

เทคนิคการพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ตอนที่ 2



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เมื่อสัปดาห์ก่อนผมได้ทิ้งท้ายไว้ว่าวันนี้จะแนะนำรายละเอียดเกี่ยวกับการเขียนใบกำหนดหน้าที่งาน ดังนั้น เพื่อให้ไม่เป็นการเสียเวลา คงจะไม่ต้องเกริ่นนำอะไรมากมายนะครับ สำหรับการเขียนใบกำหนดหน้าที่งานผมขออธิบายไปที่ละส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งงาน

ในส่วนนี้ควรจะแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนั้นมีชื่อตำแหน่งภาษาไทย ภาษาต่างประเทศอย่างไร สังกัดหน่วยงานใด เกรดหรือระดับอะไร รายงานตรงต่อตำแหน่งอะไร ส่วนนี้เขียนไว้เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานเท่านั้น กรุณาอย่าใส่ชื่อผู้ดำรงตำแหน่งลงในใบกำหนดหน้าที่งาน เพราะจะทำให้ยุ่งยากในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่ง

2. วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน

ส่วนนี้เป็นการเขียนแบบพรรณนาสั้นๆ เพื่อให้เห็นว่งานหลักของตำแหน่งงานนี้คืออะไร ทำเพื่ออะไร เช่น "รับผิดชอบในการวางแผน การบริหารงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง" ถ้าเราอ่านแค่นี้ก็คงจะพอทราบว่าตำแหน่งงานนี้เป็นตำแหน่งงานระดับไหน (ระดับบริหารโดยดูจากคำว่าวางแผน การบริหารงานฯ) และพอจะทราบว่าขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบคืออะไร (ซ่อมบำรุงเครื่องจักร) รวมถึงได้ทราบว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรมีตำแหน่งงานนี้ขึ้นมาเพื่ออะไร (เพื่อให้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง)

3. หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ส่วนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของใบกำหนดหน้าที่งาน เพราะเป็นส่วนที่จะนำไปเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน ส่วนนี้ต้องแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนี้มีความรับผิดชอบหลักอะไรบ้าง กิจกรรมหลักคืออะไร ผลที่องค์กรคาดหวังจากแต่ละกลุ่มงานคืออะไร อะไรคือตัวชี้วัดผลงาน (PI = Performance Indicators) รวมถึงกำหนดว่าตัวชี้วัดผลงานตัวใดบ้างที่เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักของตำแหน่งงาน (KPI = Key Performance Indicators) กรุณาดูตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหา

หน้าที่และกิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลงาน	KPI
<p>การสรรหาและคัดเลือก</p> <ul style="list-style-type: none"> ลงโฆษณาหนังสือพิมพ์ การรับใบสมัคร การคัดเลือกใบสมัคร ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ได้บุคลากรทันเวลา ค่าใช้จ่ายในการสรรหาเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการผ่านทดลองงาน อัตราการผ่านการสัมภาษณ์ เปอร์เซ็นต์ใบสมัครที่ตรง Spec. อัตราการปฏิเสธการเข้าทำงาน ฯลฯ 	/

4. ความท้าทายของงาน

ส่วนนี้จัดทำขึ้นมาเพื่อให้เห็นว่างานตำแหน่งนี้ต้องทำงานยากหรือท้าทายอย่างไรบ้าง ส่วนนี้เน้นจากจะนำไปใช้ในการประเมินค่างานแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งได้ด้วย เช่น ความท้าทายของตำแหน่งงานด้านการขายคือ ต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของบริษัทกับความพึงพอใจของลูกค้า ต้องทำงานกับผู้คนที่หลากหลายและมีความต้องการแตกต่างกันไป ฯลฯ ดังนั้น คนที่จะดำรงตำแหน่งงานนี้ได้จะต้องเป็นคนที่มีการเจรจาต่อรองเก่ง ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องปรับตัวเข้ากับทุกคนได้ ฯลฯ

