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถใช้สติปัญญาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตลอดจนสามารถกำหนดแนวทางและการควบคุมตนเองได้ดีด้วย อย่างไรก็ตาม แนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ดูเหมือนว่าเป็นการพรรณนาถึงแบบของการมีประสิทธิผลของมนุษย์เสียมาก สิ่งที่ควรพิจารณาต่อไปก็คือการแปลสภาพการพรรณนา (descriptive) ตามแนวความคิด เป็นแนวการปฏิบัติตามลำดับขั้น ถึงท้ายที่สุดคือการทำให้งานนั้นมีความหมายยิ่งขึ้น

เงื่อนไขสำหรับประสิทธิผลของมนุษย์

เราพิจารณาเห็นว่าตัวเชื่อมแนวความคิดต่าง ๆ ไปสู่การประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของมนุษย์ขึ้นมาจริงนั้น ก็คือระบบหรือเงื่อนไขอันหนึ่งที่ กำลังจะพิจารณาในที่นี้ จริงอยู่ในระบบของเงื่อนไขนี้ยังดูเหมือนว่าเป็นระดับของแนวความคิดอยู่ แต่เราคิดว่าจากระบบนี้เองที่สามารถสร้างช่องทางต่อไป สำหรับการปฏิบัติจริง ๆ ซึ่งก็อาจมีอยู่มากกว่าหนึ่งวิธี อีกประการหนึ่ง อาจคิดว่าระบบของเงื่อนไขนี้มีลักษณะเป็นการกล่าวอ้าง (prescriptive) เองเอง ซึ่งความจริงนั้นก็เพียงการพยายามแปรเปลี่ยนแนวความคิด เดิม ในขั้นแรกเท่านั้น องค์ประกอบหรือตัวแปรบางตัวในระบบก็อาจจะหลุดหายไปสักหน่อย อย่างไรก็ตาม เราได้กล่าวไว้แต่เบื้องต้นแล้วว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติการทำงานตามแนวความคิด Job enrichment นั้นมีลักษณะสัมพัทธ์ภาพ (relative) กล่าวคือ อาจมีความสำเร็จระดับต่ำ-สูง ได้

ระบบของเงื่อนไขสำหรับประสิทธิผลของมนุษย์ อาจ ประกอบด้วยตัวแปร (variables) ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้⁸

1. สมรรถนะทางด้านระหว่างตัวบุคคล (interpersonal competence) เป็นกลุ่มของตัวแปรกลุ่มแรกที่เราจะพิจารณาคด้วยเหตุที่ว่ากลุ่มตัวแปรนี้เริ่มแต่

ตัวแยกบุคคล (individual) เลยที่เดี่ยว แล้วจึงก้าวไปสู่สัมพันธภาพระหว่างตัวบุคคล ตัวแปรในกลุ่มนี้ก็มี

ก. การคาดหวังที่สูง (high expectation) อันนี้หมายถึงการคาดหวังของแต่ละบุคคลต่อบุคคลอื่น ต่องาน ตลอดจนต่อความสำเร็จของงาน ความหมายของตัวแปรนี้อาจคิดได้แบบไทย ๆ ว่าเป็นการ “ใฝ่สูง” ในทุกเรื่องของผู้ปฏิบัติงาน เรามีความเห็นว่าการมีความทะเยอทะยานและ/หรือ “ใฝ่สูง” ในเรื่องที่เป็นความจริงได้นั้นเป็นสิ่งที่ดีกว่า เพราะเป็นเครื่องส่งเสริมให้พยายามปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในสิ่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป และก็คาดหวังต่อบุคคลอื่นสูงกว่าปกติด้วย ทำให้เกิดการเน้นย้ำ (reinforce) การปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วย

ข. การเคารพในเอกบุคคล (respect for individuals) เราคงเห็นได้ชัดว่า สมรรถนะทางด้านระหว่างตัวบุคคลจะเกิดได้ยากถ้าปราศจากเสียซึ่งการเคารพในเอกบุคคล การเคารพนี้หมายรวมทั้งการยอมรับเอกลักษณ์ของมนุษย์แต่ละบุคคลด้วย

ค. สัมพันธภาพอย่างซื่อสัตย์ (honest relationships) ระหว่างตัวบุคคล ตัวแปรนี้เองที่เราที่รู้สึกมาก่อนข้างจะหุหุราไปสักหน่อย แต่ลองคิดตามความที่น่าจะเป็นจริงว่า สมรรถนะทางด้านระหว่างตัวบุคคลจะสูงขึ้นสักขนาดไหนถ้าหากว่ามีความ “ซื่อสัตย์” ต่อกัน ไม่มีการเอาประโยชน์ เอาเปรียบ หรือหลอกลวงให้ตายใจแก่กัน แต่สิ่งนี้มิได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืนยังมีองค์ประกอบอีกมากที่จะต้องพิจารณาเพื่อการสร้างสัมพันธภาพอย่างซื่อสัตย์

ง. มีอิสระเสรีในการปฏิบัติ (freedom to act) แต่ละบุคคลจะมีชายของอิสระเสรีในการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะต่างกันไป แต่ที่สำคัญอยู่ที่การเปิดให้มีความรู้สึกว่าจะแต่ละบุคคลนั้นมีอิสระเสรี “พอสมควร” ในการคิดและปฏิบัติงาน

จ. มีความรู้สึกอยากทำงานร่วมทีม (team orientation) เป็นความจริง ที่ทำงานมากมายแทบทุกชนิดไม่สามารถจะเสร็จสิ้นลงด้วยการกระทำของบุคคลเพียงคนเดียว ความรู้สึกอยากทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งเสริมสร้างโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่ต้องการความพยายามของหลายคน

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะทางค้ำระหว่างตัวบุคคลจะเพิ่มสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรแต่ละตัวภายในกลุ่มนี้เป็นไปในลักษณะที่ดีกว่า (favorable)

2. การมีเป้าหมายที่มีความหมาย (meaningful goals) การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพผลจริง ๆ นั้น เราเชื่อมากกว่าเป้าหมายดังกล่าวควรจะต้องมีเป้าหมายต่อผู้ปฏิบัติ ซึ่งความจริงข้อนี้ไม่น่าจะมีอะไรโต้แย้งแล้ว สำคัญอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้เป้าหมายโดยทั่วไปมีความหมาย ตัวแปรภายในกลุ่มนี้จะเหมือนหนึ่งช่องทางสร้างเป้าหมายที่มีความหมาย เป็นต้นว่า

ก. เป้าหมายนั้นควรได้อิทธิพลโดยตรงจากผู้วาง (influenced by the goal-setter) พิจารณาตรงไปตรงมาก็คือว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างน่าจะเป็นผู้กำหนดวางเป้าหมายเองภายในขอบข่ายของเป้าหมายหลักขององค์การ อันเป็นการแสดงออกซึ่งการ "มีส่วนร่วม" ในการกำหนดสิ่งที่ตนมีความประสงค์จะทำการประสานวัตถุประสงค์ขององค์การเข้ากับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยกระบวนการดังกล่าวนี้

ข. เป้าหมายนั้นควรมองเห็นได้ (visible) ตัวแปรนี้ก็มีความหมายตรงตัวอยู่แล้วว่า เป้าหมายไม่ควรจะกำหนดไว้โดยที่ไม่มีโอกาสแม้แต่จะมองเห็นว่ามีจริงได้หรือไม่

ค. เป้าหมายเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา (desirable) นอกจากจะให้ตัวเอกบุคคลมีส่วนในการวางกำหนดเป้าหมายด้วยแล้ว ยังมีความจำเป็นอีกระดับหนึ่งว่า เป้าหมายนั้นจะต้องเป็นสิ่งอันพึงปรารถนาของผู้กำหนดและผู้ปฏิบัติงานโดยตรงด้วย

ง. เป้าหมายควรมีลักษณะท้าทาย (challenging) ความสามารถและความพอใจของผู้ปฏิบัติ ฉะนั้นเราเห็นได้ว่าเป้าหมายแม้จะเป็นสิ่งพึงปรารถนามองเห็นได้แน่แล้ว ก็ควรจะต้องการให้สติปัญญาความสามารถพอสมควร ซึ่งก็คือลักษณะท้าทายของเป้าหมายนั่นเอง

จ. เป็นเป้าหมายที่มีทางบรรลุถึงได้ (attainable) สิ่งนี้ออกจะสำคัญมากเพราะไม่ว่าเป้าหมายจะมีคุณลักษณะดีแค่ไหนตามลักษณะตัวแปรที่สี่ที่กล่าวข้างบนนั้น แต่เห็นอยู่ชัด ๆ ว่าไม่อาจบรรลุถึงได้แล้วก็ไม่มีความหมายอันใดที่จะวางกำหนดลงไป ข้อที่ควรสังเกตอย่างหนึ่งก็คือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่มองเห็นได้กับเป้าหมายที่มีทางบรรลุถึงได้ เป้าหมายหลายอย่างที่มีมองเห็นได้แน่ชัดว่าเป็นอย่างไร แต่ในขณะที่เดียวกันอาจเป็นไปได้ว่าเป้าหมายที่เห็นได้ชัดนั้น ไม่สามารถจะบรรลุถึงได้ภายใต้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ปกติธรรมดา เราจึงเห็นว่าในบรรดาตัวแปรห้าประการในกลุ่มนี้เพื่อที่จะสร้างเสริมให้เกิดเป้าหมายต่อผู้ปฏิบัติได้

3. ระบบช่วยส่งเสริม (helpful systems) ในกลุ่มที่สามนี้ เราหันมาพิจารณาตัวระบบโครงสร้างที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลของมนุษย์ได้ดีขึ้น ตัวแปรที่อาจเรียกว่าเป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับระบบโครงสร้างก็คือ

ก. ระบบนั้นเป็นที่เข้าใจได้ดี (understandable) ว่าประกอบด้วยชิ้นส่วนหรือองค์ประกอบอะไรบ้างในลักษณะอย่างไร มิใช่ว่าเมื่อตัวบุคคลเข้าไปอยู่ในระบบนั้นแล้วยังรู้สึกเหมือนกับว่าเป็นคนแปลกหน้าอยู่

ข. ระบบนั้นมีลักษณะมุ่งสู่เป้าหมาย (goal-oriented) การที่ระบบได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้แน่ชัด และองค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบนั้นถูกวางไว้อย่างเหมาะสม เพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายนั้นด้วย ย่อมสื่อให้เห็นลักษณะการมุ่งสู่เป้าหมายของระบบนั้น

ค. สามารถควบคุมระบบได้ (controllable) ในที่นี้เราหมายถึงการที่ตัวบุคคลสามารถควบคุมปฏิบัติการของระบบได้ มิใช่เป็นการปล่อยให้ระบบดำเนินการไปตามชะตากรรม หรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลคนใดคนหนึ่ง

หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ปกติเรามักจะเห็นอยู่เสมอว่าในระบบโครงสร้างหลายแห่งที่ปฏิบัติการไปโดยไม่อาจควบคุมได้ (out-of-control) แล้วก็กลายเป็นข้อแก้ตัวว่า ไม่มีใครสามารถเปลี่ยนระบบโครงสร้างได้ เพราะไม่มีใครควบคุมได้นั่นเอง

ง. ระบบมีความคล่องที่จะปรับตัวได้ (adaptive) เพราะสิ่งประกอบอื่นๆ มักจะผันแปรไปตามสถานการณ์ตลอดเวลา การที่ระบบจะเข้มงวดอยู่กับที่ย่อมก่อให้เกิดความไม่เหมาะสมในปฏิบัติการใด ๆ เมื่อสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและตัวแปรอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไปเราคงจะเคยมีประสบการณ์กับระบบที่ตายตัวจนรู้สึกอึดอัดในการริเริ่มใดๆ

จ. ระบบควรมีการย้อนกลับของข่าวสารการปฏิบัติ (feedback) ไปสู่ผู้ใช้ระบบนั้นตลอดเวลา ทั้งนี้เป็นทางเดียวที่ผู้ใช้ระบบจะทราบได้ว่าระบบมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์โดยทั่วไป ตลอดจนสามารถปฏิบัติการไปอย่างถูกต้องเพียงใดหรือไม่

โดยสรุประบบที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของมนุษย์ได้คือนั้นน่าจะมี ความชัดเจนในตัวเอง มีความคล่องตัวในการที่จะปรับตัวได้ แม้ว่าผู้ใช้ระบบนั้นควรจะสามารถควบคุมระบบได้และผู้ใช้ระบบก็ต้องได้รับ ข่าวสารย้อนกลับ เพื่อเป็นแนวพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของระบบนั้นด้วย

4. การบรรลุถึงความสำเร็จ (achievement) และการประจักษ์แจ้งแห่งตน (self-actualization) กลุ่มตัวแปรกลุ่มสุดท้ายนี้เรากลับมาพิจารณา เอกบุคลิกในอีกแง่หนึ่งนอกเหนือไปจากสมรรถนะทางด้านระหว่างตัวบุคคลแล้ว เจื่อนใจในกลุ่มนี้ส่วนหนึ่งเป็นความสำเร็จระดับองค์การ และอีกส่วนหนึ่งก็เป็นการประจักษ์แจ้งแห่งตน กล่าวคือ

ก. การเจริญเติบโตขององค์การในแง่ที่ทำผลประโยชน์ได้ (profitable organization growth) ถือว่าเป็นการบรรลุถึงความสำเร็จอย่างสำคัญมาก พิจารณาดูจริงๆ แล้ว เจื่อนใจข้อนี้เป็นทั้งเหตุและผลของประสิทธิผลของมนุษย์ทีเดียว ทั้งนี้มิได้หมายความว่าองค์การที่ยังทำผลประโยชน์ไม่ได้จะไม่

เหมาะกับการส่งเสริมประสิทธิผลของมนุษย์เสมอไป เพราะเราอาจจะเห็นได้ว่า องค์การนั้นได้เริ่มเจริญเติบโตโดยผลของประสิทธิผลของมนุษย์

ข. การเจริญเติบโตทางตำแหน่งส่วนตัวและงานวิชาการอาชีพ (personal and professional growth) การเปิดโอกาสให้ได้มีการเจริญเติบโตทางตำแหน่ง กล่าวนี้เป็นสิ่งส่งเสริมอันสำคัญต่อประสิทธิผลของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องชี้ถึงประสิทธิผลของมนุษย์

ค. ลดความไม่พึงพอใจลงมากที่สุด (dissatisfaction minimized) ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบทางด้านสุขลักษณะไว้แต่ตอนต้นแล้ว สิ่งเหล่านั้นจำเป็นต้องลดความสำคัญลงมากด้วยเหตุที่เป็นตัวการสร้างความไม่พึงพอใจขึ้น

ง. มีการจูงใจระดับสูง (high motivation) นอกจากการลดความสำคัญขององค์ประกอบทางด้านสุขลักษณะเพื่อลดความไม่พึงพอใจลงมาแล้ว จำต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้มีองค์ประกอบทางด้านจูงใจมากยิ่งขึ้น เงื่อนไขสามประการสุดท้ายในกลุ่มนี้สะท้อนหรือชี้ให้เห็นลักษณะของการประจักษ์แจ้งแห่งตน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วออกจะเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจตรงกันในความหมายของคำว่า “การประจักษ์แจ้งแห่งตน” ในทางปฏิบัติจึงยิ่งเพิ่มความยุ่งยากขึ้นอีก ในที่นี้เราจึงจำกัดการทำความเข้าใจเรื่องนี้แต่เฉพาะภายในเงื่อนไขสามประการที่กล่าวแล้วเท่านั้น

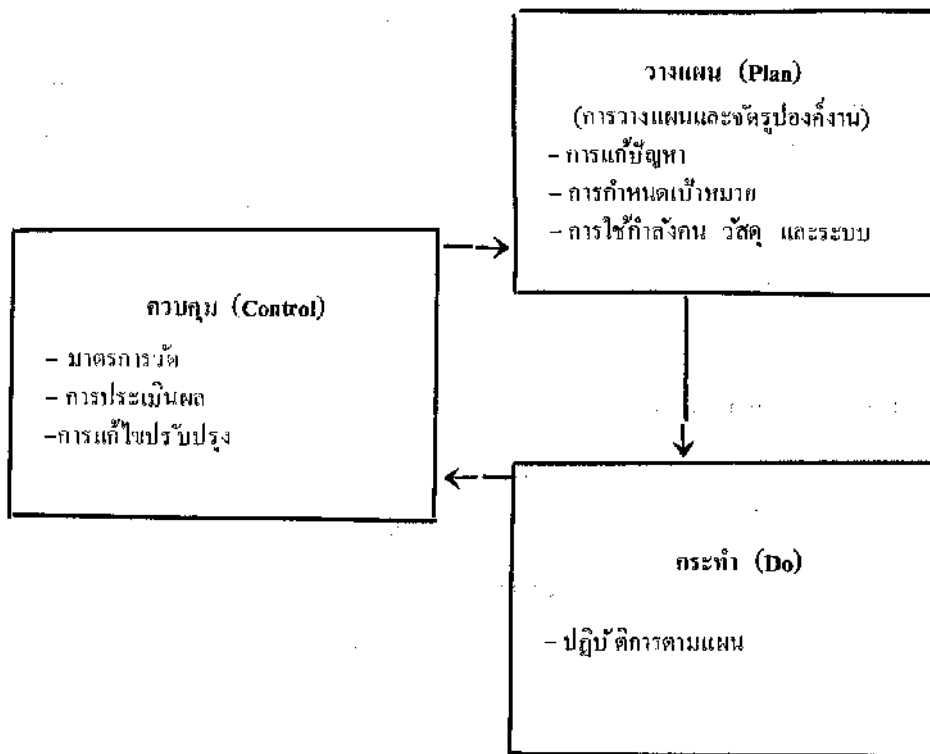
เงื่อนไขทั้งสี่กลุ่มที่พิจารณามาคร่าว ๆ จะเห็นว่าหลังจากเราได้ลดระดับความเป็นนามธรรม (abstractness) ของแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของมนุษย์ลงมาเป็นเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งเป็นทั้งสาเหตุและเครื่องชี้ประสิทธิผลของมนุษย์แล้ว เราก็อาจเริ่มมองเห็นเส้นทางสำหรับการปฏิบัติได้บ้างแล้ว ซึ่งจุดนี้เองที่เราจะได้พิจารณากระบวนการที่ในขณะเดียวกันก็เป็นตัวแบบสำหรับการทำงานให้มีความหมายมากขึ้น อันหมายถึงความพยายามทำ Job enrichment นั้นเอง

มิติของงานที่มีความหมาย (Dimensions of Meaningful Job)

ในช่วงระยะเวลาของการพยายามเพิ่มการผลิตขนาดใหญ่ (mass production) นั้น มิติสำคัญของงานมักจะมุ่งไปที่ค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน และสภาพการทำงาน (working conditions) การเคลื่อนไหวของขบวนการแรงงานสัมพันธ์ก็มักจะเริ่มในจุดที่เกี่ยวกับมิติทั้งสามประการนั้นเอง การศึกษาค้นคว้าในบางสังคม รวมทั้งบางส่วนของสังคมไทย ได้แสดงความจริงบางอย่างออกมาบ้างแล้วว่า มิติสำคัญของงานมิได้จำกัดอยู่เพียง ค่าจ้างแรงงาน ชั่วโมงทำงาน และสภาพการทำงานเท่านั้นที่จะทำให้งานได้ผลดีขึ้น และผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความพอใจมากขึ้น ทั้งนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ขึ้นมา เช่น

- ก. ความรู้และความชำนาญที่จำเป็น
- ข. อัตราของการปฏิบัติงาน (pacing or rate of performance)
- ค. ระดับของการซ้ำซากหรือหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงไปของงาน
- ง. ความสัมพันธ์ของงานกับผลผลิตทั้งหมดหรือกระบวนการผลิตทั้งหมด
- จ. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในฐานะของเอกบุคคคลและของกลุ่ม
- ฉ. แบบฉบับ (style) ของการจัดการดูแลและการควบคุมทางการจัดการ
- ช. ระดับของความเป็นตัวของตัวเองของพนักงานในการกำหนดวิธีการของงาน
- ซ. ความสัมพันธ์ของงานกับการพัฒนาส่วนตัว

ในบรรดาข้อเสนอแนะและแนวความคิด ตลอดจนเงื่อนไขและมิติทั้งหลายที่ได้มีมานั้นเราอาจสรุปรวมความเป็นหลักหรือแนวปฏิบัติใหญ่ๆ สามประการทั้งแผนภาพที่แสดงต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 ตัวแบบของงานที่มีความหมาย

