

ใบกำหนดหน้าที่งานแบบมูลค่าเพิ่ม (SMART JOB DESCRIPTION)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เอกสารฉบับหนึ่งที่บางองค์กรเรียกว่า "ใบพรรณานาหน้าที่งาน" บางองค์กรเรียกว่า "ใบอธิบายลักษณะงาน" ภาษาอังกฤษเรียกว่า "Job Description" บาง เรียก "Job Profile" บ้าง มักจะเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้องค์กรดูดีว่ามีระบบ ทำขึ้นมาเพื่อป้องกันการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบระบบมาตรฐานต่างๆเท่านั้น ในความเป็นจริงก็ไม่ได้ถูกนำมาใช้งานให้คุ้มค่าเท่าไร เพราะโดยเนื้อหาของมันแล้วยังไม่สามารถนำไปใช้งานอะไรได้มากมายนัก

ใบกำหนดหน้าที่งานแบบเก่าไม่ค่อยแตกต่างอะไรกับบัตรประจำตัวประชาชนแบบเก่าที่เราไม่ต้องพกพาไปไหนตลอดเวลา เมื่อไหร่จำเป็นค่อยพกพาไป เช่น ไปสมัครเรียนต่อ ไปติดต่อราชการเท่านั้น แต่ในชีวิตประจำวันไม่ต้องพกพาก็ได้ เหมือนกับหลายองค์กรที่มักจะพูดเสมอว่าบริษัทเราไม่มีใบกำหนดหน้าที่งาน แต่เราก็ยังสามารถทำธุรกิจมาได้เป็นอย่างดีสามสิบปีก็อยู่ได้ไม่เห็นต้องมีใบกำหนดหน้าที่งานเลย พูดอย่างนี้ก็ถูก(เพียงบางส่วน) แต่ในความเป็นจริงแล้ว องค์กรไหนที่ไม่มีใบกำหนดหน้าที่งาน เมื่อถึงเวลาหนึ่งก็ต้องมี เช่น เมื่อองค์กรนำเอาระบบต่างๆเข้ามาใช้ เช่น ระบบคุณภาพ ระบบการประเมินผลงานแบบมีตัวชี้วัด ระบบการสรรหาบุคลากร ฯลฯ ระบบเหล่านี้จะกำหนดให้องค์กรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและตำแหน่งงานให้ชัดเจน มิฉะนั้นจะนำเอาระบบเหล่านี้มาใช้ไม่ได้

ปัจจุบันนี้ประเทศไทยเริ่มนำเอาบัตรประชาชนรูปแบบใหม่มาใช้แล้วเราเรียกว่าบัตร SMART CARD นอกจากจะเปลี่ยนชื่อแล้ว ยังเพิ่มมูลค่าของบัตรประชาชนเดิมให้มากยิ่งขึ้น นั่นก็นำเอาข้อมูลต่างๆนอกเหนือจากข้อมูลชื่อบุคคลเหมือนบัตรประชาชนแบบเก่าลงไป ต่อจากนี้ไปใครไม่พกบัตรประชาชนอาจจะถอนเงินไม่ได้ จ่ายภาษีไม่ได้ ติดต่อหน่วยงานราชการหรือเอกชนไม่ได้ เข้ารักษาตัวในโรงพยาบาลไม่ได้ ฯลฯ เราจะเห็นว่าการเพิ่มข้อมูลลงไปบัตรประชาชนนอกจากจะช่วยให้ระบบฐานข้อมูลเป็นระบบเดียวกันแล้ว ยังจะช่วยให้คนพกบัตรประชาชนติดตัวตลอดเวลามากยิ่งขึ้น

เช่นเดียวกับใบกำหนดหน้าที่งาน ถ้าเราต้องการให้ใบกำหนดหน้าที่งานถูกนำไปใช้งานมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เราจะต้องเปลี่ยนใบกำหนดหน้าที่งานแบบเดิมให้เป็น SMART JOB DESCRIPTION เช่นกัน แต่เราควรจะไปใส่อะไรเพิ่มลงไป ใบกำหนดหน้าที่งานบ้างจึงจะทำให้ใบกำหนดหน้าที่งานมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

ผมขอแนะนำแนวทางในการพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งานแบบเก่าเป็น SMART JOB DESCRIPTION ดังนี้

1. พัฒนารูปแบบและเนื้อหาของใบกำหนดหน้าที่งานให้สมบูรณ์

ขั้นตอนแรกควรจะเริ่มจากการทบทวนรูปแบบ เนื้อหาสาระของใบกำหนดหน้าที่งานก่อนว่าควรจะมีอะไรบ้าง ควรจะเริ่มต้นจากการตั้งคำถามจากคนกลุ่มต่างๆในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งงาน ผู้ดำรงตำแหน่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ว่ากลุ่มคนเหล่านี้เขาต้องการอะไรจากใบกำหนดหน้าที่งาน แล้วจึงค่อยนำเอาคำตอบเหล่านั้นมาออกแบบใบกำหนดหน้าที่งาน ส่วนสำคัญที่ผมคิดว่าน่าจะมียูอยู่ในใบกำหนดหน้าที่งานแบบใหม่คือ

- หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยหน้าที่งานหลัก (Key Result Area) กิจกรรมหลัก (Key Activity) วัตถุประสงค์ของงาน (Objective/Expected Results) ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator)
- ความท้าทาย ความเสี่ยง จุดวิกฤติ จุดควบคุมที่สำคัญหรือความยากของงาน
- คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งนอกเหนือจากวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ควรจะรวมถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถส่วนบุคคล (Mental Ability/Personality)
- องค์ประกอบอื่นๆตามความเหมาะสม เช่น การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น สายการบังคับบัญชา อำนาจดำเนินการ ฯลฯ

2. กำหนดแนวทางการนำใบกำหนดหน้าที่งานไปใช้งานในด้านต่างๆ

ถึงแม้บัตรประชาชนแบบ SMART CARD จะมีข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่มีรหัสที่จะไปเชื่อมต่อกับตู้ ATM ของธนาคารได้ ไม่สามารถนำไปเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆได้ รับรองได้ว่าบัตร SMART CARD ก็ไม่มีอะไรแตกต่างไปจากบัตรประชาชนแบบเดิม เช่นเดียวกันกับใบกำหนดหน้าที่งานถึงแม้รูปแบบหรือเนื้อหาจะดีมาก แต่ถ้าขาดการเชื่อมโยงไปสู่การใช้งานในระบบต่างๆแล้ว SMART JD ก็คงจะไม่มี ความหมายอะไรเช่นเดียวกัน

เพื่อให้ SMART JD มีมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น จึงขอแนะนำว่าองค์กรควรจะกำหนดชุดของเอกสารดังต่อไปนี้คู่กับใบกำหนดหน้าที่งาน

- การกำหนดผลตอบแทน (Compensation) ควรจะนำเอาใบกำหนดหน้าที่งานไปใช้ในการประเมินค่างานเพื่อหาระดับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง
- แบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ต้องออกแบบการคัดเลือกให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไว้ล่วงหน้า และทุกครั้งที่มีการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการคัดเลือกจะต้องถือ JD และแบบการคัดเลือกไปด้วยทุกครั้ง

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องออกแบบหัวข้อการประเมินทั้งการประเมินผลของงาน และการประเมินความสามารถ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงานไว้ล่วงหน้า เพราะต่อไปใบประเมินผลงานจะต้องออกแบบเฉพาะตำแหน่ง ไม่ใช่ใช้ใบเดียวประเมินทุกตำแหน่ง
- เส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ควรจะนำเอาความสามารถของตำแหน่งงานไปจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าเมื่อไรผู้ดำรงตำแหน่งต้องได้รับการฝึกอบรมอะไรบ้าง อะไรก่อนหลัง
- เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ควรจะนำเอาไปกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงานต่างๆมาเชื่อมโยงกันเพื่อกำหนดว่าตำแหน่งใดจะเติบโตขึ้นไปในตำแหน่งใดได้บ้าง แต่ละเส้นทางการเติบโตมีเงื่อนไขหลักเกณฑ์อะไรบ้าง

ดังนั้น การพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งานแบบเดิมไปสู่ SMART JOB DESCRIPTION จึงเป็นฐานรากที่สำคัญสำหรับการต่อยอดไปสู่การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านการบริหารบุคลากรมากกว่าปัจจัยด้านเงินทุนหรือเทคโนโลยี สำหรับ SMART JD ของแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบ เนื้อหาสาระเหมือนกับองค์กรอื่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ประเด็นที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดคือเมื่อพัฒนา JD ขึ้นมาแล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆได้หรือไม่มากนักย เพียงใด นี่คือหัวใจสำคัญของ SMART JOB DESCRIPTION ครับ