

การใช้ประโยชน์สูงสุดจากเอกสาร คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)



บทความโดย : อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

การนำเสนอในครั้งนี้ ผู้เขียนไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะอธิบายว่าคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า JD นั้น หมายถึงอะไรหรือจะจัดทำกันอย่างไร เพราะเป็นเรื่องที่ทุกคนที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR ย่อมรู้ดี แต่การใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติอาจจะไม่สมราคาของคุณค่าของเอกสาร ที่อุตสาหกรรมจัดทำขึ้นมา

JD เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งผู้เขียน เรียกว่าเป็น “หัวใจพื้นฐานของระบบการบริหารงานบุคคล” เพราะเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (JD) สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการสรรหาบุคคล การมอบหมายงาน การสอนงาน การจัดทำมาตรฐานตำแหน่ง การประเมินผลงาน การเลื่อนระดับตำแหน่ง ฯลฯ เป็นต้น

ผู้เขียนเห็นการจัดทำ JD ของบางองค์กร อาจจะไม่เคยมีเป็นรูปแบบที่ชัดเจนครบถ้วนทุกตำแหน่ง และไม่รู้ว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในขั้นตอนใดบ้าง แต่ในยุคปัจจุบันหลายองค์กรที่มีความประสงค์จะได้รับการรับรองระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO ได้ถูกบังคับให้จัดทำอย่างเร่งรีบเพราะ เป็นตัวชี้วัดพื้นฐานของการทำหน้าที่ของบุคลากร จึงได้นำไปสู่การปรับปรุงให้มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำขึ้นมา

การใช้ประโยชน์จาก เอกสาร JD ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

JD มีการนำไปใช้ในเกือบทุกขั้นตอนกระบวนการทำงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งนำเสนอ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนและการขออนุมัติการจ้างงาน

เมื่อมีการวางแผนกำลังคนและแผนการสรรหาคนของแต่ละหน่วยงาน จะต้องมีการจัดทำเอกสารที่เขียนระบุตำแหน่งขึ้นมาก่อนที่จะหาคน โดยกำหนดหน้าที่งานไว้ล่วงหน้า พร้อมๆ กับการจัดเขียนแผนภูมิโครงสร้างตำแหน่งงาน แม้ว่าแผนภูมิจะได้รับอนุมัติในหลักการเป็นแผนการทำงานประจำปี แต่ในการขอจ้างงาน ก็จะต้องมีการจัดทำเอกสาร JD เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้บริหารจะได้ศึกษา ทราบว่า การที่จะอนุมัติ ในตำแหน่งงานนั้น มีลักษณะการทำงานอย่างไร เป็นงานที่กำหนดขึ้นมาใหม่ หรือเป็นงานที่ขออัตรากำลังแทนบุคคลเดิม การใช้ JD ในลักษณะนี้บางองค์กรไม่เคยปฏิบัติเลย

2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการสรรหาบุคคล การกำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์ การอธิบายงานแก่ผู้สมัคร ความคาดหวังในความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งก็จะต้องอาศัยข้อมูลใน JD ของตำแหน่งงาน บางองค์การที่ใช้การสัมภาษณ์โดยอิงสมรรถนะ (Competency) ตัวสมรรถนะเหล่านั้นก็เขียนไว้ในเอกสาร JD แต่บางองค์การยังคงสัมภาษณ์กันโดยไม่ได้ดูว่าเอกสาร JD ของตำแหน่งนั้นๆ มีรายการระบุอะไรไว้บ้าง

3. การสอนงานหรือการ OJT

ต้องยึดแนวทางตามที่เขียนไว้ในเอกสาร JD บรรยายลักษณะงานเพื่อให้พนักงานได้รู้ขอบข่ายการทำงาน ความคาดหวัง ระดับผลงานที่ต้องการ ดังนั้น หากเขียนคำบรรยายลักษณะงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสอดคล้องกับการทำงานจริงก็จะเป็นประโยชน์

