เมื่อไรที่ต้องประเมินค่างาน?

ปภาณภณ ปภังกรภูรินท์[1]

ในปี 2553 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้ออกประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยกำหนดให้การกำหนดระดับตำแหน่งใดให้สูงขึ้นจะต้องประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ ความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินค่างานตามประเภทตำแหน่งไว้เป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐนำไปปฏิบัติ

แนวคิดการประเมินค่างานได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายๆ ส่วน เช่น การพิจารณาค่าสัมพัทธ์ของงานอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างโครงสร้างงานสำหรับองค์กร โดยการประเมินจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างงานที่ต้องทำและวิธีการทำงานนั้นให้สำเร็จ ซึ่งยึดตามเนื้องาน (Job content) ที่เป็นการจัดลำดับงานตามพื้นฐานของทักษะที่ใช้ในการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน หรือคุณค่าของงาน (Job Value) ที่เน้นการจัดลำดับงานตามพื้นฐานของการสร้างผลงานตามเป้าหมายขององค์กร กับอัตราตลาดภายนอกองค์กร (กัลยาณี คูณมี, 2554) จากแนวคิดข้างต้นเป็นการนิยามความหมายของการประเมินค่างานในมุมมองของการบริหารค่าตอบแทน แต่สำหรับกรณีการประเมินค่างานตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นการประเมินค่างานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่งซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างตำแหน่งและเส้นทางสายอาชีพของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ตามนัยของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่ง โดยกระบวนการวัดความสัมพันธ์หรือคุณค่างานของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ ความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ไม่ใช่วัดปริมาณงาน โดยเป็นการนำงานทั้งหมดมาเปรียบเทียบกันภายใต้องค์ประกอบหรือปัจจัยการประเมินที่จำแนกระดับการวัด (Scale) ไว้เป็นมาตรฐานเพื่อประเมินค่างาน (สำนักงาน ก.พ., 2552)

เมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินการตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. ๒๕๕๓ แล้วจะพบว่า การประเมินค่างานเป็นกระบวนที่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการจัดทำกรอบระดับตำแหน่ง กล่าวคือ กรอบระดับตำแหน่งเป็นการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่มีอยู่ในหน่วยงานให้มีระดับตำแหน่งต่างๆ ตามความเหมาะสมด้านอัตรากำลัง ความจำเป็นและต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและการประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นกรอบอัตรากำลังในการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (ปภาณภณ ปภังกรภูรินท์, 2558) ดังนั้น การกำหนดกรอบระดับตำแหน่งจะเป็นกระบวนการที่มุ่งวิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน โดยใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ บทบาทและภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ

---

[1] บุคลากร ระดับชำนาญการ และหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ลักษณะงานของหน่วยงาน โครงสร้างและอัตรากำลังเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อบอกจำนวนตำแหน่งและระดับตำแหน่งที่พึงมีในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการประเมินค่างานนั้นจะเป็นกระบวนการส่วนหนึ่งที่มุ่งเน้นวิเคราะห์ว่าตำแหน่งใดบ้างในหน่วยงานที่ได้รับการวิเคราะห์ภารกิจแล้วเป็นตำแหน่งที่ควรกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ ความยุ่งยากของงาน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ หรืออาจกล่าวโดยสรุปว่าการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเป็นกระบวนการบอกว่าหน่วยงานใดควรมีตำแหน่งและระดับตำแหน่งใดจำนวนเท่าใด และการวิเคราะห์ตำแหน่งหรือการประเมินค่างานจะเป็นกระบวนการที่บอกว่าตำแหน่งใดควรจะมีระดับตำแหน่งสูงขึ้นตามจำนวนที่ถูกกำหนดโดยการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานแล้ว

กรอบระดับตำแหน่งจึงเป็นเสมือนการวางแผนอัตรากำลังด้านคุณภาพของตำแหน่งที่หน่วยงานต่างๆ มักกำหนดระยะเวลาของแผน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสรรหาคัดเลือก และแต่งตั้งบุคลากรของหน่วยงานเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามผลการวิเคราะห์ แต่เมื่อครบระยะเวลาตามที่แผนกำหนดแล้ว หน่วยงานจะทราบได้อย่างไรว่าจะต้องประเมินค่างานในตำแหน่งนั้นอีกหรือไม่ หรือในขณะที่แผนดังกล่าวดำเนินอยู่นั้น หน่วยงานจะประเมินค่างานตำแหน่งต่างๆ ได้อีกเมื่อไร หรือค่างานได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่ ประเด็นนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาไว้ 2 แนวทาง ได้แก่ (1) เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในหน่วยงาน (2) เมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนแปลงไป จะต้องมีการประเมินค่างานใหม่ นอกจากนี้ การประเมินค่างานอาจกระทำเมื่อต้องจัดระดับตำแหน่งเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมก็ได้