5. ฝั่งการบริหารงานและผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนนี้แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนี้มีสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ทั้งตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตำแหน่งงานของผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับตำแหน่งงานของผู้ได้บังคับบัญชาน่าจะระบุขอบเขตงานของผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างย่อๆด้วยนะครับ เช่น

ตำแหน่ง	จำนวนคน	ขอบเขตงานโดยย่อ
เจ้าหน้าที่บัญชีการเงิน	5	รับผิดชอบการบันทึกรายการบัญชีลูกหนี้ เจ้าหนี้ ทรัพย์สินและค่าใช้จ่ายต่างๆ

6. อำนาจดำเนินการ

เป็นส่วนที่จะบ่งบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้จะสามารถดำเนินการอนุมัติอะไรได้บ้าง เช่น เบิกเงินสดล่วงหน้าได้ไม่เกิน 2,000 บาท เป็นตัวแทนบริษัทในการทำสัญญาผูกพันเรื่องการซื้อสินค้าที่มีมูลค่าไม่เกิน 20,000 บาท เป็นต้น

7. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนี้จะต้องติดต่อกับหน่วยงานใดบ้าง(ทั้งภายในและภายนอก) ติดต่อเรื่องอะไร ติดต่อบ่อยแค่ไหน

8. คุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่ง

ส่วนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกส่วนหนึ่งของใบกำหนดหน้าที่งานเพราะสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการบริหารงานในด้านต่างๆได้อีกมาก เช่น การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรมและเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ส่วนนี้ควรจะแบ่งออกเป็นส่วนย่อยๆดังนี้

1. วุฒิการศึกษา ควรจะระบุวุฒิการศึกษาให้ชัดเจน เช่น ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรสาขาไฟฟ้า เครื่องกล ไม่จำเป็นต้องระบุต่อท้ายว่า "หรือสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง" เพราะไม่มีใครรู้ว่าคำว่าอื่นๆที่เกี่ยวข้องนั้นมีสาขาอะไรบ้าง ถ้าอยากจะเขียนควรจะไปเขียนตอนลงโฆษณาหนังสือพิมพ์จะดีกว่านะครับ

2. ประสบการณ์ควรจะระบุให้ชัดเจนว่ามีประสบการณ์ในด้านใด เช่น มีประสบการณ์การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมไม่น้อยกว่า 5 ปี ทั้งวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ไม่ควรกำหนดจากคุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

3. ความสามารถประจำตำแหน่ง (Job Competency) ควรจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ตำแหน่งงานนี้ต้องการความรู้อะไรบ้าง (Knowledge) ต้องการทักษะอะไรบ้าง (Skills) และต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการอะไรบ้าง (Mental Abilities) ตัวอย่างเช่น

ความรู้	ทักษะ	ความสามารถในการบริหาร
<ul style="list-style-type: none">▪ ภาษีอากรและมาตรฐานบัญชี▪ การบริหารงานจัดซื้อ-สินค้าคงคลัง	<ul style="list-style-type: none">▪ ภาษาอังกฤษ▪ การใช้คอมพิวเตอร์	<ul style="list-style-type: none">▪ การวิเคราะห์ข้อมูล▪ การวางแผน

สรุป การจัดทำหรือพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งานควรจะสามารถนำมาผลที่ได้จากแต่ละส่วนไปใช้ประโยชน์ได้ ไม่ใช่เขียนแค่เพียงให้มีหลักฐานว่าองค์กรของเรามีใบกำหนดหน้าที่งานแล้วเท่านั้น แต่ถ้าองค์กรใดมีระบบอื่นๆรองรับหัวข้อบางหัวข้อของใบกำหนดหน้าที่งานแล้ว เช่น มีผังการดำเนินงานที่เป็นระบบอยู่แล้ว มีคู่มืออำนาจดำเนินการอยู่แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องใส่หัวข้อเหล่านี้ไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน สุดท้ายนี้หวังว่าองค์กรต่างๆคงจะมีใบกำหนดหน้าที่งานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนะครับ