

## JOB DESCRIPTION นั้นสำคัญไฉน?

บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

ผมเชื่อว่าคนทำงานเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์เคยได้ยินและเคยรู้จักคำๆนี้ดี ถ้าเรียกเป็นภาษาไทยก็อาจจะเรียกว่า "ใบพรรณานาหน้าทำงาน" หรือ "ใบกำหนดหน้าที่งาน" หรือบางคนอาจจะคุ้นเคยกับคำว่า "JD (เจดี)" และผมก็มีความเชื่อต่อไปอีกว่าคนทำงานหลายคนไม่เคยเห็นเจดีของตัวเอง บางคนดีหน่อยเคยเห็นเพราะเจ้านายเอามาให้เซ็นชื่อรับทราบ แต่ยังไม่ได้อ่านว่ามันมีอะไรบ้าง หรือที่ดีขึ้นมาอีกนิดหนึ่งคือ หัวหน้าเอาสำเนามาให้เก็บไว้ฉบับหนึ่ง แต่เก็บไว้จริงๆ เพราะตอนนี้ไม่รู้จะยื่นไหนแล้ว เคยอ่านครั้งเดียวตอนที่ได้รับมาครั้งแรก

ถ้ามองในแง่ของคนทำงานการที่ได้รับทราบหรือถือฉบับสำเนาไว้ถือว่าเพียงพอแล้ว แต่ในแง่ของการใช้ประโยชน์จากเจดีจริงๆนั้น ผมเห็นว่าหลายองค์กรยังไม่ได้นำสิ่งนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่นัก มักจะเข้าใจกันผิดๆว่าเจดีมีไว้กับ "Auditor" คือผู้ตรวจสอบระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO9000 หรือ ISO14000 ถ้าเจดีมีไว้เป็น "ยันกันผี" อย่างที่ว่านี้ ผมคิดว่าเราควรจะยกเลิกการทำเจดีไปเถอะครับ ไม่ต้องเสียเวลา เปลืองกระดาษ และเสียแรงงานคนไปเปล่าๆ

ถ้าพูดกันจริงๆ แล้วคำว่า Job Description นั้นมีความหมายมากกว่าการบอกกล่าวตำแหน่งงานนั้นๆ ทำอะไรบ้างเท่านั้น เจดีเปรียบเสมือนฐานรากของบ้านที่จะนำไปสู่การก่อสร้างโครงสร้างอย่างอื่นของบ้านต่อไป เช่น นำไปใช้ในการสรรหาคัดเลือก นำไปใช้ในการปรับระดับเลื่อนตำแหน่ง นำไปใช้ในการโยกย้ายบุคลากร นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงการนำไปใช้ในการจัดองค์กรใหม่ (Re-structuring)

ถ้าจะให้เจดีมีคุณค่าในด้านต่างๆ ดังที่ผมได้กล่าวมาแล้วนั้น เจดีจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง ส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมีในเจดีมีดังนี้

### 1. ข้อมูลของตำแหน่งงาน

- ชื่อตำแหน่งควรมีทั้งชื่อไทยและอังกฤษ และชื่อตำแหน่งควรจะสอดคล้องกับลักษณะงานในตำแหน่งนั้นๆ ฟังชื่อแล้วพอจะเดาออกมาตำแหน่งนั้นเขาทำอะไรกัน
- รหัสตำแหน่ง ใช้สำหรับการป้อนข้อมูลเข้าระบบคอมพิวเตอร์ รหัสตำแหน่งอาจจะประกอบด้วยระดับพนักงาน หน่วยงาน และลำดับที่ของตำแหน่งในหน่วยงาน เช่น M-FA-001 (ตำแหน่งระดับจัดการ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ลำดับที่ 1 ของฝ่ายฯ)

## 2. งานที่รับผิดชอบ

- อธิบายภาพรวมของงานที่รับผิดชอบ (Overall responsibility) ส่วนมากจะเขียนเพียงสองสามประโยคเพื่อให้ได้ใจความว่างานตำแหน่งนี้ทำงานด้านไหน
- งานรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities) เป็นการแตกเป็นรายหัวข้อความงานรับผิดชอบเน้นในเรื่องอะไรบ้าง
- กิจกรรมหลัก (Key Activities) เป็นการระบุงานหลักแต่ละเรื่องนั้น ต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง

## 3. ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

เป็นการกำหนดว่าจากงานหลักและกิจกรรมที่ทำนั้นองค์การต้องการผลอะไรจากการทำงานดังกล่าว