พิจารณาจากตัวแบบของงานที่มีความหมายนี้จะเห็นว่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสดงสติปัญญา ความสามารถและความพยายามครบวงจรของการจัดการงานใดก็ตาม จริงอยู่แล้วในแต่ละประการ ก็คือการวางแผน การกระทำ หรือการควบคุมนั้น ยังมีรายละเอียดอีกมากเช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย ซึ่งแต่ละงานอาจต้องการสิ่งเหล่านั้นมากน้อยต่างกันออกไป แต่หลักการใหญ่ๆ ที่สำคัญย่อมหนีไม่พ้นแนวปฏิบัติทั้งสามประการนี้ จึงอาจกล่าวง่ายๆ ว่า งานจะมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติได้ก็โดยที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้สึกว่ามีโอกาสกระทำทั้งสามประการนั้นแล้ว

ถึงขั้นนี้เราได้วิเคราะห์ของแนวความคิดลงมาถึงขั้นที่จะลงมือปฏิบัติได้ แล้วกล่าวคือ การเสริมสร้างสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมของบุคคล ในที่ทำงานให้สอดคล้องกับตัวแบบของงานที่มีความหมายนั้น ขั้นต่อไปอัน อาจถือเป็นขั้นสุดท้ายตามเป้าหมายของบทความนี้ก็คือการเสนอแนวทางปฏิบัติ เพื่อการเสริมสร้างดังกล่าว ในที่นี้เราจะพิจารณาเพียงบางแนวทางซึ่งอาจไม่ใช่ ทางที่ดีที่สุดก็เป็นได้

การทำให้งานมีความหมาย

ความจำเป็นอย่างหนึ่งซึ่งเราเห็นว่าสำคัญมากที่สุดใอันที่จะเริ่มดำเนินการทำให้งานมีความหมาย คือการยอมรับของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวความคิด และความเป็นไปได้ของ Job enrichment เราไม่ปรารถนาจะเห็นปฏิบัติการ ใดๆ ที่ดำเนินไปด้วย “ความไม่เชื่อ” ในสาระและความเป็นไปได้ หรือ ว่าดำเนินไปตามสมมติโดยที่ไม่ได้ทราบถึงแนวความคิดข้อเท็จจริงต่างๆ แบบ ที่เห็นใครเขาทำก็ลงมือทำบ้างทันที หรืออย่างในบทความนี้ก็เช่นกัน ถ้าหาก ว่าไม่สามารถยอมรับข้อสมมติและแนวความคิดแต่เนิ่นๆแล้ว ก็เปล่า ประโยชน์ที่จะติดตามการพิจารณาจนถึงแนวทางการปฏิบัติ

การเริ่มต้นที่ดีของความพยายามดำเนินการตามแนว Job enrichment เราเชื่อว่าควรเป็นความเคลื่อนไหวมาจากทางด้านฝ่ายจัดการ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ระดับหัวหน้างานที่จะริเริ่มขึ้นมา แนวทางที่จะได้เสนอต่อไปนี้จึงสะท้อน ในที่ให้เห็นด้วยเหมือนกันถึงจุดเริ่มต้น

1. การใช้รายการตรวจสอบ (Use of the checklist) อาจเป็นแนวทาง ที่ง่ายที่สุดที่หัวหน้างานจะใช้ได้เลย รายการตรวจสอบนี้เป็นไปตามตัวแบบของ งานที่มีความหมายเฉพาะงาน เพราะฉะนั้นรายการตรวจสอบจึงอาจเปลี่ยนไปได้ ตามลักษณะของงานแต่ละงาน และรายการตรวจสอบที่แสดงในที่นี้ก็เพียง ตัวอย่างเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการเท่านั้น

ก. วางแผน หัวหน้างานสมควรเป็นระดับ supervisor น่าจะตอบ
คำถามต่างๆ ได้ว่า เอกบุคคคลหรือกลุ่มนั้นสามารถจะ

- (1) บ่งชี้ลูกค้าและกำหนดวันส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการได้หรือไม่?
- (2) กำหนดคุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์ที่จะต้องส่งตาม
ข้อผูกพันได้หรือไม่?
- (3) จัดรูปองค์กรและมีอิทธิพลต่อการมอบหมายงานให้ทำหรือไม่?
- (4) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานบนพื้นฐานของความต้องการ
ของลูกค้า รวมทั้งลำดับความสำคัญได้หรือไม่?
- (5) กำหนดแหล่งที่มาของวัสดุและปัญหาในการสรรหามาได้หรือไม่?
- (6) กำหนดรายการค่าใช้จ่ายโดยตรง ค่าใช้จ่ายในการจัดการ
ตลอดจนราคาขาย และข้อความเกี่ยวกับกำไรขาดทุนได้
หรือไม่?

ข. กระทำ รายการตรวจสอบหรือคำถามในส่วนนี้ก็ ได้แก่

- (1) งานนั้นได้ใช้ใช้เวลานับัญญาของบุคคลและต้องการการเอาใจ
ใส่เพียงใด?
- (2) งานนั้นได้ส่งเสริมให้บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงาน
ที่ตนกำลังปฏิบัติกับปฏิบัติการอื่นๆ หรือไม่?
- (3) งานนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าถึงข่าวสารต่างๆ อัน
เป็นที่ต้องการในการปฏิบัติงานหรือไม่?
- (4) งานนั้นมีช่วงการปฏิบัติที่น่าพอใจ คือไม่นานหรือไม่เร็ว
จนเกินไปหรือไม่?