4. การมอบหมายงาน

หลังจากการสอนงาน แล้วการมอบหมายงาน ก็ควรจะอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ใน เอกสาร JD แต่อย่างไรก็ดี อาจจะมีงานในทางปฏิบัติที่อาจจะมากกว่าที่ข้อความกำหนดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในงานกะทันหัน ไม่อาจจะยึดตามข้อความที่เขียนไว้เฉพาะในเอกสารเท่านั้น ดังนั้น การมอบหมายงาน อาจจะเป็นแนวทางกว้างๆไว้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะสามารถมอบหมายได้

5. การจัดทำมาตรฐานตำแหน่งงาน

ซึ่งพัฒนามาจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือน ต้องอาศัยพื้นฐานลักษณะงานที่กำหนดไว้ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ที่มีการเขียนไว้ละเอียด ถูกต้อง จึงจะนำเอกสารอ้างอิงเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้

6. การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่ง (Competency)

การเขียน สมรรถนะที่ต้องการในงาน เกิดจากการวิเคราะห์งานแต่ละงานและในแต่ละตำแหน่งว่าต้องการความสามารถอะไร ที่เป็นเรื่องที่สำคัญกับการทำงาน หรือคุณสมบัติที่มีความจำเป็น ก็เกิดจากการคิดและกลั่นกรองมาจากเอกสาร JD

7. การประเมินผลงาน

ให้ยึดถือเอกสาร JD เช่นกันการประเมินผลงาน ที่ยึดความถูกต้องเป็นธรรม ต้องประเมินจากขอบข่ายของงานดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสาร JD ควรทบทวน ว่าได้มีการอธิบายการประเมินตามแนวทางของเอกสาร ดังกล่าว

8. การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งงานไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้องดูจากลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และมีการอธิบายให้บุคลากรได้ทราบ ว่าในแต่ละตำแหน่งงานที่เลื่อนขึ้นไปนั้นมีลักษณะอย่างไร ต้องการอะไร ต้องการใช้ความรู้หรือเทคนิคที่สำคัญอย่างไร ก็ดูจากเอกสาร JD

การปฏิบัติในหน้าที่เหล่านี้คือหน้าที่พื้นฐาน แต่ตราบดีที่หลายๆองค์การยังละเลย ก็อย่าเพิ่งมุ่งไปสู่การสร้างระบบอื่นๆ เลย มาปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังก่อนจะดีกว่า

เก็บเอกสาร JD ไว้ที่ไหน

1. เอกสาร JD ให้จัดเก็บไว้ในแฟ้มประวัติพนักงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานก็มีการปรับปรุงเอกสารคำบรรยายลักษณะงานใหม่
2. บางองค์การไม่ได้นำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานมาเก็บในแฟ้มประวัติก็เลยไม่รู้ว่ามีพนักงานทำงานอะไรบ้าง
3. หัวหน้างานจัดเก็บไว้เองเพื่อตรวจสอบ
4. พนักงานอาจจะมามีไว้สำหรับการอ้างอิง (แต่โดยทั่วไปองค์กรทั่วไปไม่ได้ให้พนักงานได้ยึดถือไว้)

การทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน จึงมีความสำคัญ และจะต้องมีการปรับปรุงให้ถูกต้อง ต้องให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่ามีความจำเป็นอย่างไร จะต้องปรับปรุงให้ถูกต้อง ต้องให้เขาเขียนเป็น วิเคราะห์เป็น และที่สำคัญ คือนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร ก็จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะเกิดประโยชน์อย่างจริงจัง และจะทำให้การบริหาร มีความถูกต้อง สอดคล้อง กับความเป็นจริง ลดอคติ ลำเอียง ในการประเมิน และที่สำคัญควรมีการอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจ เห็นความสำคัญ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและนำไปใช้ได้ถูกต้อง แต่ในทางปฏิบัติหลายองค์การยังละเลย ยังทำงานกันแบบลวกๆ ไม่ได้สนใจเรื่องเหล่านี้