

ข้อคิดและสิ่งที่ควรทำก่อนการเขียน Description



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ถ้าต้นไม้ที่เราปลูกไว้ดอกไม้ไม่สวย สีไม่สด เหมือนกับพันธุ์ที่เราได้มา หลายครั้งที่เราตัดแต่งกิ่ง กำจัดเพลี้ยซึ่งเป็นศัตรูพืชไปแล้ว ย้ายที่ปลูกก็แล้ว ตัดต้นไม้ใหญ่บดบังแสงอาทิตย์แล้ว และทำหลายๆอย่างแล้ว แต่ก็ยังไม่ดีขึ้น ดอกไม้ก็ยังไม่สวยเหมือนเดิม หรือถ้าบ้านใครก็ตามที่มีปัญหาเรื่องกลิ่นจากห้องน้ำ แม้ว่าจะใช้น้ำยาดับกลิ่นอย่างดีแล้ว เจาะรูระบายอากาศเพิ่มขึ้นแล้ว รวมถึงมีการย้ายประตูห้องน้ำก็ทำมาแล้ว แต่...กลิ่นอันไม่พึงประสงค์ก็ยังไม่หาย

กรณีดังกล่าวนี้ให้สันนิษฐานไว้ก่อนเลยว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นปัญหาที่มองเห็นได้ด้วยตาเปล่าเสียแล้ว ไม่ใช่ปัญหาที่เกิดจากส่วนใดส่วนหนึ่งเสียแล้ว แต่...น่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากฐานราก เช่น ต้นไม้ที่ออกดอกไม้ไม่สวยอาจจะเกิดจากดินไม่ดี ธาตุที่เป็นประโยชน์ต่อต้นไม้ชนิดนั้นไม่เพียงพอ หรือในกรณีกลิ่นของห้องน้ำอาจจะเกิดจากการวางระบบท่อและแผนผังของห้องน้ำไม่ดีก็ได้

ปัญหาการบริหารคนในองค์กรก็เช่นเดียวกัน หลายครั้งที่เราไปแก้ปัญหากันที่ปลายเหตุเหมือนกับการแก้ปัญหาของดอกไม้สวย กลิ่นเหม็นของห้องน้ำ แก้ไปแก้มาก็ไม่มีวิธีไหนที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ อย่างถาวร แก้ได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารคนขององค์กรคือ ปัญหาเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างของการแบ่งหน้าที่งานหรือเรามักจะเรียกกันว่า Job Description (JD) หลายองค์กรติดเขียน JD กันตามกระแส เช่น ช่วงนี้กระแสของการเขียน JD บนพื้นฐานของตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator) และความสามารถ (Competency) กำลั้งฮิต ก็เฮลละโลทำกันเสียเงินเสียทองเสียเวลากันไปมากมายแต่สุดท้ายก็ได้แค่กระดาษที่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์อะไร เพราะอะไรจึงเป็นเช่นนั้น.....ก็เพราะว่าเราไปแก้ไขปัญหากันที่ปลายเหตุนั่นเอง

แล้วทำอย่างไรจึงจะเรียกว่าแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตรงจุด เพื่อให้องค์กรต่างๆนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผมจึงขอเสนอแนะแนวทางดังนี้

- ทบทวนภารกิจหลักขององค์กร

หลายครั้งที่เราเริ่มต้นเขียนใบกำหนดหน้าที่งานจากตำแหน่งงาน ซึ่งในความเป็นจริงต้องเริ่มเขียนตั้งแต่หน้าที่หลักขององค์กรก่อน อะไรคือภารกิจหลัก อะไรคือภารกิจรอง อะไรคือภารกิจสนับสนุนที่ต้องทำเอง อะไรคือภารกิจสนับสนุนที่สามารถจ้างคนอื่นทำงาน การจัดโครงสร้างการบริหารงานคืออยู่แล้ว หรือมีจุดไหนบ้างที่ควรปรับปรุง

- กระจายภารกิจหลักสู่หน่วยงาน

เมื่อรับทราบภารกิจหลักขององค์กรแล้ว ควรจะกระจายภารกิจเหล่านั้นไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อดูว่าหน่วยงานไหนมีปริมาณงาน (Workload) มากน้อยกว่ากัน หน่วยงานไหนมีงานที่ซ้ำซ้อนกัน หน่วยงานไหนบ้างที่เป็นตัวคอยตรวจสอบหรือถ่วงดุลการทำงานกัน