0385 12

- (5) งานนั้น ได้ให้ข่าวสารย้อนกลับต่อบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนหรือไม่ ?
- (6) งานนั้นช่วยให้บุคคลมองเห็นว่าเขาได้ร่วมช่วยสร้างผลประโยชน์ต่อผลิตภัณฑ์หรือไม่ ?

ก. **ควบคุม** ในรายการตรวจสอบชุดสุดท้ายนี้ มีคำถามประเภทที่ว่า เอกบุคคลหรือกลุ่มนั้นสามารถจะ

- (1) กำหนดความต้องการเรื่องคุณภาพของลูกค้า รวมทั้งให้เหตุผลเกี่ยวแก่มาตรฐานนั้นได้หรือไม่ ?
- (2) เก็บรวบรวมบันทึกเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของตนได้หรือไม่ ?
- (3) ตรวจสอบปริมาณและคุณภาพของงานตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการได้หรือไม่ ?
- (4) ประเมินผลและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการวางแผนการดำเนินงานด้วยการริเริ่มจากตนเองได้หรือไม่ ?
- (5) เสาะหาและแก้ไขสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยได้หรือไม่ ?
- (6) รับข่าวสารข้อมูลจากบุคคลภายนอกกลุ่ม ในฐานะเป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ?

ในการใช้รายการตรวจสอบของหัวหน้างานนี้ จะเห็นว่าประการแรกจะให้ทราบว่า การปฏิบัติจริงกับสิ่งที่ต้องการให้มีการปฏิบัติ นั้นมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นรายการตรวจสอบจะได้มาโดยตรงก็จากการที่หัวหน้างานกำหนดไว้ก่อนด้วยความรู้สึกในขอบข่ายของรายละเอียดที่น่าจะพึงปฏิบัติ ทั้งนี้หัวหน้างานเองก็จำเป็นต้องได้รับทราบและเข้าใจเบื้องหลังของ Job enrichment อย่างดีเสียก่อนอีกด้วย

2. แนวทางการใช้กลุ่มทำงานเฉพาะกิจ (Task-Force Approach)

แนวทางที่สองนี้มีได้ใช้หัวหน้างานเพียงคนเดียวตรวจสอบการตรวจสอบภายในตัวแบบของงานที่มีความหมาย แม้ว่าตัวแบบนี้จะใช้ในพื้นที่ในแนวทางทั้งสาม

อย่างที่เราจะพิจารณาในบทความนี้ แนวทางนี้ใช้กลุ่มทำงานเฉพาะกิจ ซึ่งหมายถึงการรวมกลุ่มกันดำเนินงานตามขั้นตอนคราว ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การจัดกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจ ชั้นแรกจะต้องพิจารณาคัดเลือกตัวบุคคลที่จะเข้าร่วมกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจ ซึ่งควรจะเป็นแบบ a vertical cross section กล่าวคือ ตัวบุคคลที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มนี้มาจากหัวหน้างานคนละระดับ แต่มีได้อยู่ในหน่วยหรือสายงานเดียวกัน ในระยะเริ่มแรกก็ไม่ควรจะมีจำนวนเกิน 10 คน

(2) ชั้นต่อไปเป็นการฝึกอบรมหัวหน้างานในกลุ่มนี้ โปรแกรมการฝึกอบรมอาจเรียกว่าเป็นการสัมมนาเรื่องการจูงใจ โดยที่ครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- ก. ทฤษฎีการจูงใจ
- ข. แนวความคิดและตัวแบบของงานที่มีความหมาย
- ค. กระบวนการทำให้้งานง่ายต่อการปฏิบัติขึ้น และ
- ง. การประชุมกลุ่มเรื่องภาวะหรือแบบของผู้นำ

จะเห็นว่าในขั้นที่สองนี้ เรากำลังเตรียมกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจ ทั้งในแง่ของความเข้าใจพื้นฐานทางค่านิยมพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยา และในแง่ของกระบวนการทำงานจริง ๆ โดยคำนึงถึงวิธีการและการนำในการทำงาน

(3) ชั้นนี้เป็นกิจกรรมของกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจ ที่ จะทำการประเมินลักษณะการจูงใจและสุขลักษณะ ตลอดจนองค์ประกอบในเรื่อง วางแผน—กระทำ—ควบคุม สำหรับงานที่แต่ละคนกำลังทำอยู่ เทียบ โดยทั่วไปก็คือว่า ในขั้นนี้เป็นการชักนำให้หัวหน้างานในกลุ่มทำงานเฉพาะกิจ เริ่มมองพิจารณางานในขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนว่าเป็น อยู่ในลักษณะใด เมื่อใช้ตัวแบบและแนวความคิดเรื่องงานที่มีความหมายมาเป็นเกณฑ์

(4) การรู้ตัวในขั้นที่สามว่างานของตนเป็นอยู่อย่างไร อาจทำให้เริ่มคิดและมองเห็นช่องทางอะไรขึ้นมาบ้าง ในขั้นที่สี่นี้จึงเป็นการจัดให้มีการ

อภิปรายแสดงความคิดเห็นในลักษณะของ brainstorm เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจที่อาจสามารถทำได้ (และเรื่องโอกาสสำหรับการวางแผนและควบคุม) การทำ brainstorm เรื่องนี้เป็นการรวมกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจทั้งหมด ซึ่งก็ไม่มากเกินไปเพราะเราเสนอไว้แล้วว่าในระยะแรกไม่ควรเกิน 10 คน

(5) ขั้นต่อไปจึงจะแบ่งกลุ่มย่อยในรูปของอนุกรรมการ เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบความคิดต่างๆ ที่เรียงไว้จากการทำ brainstorm ทั้งในหมายรวมไปถึงการที่อนุกรรมการหรือกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะต้องประเมินและแยกประเภทความคิดเหล่านั้นเป็นหมวดหมู่ด้วย

(6) กลับมารวมกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจทั้งหมดอีกทีหนึ่ง เพื่อกลุ่มใหญ่จะได้วินิจฉัยรายการที่อนุกรรมการสรุปมา

(7) เสร็จจากการพิจารณาในขั้นที่หก จึงเป็นการวางรูปเพื่อทดลองนำไปปฏิบัติจริง ๆ ตามตัวแบบของงานที่มีความหมาย รูปแผนที่วางนี้จึงเป็นลักษณะมุ่งการปฏิบัติ (action oriented) มาก

(8) ลงมือปฏิบัติตามรูปแผนที่วางตกลงกันได้ในระดับที่เจ็ท

(9) เมื่อลงมือปฏิบัติจริงแล้ว จำต้องมีกระบวนการควบคุมกันไป คือการติดตามผลการปฏิบัติ โดยให้รูปกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจนี้เอง ทำการประเมิน ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่นำไปใช้ ทั้งนี้ก็หมายรวมไปถึงการวางแผนสำหรับการประยุกต์ต่อไปด้วย

แนวทางประการที่สองนี้จะเห็นว่า แม้จะเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น และต้องใช้ความพยายาม (efforts) มากกว่าแนวทางประการแรกก็ตาม ย่อมให้ผลประโยชน์ที่สูงกว่ามาก และสามารถจะใช้ได้ในองค์การหลายแห่งหลายระดับจริงอยู่ ดังที่ได้กล่าวไว้แต่ต้นแล้วว่า แนวทางที่ดีที่สุดนั้นยังไม่อาจกล่าวอ้างได้ขณะนี้ แต่ว่าการจัดกลุ่มหัวหน้างานทำงานเฉพาะกิจนี้น่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดแนวทางหนึ่ง ทั้งนี้เราจะได้เสนอแนวทางประการที่สามไว้ในที่นี้ด้วย

3. แนวทางการแก้ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย (Problem-solving-goal-setting approach) บวงที่แนวทางนี้เป็นที่เชื่อกันว่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าแนวทางอื่นๆ ในการทำให้งานมีความหมายมากขึ้น เพราะว่าเป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้กลุ่มเล็กๆ ที่ทำงานอยู่ด้วยกันได้ร่วมกันแก้ปัญหาทั้งเฉพาะหน้าและระยะยาว รวมทั้งกำหนดเป้าหมายในการทำงานด้วย ในลักษณะกลุ่มทำงานแบบนี้บทบาทของหัวหน้างานย่อมสำคัญมากในการนำให้มีการรวมกันทำงานแก้ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย ลำดับขั้นตอนของแนวทางการแก้ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย มีดังต่อไปนี้ (สำหรับตัวอย่างงานบางงานที่เกี่ยวกับปัญหาตุ๊กตา)

(1) หัวหน้างานและวิศวกรอุตสาหกรรมร่วมในโปรแกรมสัมมนาเรื่องการจูงใจ การดำเนินการในขั้นนี้ก็เป็นแบบเดียวกันกับการดำเนินการในขั้นที่สองของแนวการใช้กลุ่มทำงานเฉพาะกิจ การสัมมนาเรื่องการจูงใจนี้สำคัญเป็นเบื้องต้นก็เพื่อให้หัวหน้างานสามารถแยกวิธีการจูงใจออกจากเทคนิคการยักยัดเอาเปรียบ (manipulation technique) การจัดสัมมนาก็เป็นลักษณะของ supervisory training ทั่วไป คือไม่ได้หมายความว่าในกลุ่มทำงานของหัวหน้างานแต่ละคนจะต้องเข้าสัมมนาทุกคน เอาแต่เฉพาะหัวหน้างานเท่านั้น

(2) มาถึงระดับกลุ่มทำงาน หัวหน้างานจะแสดงปัญหาตุ๊กตาให้กลุ่มทำงานทราบเท่าที่หัวหน้างานมองเห็นหรือประสบอยู่ หลุมพราง (pitfall) ที่มักจะเกิดขึ้นเสมอก็คือการที่หัวหน้างานมิได้เตรียมตัวแสดงปัญหาให้กลุ่มทำงานทราบ ดังนั้นเมื่อร่วมประชุมเพื่อแก้ปัญหา หัวหน้างานจึงอาจถามว่า ใครมีปัญหาอะไรบ้าง ผู้เข้าร่วมประชุมมักจะยกปัญหาเรื่องของที่จอตกรก เครื่องปรับอากาศไม่เย็น โรงอาหารไม่เหมาะ เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นปัญหาสุชลักษณะ ทำให้พลาดการพิจารณาปัญหาสำคัญที่จะต้องแก้ไข

(3) หัวหน้างานแจกแจงต้นทุน กำไร และกระบวนงานทั้งหมดในรายละเอียดแก่กลุ่มทำงาน เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาแก้ปัญหาต่อไป

(4) กลุ่มทำงานช่วยกันจำกัดความขอบข่ายของปัญหา รวมทั้งการตีความและวิเคราะห์ตัวปัญหา แล้วก็เสนอแนะแนวการแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้ให้หลาย ๆ อย่าง

(5) หัวหน้างานทำการรวบรวมบันทึกข้อเสนอแนะต่าง ๆ และแสดงให้ทุกคนเห็น

(6) ขั้นนี้เป็นการจัดระดมความคิดของความคิดต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินความคิดเหล่านั้นด้วย แล้วจึงวางรูปแผนที่ประยุกต์ความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ

(7) กลุ่มทำงานกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานใหม่ และพร้อมที่จะกลับไปทำงานจริง

(8) ขั้นนี้แต่ละบุคคลในกลุ่มทำงานจะได้รับผลสรุปของตัวปัญหา ข้อเสนอแก้ไขรวมทั้งเป้าหมายด้วย

(9) ต่อไปก็เป็นขั้นของการลงมือปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้มีการตกลงกันใหม่นั้น

(10) หลังจากการปฏิบัติงานใหม่ไประยะหนึ่ง กลุ่มทำงานแก้ไขปัญหานี้จะประชุมร่วมกันอีก เพื่อ review ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจจะต้องเสนอข้อแก้ไขปรับปรุงต่อไปอีกด้วย

(11) กลุ่มทำงานแก้ไขปัญหามองอาจขยายจำนวนคนออกไปตามความจำเป็นหากว่าต้องการให้มีสมรรถนะทางค่านิเทศการมากขึ้น

(12) กลุ่มทำงานจัดรายการเรียงลำดับและก็ประเมินคำแนะนำที่หนึ่งรวมทั้งการกำหนดเป้าหมายใหม่อีกด้วย

ขั้นตอนในสองขั้นสุดท้ายนั้นอาจกระทำซ้ำ ซากก็ครั้งก็ได้ตามความจำเป็น

สรุป

เราได้พิจารณา Job enrichment ในลักษณะของกระบวนการทำให้งานมีความหมายมากขึ้นต่อผู้ปฏิบัติ เพื่อที่ว่าจะได้เป็นการเพิ่มประสิทธิผลของ

การปฏิบัติงานนั่นเอง เราก็จำเป็นต้องพิจารณาลักษณะอันเกี่ยวข้องต่อประสิทธิ-
ผลของมนุษย์เสียก่อนด้วย จากการหยิบยกเอาแนวความคิดและตัวแบบบาง
อย่างมาเป็นแนว ตัวแบบของงานที่มีความหมายอาจถือว่าเป็นผลของการ
พิจารณาแนวความคิดเหล่านั้น และท้ายที่สุดเราก็ได้เสนอแนวทางสำหรับทำ
Job enrichment ไว้สามแนวทางด้วยกัน

เมื่อได้ทบทวนดูในบรรดาแนวทางที่กล่าวถึงสามประการนั้น อาจรู้สึก
ว่าในหลายที่หลายแห่งได้มีการประพฤติปฏิบัติกันอยู่บ้างแล้ว โดยเฉพาะใน
หน่วยงานหรือองค์การขนาดเล็ก แต่การที่ได้มีโอกาสทำความเข้าใจอย่างมีระ-
บบระเบียบในเรื่องที่กำลังปฏิบัติย่อมช่วยให้การปฏิบัติต่อไปมีเหตุมีผลมากขึ้น
และมีเป้าหมายที่แน่นอนด้วย

สิ่งที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือว่า Job enrichment เป็นกระบวนการ
ที่จะต้องลงมือปฏิบัติจริงๆ เพราะฉะนั้นสิ่งต่างๆ ที่ได้ยกมาพิจารณาเสนอใน
บทความนี้เป็นเพียงพื้นฐานความเข้าใจเรื่อง Job enrichment เท่านั้น ยัง
ไม่อาจกล่าวได้ว่าสิ่งนี้จะมีคุณค่าสักขนาดไหน ตราบเท่าที่ยังมิได้ลงมือปฏิบัติ
ตามขั้นตอนต่างๆ นั้น

เชิงอรรถ

- ¹ เอกสารตำราทางด้านการบริหารหรือการจัดการแทบทุกเล่ม จะสละอย่างน้อยหนึ่งบท
สำหรับการกล่าวถึงวิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการ ส่วนจะละเอียดมากหรืออย่างไร
นั้นก็ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของผู้เขียนแต่ละคน
- ² Robert Blake and Jane Mouton, *Corporate Excellence Through Grid Organ-
izational Development* (Houston : Gulf, 1968).
- ³ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw-Hill, 1967);
Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw-Hill, 1961).
- ⁴ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprises* (New York: McGraw-Hill,
1960); Douglas McGregor, *The Professional Manager* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- ⁵ Chris Argyris, *Integrating Individual and Organization* (New York: John Wiley
& Sons, 1964); Chris Argyris, *Organization and Innovation* (Homewood, Ill.: Richard D.
Irwin, 1965).

⁶ Warren G. Bennis, *Changing Organization* (New York: McGraw-Hill, 1966).

⁷ Frederick Herzberg, *Work and The Nature of Man* (Cleveland: The World Publishing, 1966).

⁸ M. Scott Myers, *Every Employee a Manager* (New York: McGraw-Hill, 1970).