## 4. ความยากหรือความท้าทายของงานนั้น (Major Challenges)

เป็นการชี้ให้เห็นว่างานในตำแหน่งนั้นๆ มีความยากหรือความท้าทายกว่าตำแหน่งงานอื่นๆในองค์กรอย่างไร เช่น ตำแหน่งผู้แทนขาย จะต้องเดินทางพบปะผู้คนหลายประเภท ทำงานไม่อยู่กับที่ ต้องต่อรองเรื่องผลประโยชน์กับผู้อื่นและต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ตลอดเวลา

## 5. ความสามารถหลักประจำตำแหน่ง (Key Competencies)

เป็นตัวที่วิเคราะห์มาจากความท้าทายหรือความยากของงาน เช่น ตำแหน่งผู้แทนขายจะต้องมีความสามารถในด้านการปรับตัว การเจรจาต่อรอง มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น จึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งนี้ได้ เมื่อเราทราบความสามารถหลักแล้ว เราสามารถนำไปใช้ในการตั้งคำถามหรือออกแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกพนักงานใหม่หรือการเลื่อนตำแหน่งคนภายในได้ชัดเจนมากขึ้น

## 6. ผังการบริหารและสายการบังคับบัญชา (Organization Chart)

เป็นตัวที่แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนั้นๆ รายงานตรงและหรือโดยอ้อมต่อใคร มีผู้ใต้บังคับบัญชาตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งรับผิดชอบงานคร่าวๆอะไรบ้าง

## 7. อำนาจดำเนินการ (Authorization)

เป็นการระบุว่าบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ สามารถอนุมัติอะไรได้บ้าง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินๆทองๆ หรือการทำสัญญาข้อผูกมัดระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกในเรื่องอะไรบ้างทำได้ในระดับใด

## 8. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)

ในส่วนนี้ก็จะระบุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษอื่นๆ นอกเหนือจากความสามารถหลักในข้อ 5 เช่น สามารถเดินทางไปทำงานต่างประเทศได้ เป็นต้น

ทั้งหมดนี้เป็นเพียงตัวอย่างหัวข้อที่ควรจะมีในเจดี สิ่งสำคัญที่สุดคือ เจดีจะต้องบอกได้ว่างานในตำแหน่งนั้น ทำอะไร สิ่งที่ต้องการคาดหวังคืออะไร งานนั้นมีความท้าทายหรือความยากอย่างไร ตำแหน่งนั้นๆ อยู่ตรงไหนขององค์กร มีอำนาจอะไรบ้าง และตำแหน่งงานนั้นต้องการคนแบบไหน ผมอยากให้คุณผู้อ่านลองกลับไปทบทวนดูว่าในองค์กรของท่านได้นำเอาเจดีไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดแล้วบ้าง ทุกครั้งเวลาสรรหาพนักงานใหม่ท่านเคยนำเจดีไปใช้งานบ้างหรือไม่ ทุกตำแหน่งที่ท่านสัมภาษณ์ท่านใช้คำถามที่แตกต่างกันตามลักษณะงานในเจดีใช่หรือไม่ ทุกครั้งที่ท่านกำหนดแผนการฝึกอบรมพนักงานท่านได้นำเอาเจดีไปพิจารณาทุกครั้งใช่หรือไม่ ทุกครั้งที่มีการทำแผนสืบตำแหน่ง (Succession Planning) ท่านได้นำเอาเจดีของผู้ที่เกี่ยวข้องไปพิจารณาประกอบด้วยใช่หรือไม่ ก่อนที่ท่านจะกำหนดตัวชี้วัดผลงานของแต่ละตำแหน่งงานท่านดูจากเจดีใช่หรือไม่ ถ้าคำตอบของท่านส่วนมากตอบว่าไม่ ผมขอแนะนำให้ท่านกลับไปทบทวนและปรับปรุงเจดีเสียใหม่จะครับ เพราะนั่นหมายถึงว่าองค์กรของท่านกำลังเป็นที่เก็บขยะกองใหม่เลยทีเดียว เอกสารเจดีถ้าไม่มีการเคลื่อนไหว (Non Moving) แสดงว่ามันไม่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเลย เราคงต้องตั้งโจทย์ใหม่ว่า ทำอย่างไรจึงจะให้เจดีเป็นเอกสารที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีคนหยิบมันไปใช้ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ หวังว่าแนวทางดังกล่าวนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านในการนำไปใช้ในการจัดทำหรือปรับปรุงเจดีให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรของท่านได้บ้างนะครับ