- ทบทวนชื่อตำแหน่งงาน

ประเด็นสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่มีคนอยู่แล้วคือ จงจำไว้ว่า “อย่าเขียน JD ตำแหน่งของผู้ดำรงตำแหน่ง” ที่กล่าวเช่นนี้ก็เพราะว่าหลายองค์กรคิดว่าตำแหน่งของแต่ละคนคือตำแหน่งงาน ตัวอย่างเช่น หน่วยงานหนึ่งมีตำแหน่งดังนี้ ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย หัวหน้างานอาวุโส หัวหน้างาน เขาก็มักจะคิดว่ามีตำแหน่งทั้งหมด 6 ตำแหน่ง ทั้งๆที่จริงแล้วมีเพียง 3 ตำแหน่งคือ ผู้จัดการแผนก หัวหน้าหน่วย และหัวหน้างาน ส่วนตำแหน่งที่เหลือนั้นเมื่อวิเคราะห์กันจริงๆแล้วปรากฏว่าไม่ใช่ตำแหน่ง แต่...เป็นชื่อยศของผู้ดำรงตำแหน่ง เพราะถ้าวิเคราะห์ดูเนื้องานกันแล้วจะพบว่างานเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์เหมือนกัน เพียงแต่คนที่มีชื่อยศสูงว่ามีอำนาจดำเนินการบางอย่างเพิ่มเติมเท่านั้น ถ้าองค์กรยังเคลียร์จุดนี้ไม่ได้ รับรองได้เลยว่าจะเขียน JD ให้ดีขนาดไหน จะเขียนอีกสักกี่รอบ ก็ยังไม่มีประสิทธิภาพอยู่ดี

- กระจายภารกิจหลักของหน่วยงานสู่ตำแหน่งงาน

เมื่อเคลียร์เรื่องชื่อยศของผู้ดำรงตำแหน่งกับชื่อตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว ควรจะจัดทำตารางการกระจายความรับผิดชอบให้ชัดเจนก่อน แล้วค่อยไปลงมือจัดทำไปกำหนดหน้าที่งาน ตัวอย่างของการกระจายหน้าที่งานมีดังนี้

งานสรรหาพนักงาน (Recruitment)

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผู้จัดการแผนกสรรหา	เจ้าหน้าที่สรรหา
<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนกำลังคนประจำปี • อนุมัติงบประมาณการสรรหา • สัมภาษณ์ร่วมกันต้นสังกัด(เฉพาะตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไป) • อนุมัติการจ้างงาน • ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนการสรรหา • สัมภาษณ์ร่วมกับต้นสังกัด (ตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการ) • ตรวจสอบสัญญาจ้างงาน • ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ติดต่อสื่อโฆษณารับสมัครงาน • ประสานงานการนัดสัมภาษณ์ • จัดทำเอกสารการจ้างงาน • ฯลฯ

สรุป การทบทวนภารกิจหลัก โครงสร้างตำแหน่งงานและกิจกรรมหลักของหน่วยงานและตำแหน่งงาน ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานและการบริหารงานด้านต่างๆขององค์กร ดังนั้น สิ่งแรกที่องค์กรควรจะทำนอกเหนือจากการจัดฝึกอบรมและหาที่ปรึกษาจากภายนอกคือ การทบทวนภารกิจ โครงสร้างตำแหน่งงานและการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนก่อน

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรไหนที่กำลังจะทบทวนใบกำหนดหน้าที่งานหรือมีแผนที่ทบทวนในอนาคตอันใกล้นี้ ขอให้ลองหยุดคิดเพื่อทบทวนประเด็นต่างๆที่ผมได้นำเสนอมาก่อนนะครับ อย่างน้อยก็น่าจะทำให้ท่านพอมองเห็นจุดอ่อนเชิงโครงสร้างในปัจจุบันที่คนจริงกำลังนั่งทับกันอยู่หรือเงาของผู้ดำรงตำแหน่งบังอยู่ได้ชัดเจนและรอบด้านมากยิ่งขึ้นนะครับ