แนวทางที่ 1 คือ เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในหน่วยงาน ย่อมมีความชัดเจนที่เป็นรูปธรรมว่า หากมีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในหน่วยงานนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ หรือแม้แต่หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่มีอยู่เดิมก็อาจจะได้รับผลกระทบจากการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ด้วย จึงเป็นเหตุให้ต้องมีการประเมินค่างานในตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่หรือตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน แต่สำหรับแนวทางที่ 2 คือ เมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนแปลงไป แนวทางนี้เราจะทราบได้อย่างไรว่าหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนแปลงไปเมื่อใดอย่างไร คำถามนี้มักเกิดขึ้นเมื่อผู้เกี่ยวข้องจะต้องกรอกแบบประเมินค่างานที่จะต้องระบุหน้าที่ความรับผิดชอบด้านต่างๆ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และวิเคราะห์เปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น สมมติฐานที่ว่าค่างานที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนแปลงไป โดยคำถามต่อมาคือ หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานนั้นเปลี่ยนแปลงไปเมื่อใดที่จะทำให้ค่างานเปลี่ยนแปลงไป คำถามนี้อาจตอบโดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ พฤติกรรม หรือการใดที่จะเป็นเหตุบ่งชี้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว และจะพิจารณาจากอะไร ดังนั้น บทความนี้จะได้นำเสนอเทคนิคที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงาน โดยการประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์กร ได้แก่ McKinney 7-S Framework ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์โดยมองจากภายในองค์กรที่ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) ประกอบกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์จากเหตุปัจจัยภายนอกองค์กร อย่าง PEST Analysis ที่ประกอบด้วย ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสังคม (Social) และปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology)

การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานจากเหตุปัจจัยภายในองค์กรนั้นสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

1. **กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)** เปลี่ยนแปลงไป: กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร

ย่อมจะส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและตำแหน่งงานต่างๆ ด้วย เช่น เดิมสถาบันอุดมศึกษาจะต้องได้รับการประกันคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด หรือมาตรฐานที่รัฐกำหนดเป็นมาตรฐานระดับประเทศ มีมาตรวัดที่ใช้ร่วมกันทุกสถาบันอุดมศึกษา แต่ในยุคที่มีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่มีการแข่งขันสูงไม่เว้นแม้แต่ภาคการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต่างปรับตัวเพื่อเข้าสู่สนามการแข่งขันนี้ วาทกรรมที่ว่าด้วยคุณภาพระดับสากลจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหรือประกันคุณภาพการศึกษา จะเห็นได้ว่าหลายสถาบันอุดมศึกษาต่างมีกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนการรับรองมาตรฐานคุณภาพต่างๆ ที่เป็นระดับสากล เช่น การได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันรับรองมาตรฐานการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจและการบัญชี (Associate to Advance Collegiate Schools of Business: AACSB) หรือการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network Quality Assurance: AUNQA) เป็นต้น การได้รับการรับรองเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาของหลักสูตรหรือสถาบันอุดมศึกษาย่อมต้องมีมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ให้สถาบันอุดมศึกษาที่เข้าสู่การรับรองต้องปฏิบัติตาม ทำให้หน้าที่หรือภารกิจของสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลง และที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้คือ ผู้รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับสถาบันและคณะซึ่งเป็นหน่วยงานย่อมจะต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไปแน่นอน เนื่องจากในการที่จะทำความเข้าใจมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีพื้นฐานทางด้านการพัฒนาองค์การและมีทักษะทางภาษาอังกฤษในการทำงาน แต่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่มากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละหน่วยงานและสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการเพื่อวัดคุณภาพงานตามมาตรฐานหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2. **โครงสร้างองค์กร (Structure)** เปลี่ยนแปลงไป: ในกรณีนี้ย่อมชัดเจนว่าเมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นการควบรวม ยุบ หรือแบ่งเพิ่มเติมหน่วยงานภายใน ย่อมส่งผลให้ต้องมีการจัดระบบหรือแบ่งงานที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงานใหม่ด้วย เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจึงเป็นสมมติฐานที่คาดได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานอาจเปลี่ยนแปลงไปตามไปด้วยเช่นกัน

3. **ระบบการปฏิบัติงาน (System)** เปลี่ยนแปลงไป: กรณีนี้อาจมีผลสืบเนื่องมาจากกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่จำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรใหม่ การนำมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการหรือประกันคุณภาพ หรือนโยบายเกี่ยวกับการลดการใช้ทรัพยากร เป็นต้น องค์กรต่างๆ จึงมักจะมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานให้กระชับรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานไม่ว่าจะลดหรือเพิ่มระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานอย่างแน่นอน จึงอาจสรุปได้ว่า เมื่อมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานย่อมทำให้ค่างานเปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. **บุคลากร (Staff)** เปลี่ยนแปลงไป: การเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากรในที่นี้ จะพิจารณาในแง่ของการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณหรืออัตรากำลัง (Capacity) ความต้องการหรือการแข่งขันของตลาดแรงงาน กล่าวคือ กรณีที่มีการลดอัตรากำลังลง หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหรืออัตราที่หายไป ตำแหน่งใดที่จะเป็นผู้รับผิดชอบแทน หรือกรณีที่มีการเพิ่มอัตรากำลังอาจต้องมีการปรับลดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมยิ่งขึ้นหรือไม่ นอกจากประเด็นนี้แล้ว การแข่งหรือความต้องการด้านตลาดแรงงานย่อมจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรภายในองค์กรด้วย

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) เปลี่ยนแปลงไป: ในที่นี้คือทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Capability) เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากประการหนึ่งที่มีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในการด้านของอัตรากำลังและขีดความสามารถ ในกรณีที่บุคลากรในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความ

สามารถเปลี่ยนไป เช่น ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น ได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพิ่มขึ้น หรือแม้แต่การพัฒนาตนเองด้วยการฝึกปฏิบัติในการทำงานจริง (ประสบการณ์) ย่อมทำให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประจำได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการที่เดิมทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แต่เมื่อทักษะ ความรู้ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นจากระดับปริญญาตรีเป็นปริญญาโท ย่อมจะต้องสามารถปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องมีการวิเคราะห์สังเคราะห์ได้มากขึ้น หน่วยงานจึงได้มอบหมายให้พัฒนางานในหน้าที่ของตนโดยการศึกษาและวิเคราะห์งานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงาน หรือให้ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำเสนอคณะกรรมการต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงสามารถตั้งเป็นสมมติฐานได้ว่าคุณภาพของงานที่รับผิดชอบอาจเปลี่ยนแปลงไปตามขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นได้

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เปลี่ยนแปลงไป: ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในบางครั้งที่รูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำได้รับการปฏิบัติจนกลายเป็นแนวทางในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำย่อมทำให้รูปแบบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานดำรงตำแหน่งแบบมีวาระการดำรงตำแหน่ง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อยมากขึ้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหน่วยงานโดยที่หัวหน้าหน่วยงานนั้นมีรูปแบบการทำงานหรือการบริหารจัดการที่ไม่เหมือนเดิม ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อมจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานหรือการบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความเป็นผู้นำนี้เองจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Rosette & Tost, 2010; Caldwell & Dixon, 2010; Randeree & Chaudhry, 2012)

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) เปลี่ยนแปลงไป: ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยบุคลากรขององค์กรส่งผลต่อรากฐานของระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารจัดการทั้งของบุคลากรและผู้บริหาร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมจึงส่งผลต่อระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารจัดการ และเมื่อระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปก็จะทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้อ 3 และข้อ 6 อย่างไรก็ดี กรณีที่หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุปัจจัยในข้อนี้อาจเกิดขึ้นได้ยากมาก เนื่องจากค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงยากและมีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการวิเคราะห์ที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ดี การพิจารณาความเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกก็ได้ ซึ่งหลายคนมองว่าปัจจัยภายนอกอาจไกลเกินไปที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงภายนอกบางประการก็อาจเป็นผลกระทบโดยตรงกับองค์กรได้ ดังนั้น เพื่อให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานจึงมีแนวทาง ดังนี้

1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) เปลี่ยนแปลงไป: ในบริบทขององค์กรโดยเฉพาะภาคราชการจำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือกฎหมายอย่างเคร่งครัด การเปลี่ยนแปลงกฎหมายต่างๆ ย่อมส่งผลให้วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น กรณีที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาได้ออกประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์การ

พิจารณาวารสารทางวิชาการ สำหรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้ผลงานทางวิชาการที่เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ จะต้องเป็นวารสารทางวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูลที่กำหนดเท่านั้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการต้องมีความรู้ความเข้าใจ (Skill) เกี่ยวกับฐานข้อมูลหรือการสืบค้นข้อมูลทั้งจากเว็บไซต์ต่างประเทศและในประเทศ และเพิ่มกระบวนการปฏิบัติงาน (System) จึงเป็นต้นเหตุให้ปัจจัยภายในเปลี่ยนแปลงไป และเมื่อปัจจัยภายใน คือ ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) และระบบการปฏิบัติงาน (System) เปลี่ยนแปลงไปก็ย่อมทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังที่ได้นำเสนอไว้ในส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในข้อ 3 และข้อ 5

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) เปลี่ยนแปลงไป: ข้อจำกัดทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องทางการเงินที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งเพื่อการอยู่รอด การแข่งขัน และการพัฒนา หลายองค์กรใช้ปัจจัยทางเศรษฐกิจในการพิจารณานโยบายหรือบริหารงานภายในองค์กร เช่น กรณีที่สภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำ อาจส่งผลให้จำนวนนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษาลดลง หรือส่งผลให้รัฐบาลลดอัตรากำลังภาครัฐไม่ว่าจะเป็นการจำกัดอัตรากำลังหรือการเปลี่ยนสถานภาพการจ้างเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐ ทั้งหมดล้วนแต่ละส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องนำมาพิจารณาอัตรากำลัง (Staff) หรือพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานในปริมาณหรือความยุ่งยากที่มากขึ้นได้ หรือแม้แต่การปรับปรุงหรือลดกระบวนการปฏิบัติงาน (System) ที่ไร้คุณค่าลงเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น ทั้งหมดล้วนแต่จะส่งผลต่อปัจจัยภายในองค์กรที่จะทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไปด้วยทั้งสิ้น

3. ปัจจัยทางสังคม (Social) เปลี่ยนแปลงไป: ค่านิยมหรือสภาพสังคมเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานขององค์กร เช่น ในยุคที่ประชาชนคนไทยไม่นิยมการแต่งงานหรือมีบุตร ส่งผลให้สังคมไทยมีประชากรที่เป็นผู้สูงอายุจำนวนมากขึ้น กลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ย่อมจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคม เช่น ค่านิยมที่ไม่นิยมการมีบุตรหรือค่านิยมในการศึกษาต่อต่างประเทศ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับผลกระทบจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง หรืออาจจะต้องมีหลักสูตรที่เข้าผู้เกษียณเข้าศึกษา หรืออาจจะมีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ หรือต้องปรับกลยุทธ์ที่ต้องเน้นการแข่งขันในระดับสากลมากขึ้น หรือค่านิยมที่เห็นการศึกษาเพื่อกระดาษหนึ่งแผ่นหรือเป็นแค่ใบผ่านทางในการประกอบอาชีพการงาน เป็นต้น ทั้งหมดล้วนกระทบต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไปทั้งสิ้น

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology) เปลี่ยนแปลงไป: ปัจจัยภายนอกสุดท้ายที่มีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กรในปัจจุบัน การที่องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ หรือการนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ในทางการบริหารทรัพยากรบุคคลการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้เป็นสิ่งที่ดีที่พึงกระทำ แต่สิ่งหนึ่งที่จำต้องคำนึงถึงคือ ผลกระทบด้านบุคลากร กล่าวคือ งานบางงานที่ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีอาจส่งผลต่อลดอัตรากำลังลง (Staff) หรืออาจส่งผลให้บุคลากรที่เคยปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในองค์กร ซึ่งการพัฒนาในที่นี้คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) หรือแม้แต่ในงานที่เทคโนโลยีไม่ได้เข้ามาแทนที่ แต่เข้ามาเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานในปริมาณที่ลดลงแต่มีความยุ่งยากหรือซับซ้อนทางเทคโนโลยีมากขึ้น หรือบุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) ทางเทคโนโลยีเพิ่มต้นด้วยเป็นต้น เช่น ในอดีตการปฏิบัติงานด้านสารบรรณหรือธุรการ เช่น การออกเลขหนังสือรับ-ส่ง ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาจะใช้วิธีการจดบันทึกในสมุดทะเบียนรับ-ส่ง แต่เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาในนำ

ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) เข้าใช้ในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เป็นระบบที่สามารถเก็บข้อมูลการเข้าออกของหนังสือราชการต่างๆ สำหรับการวิเคราะห์หรือสืบค้นในอนาคต และลดการใช้ทรัพยากร ซึ่งการเข้ามาของเทคโนโลยีดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่าไม่ได้เข้ามาเพื่อแทนที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา แต่เข้ามาเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่เช่นเดิม แต่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเข้ามาของเทคโนโลยีดังกล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) ทางเทคโนโลยีของตนเองเนื่องจากจะต้องใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) ในการปฏิบัติงานประจำวันแทนการจดบันทึกลงในสมุดทะเบียน ทั้งหมดล้วนแต่เป็นเหตุปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในองค์กรที่จะให้หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไป

จากการนำเสนอข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรไม่ได้ไกลเกินไปที่จะนำมาวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่ง ด้วยพลวัตทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ทุกปัจจัยมีผลต่อตำแหน่งงานในองค์กร หรือปัจจัยภายในองค์กรบางปัจจัยที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานบางตำแหน่งโดยตรง เพราะผู้ปฏิบัติงานบางตำแหน่งอาจมองว่าหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นเพียงหน้าที่ที่ไม่สำคัญ การมองเช่นนั้นอาจไม่ถูกต้องเนื่องจากองค์กรประกอบด้วยฟันเฟืองและกลไกเล็กๆ มากมายในการขับเคลื่อนเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ การมองเห็นคุณค่าของงานเล็กๆ จะให้เกิดการพัฒนางานที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต ทุกงานจึงเป็นงานที่มีคุณภาพและประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายทั้งสิ้น กรอบคิดหรือแนวทางข้างต้นจึงเป็นการตั้งสมมติฐานของการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งได้ ดังนั้น ในการวิเคราะห์งานเพื่อเปรียบเทียบงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่นั้น ผู้วิเคราะห์และผู้เกี่ยวข้องจึงสามารถนำแนวทางและเทคนิคข้างต้นไปใช้เป็นเหตุปัจจัยเพื่อหาความแตกต่างระหว่างงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่ได้ โดยสามารถสรุปคำตอบจากคำถามต่างๆ ดังนี้

1. ในระหว่างที่กรอบระดับตำแหน่งที่เป็นเสมือนการวางแผนอัตรากำลังด้านคุณภาพของตำแหน่งดำเนินอยู่ หากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างข้างต้นย่อมเป็นเหตุแห่งสมมติฐานได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไปจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินค่างานใหม่ โดยการพิจารณาสมมติฐานนี้จะต้องพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันด้วย กล่าวคือ ไม่ใช่ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงข้างต้นแล้วจะทำให้ทุกตำแหน่งงานเปลี่ยนแปลงไป บางตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงข้างต้นอาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งก็ได้

2. เมื่อกรอบระดับตำแหน่งสิ้นสุดลงระยะเวลาตามที่กำหนดแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาในเบื้องต้นตามแนวทางข้างต้นว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาตามกรอบระดับตำแหน่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างต้นหรือไม่ ถ้าไม่มีก็ไม่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินค่างานของตำแหน่งที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็ได้ โดยให้ยึดผลการวิเคราะห์และประเมินค่างานตามกรอบระดับตำแหน่งเดิมไปอีกระยะเวลาหนึ่งตามแผนหรือกรอบระดับตำแหน่งใหม่ ทั้งนี้ เพื่อลดขั้นตอนและประหยัดทรัพยากรในการดำเนินการวิเคราะห์และประเมินค่างานใหม่

3. สำหรับประเด็นปัญหาในการกรอกข้อมูลในแบบประเมินค่างานตามที่ ก.พ.อ. กำหนด ที่มีความยากในการกรอกข้อมูลตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่นั้น ผู้กรอกควรนำแนวทางข้างต้นไปใช้ในการกรอก กล่าวคือ ให้ผู้กรอกระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ ความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในช่องตำแหน่งใหม่ (งานใหม่) และใช้แนวทางข้างต้นพิจารณางานแต่ละงานในช่องตำแหน่งใหม่ (งานใหม่) ว่าในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมาหลังจากการวิเคราะห์และประเมินค่างานครั้งหลังสุด (ในกรณีที่บางตำแหน่งไม่เคยมีการวิเคราะห์หรือประเมิน

ค่างานมาก่อน ให้พิจารณาว่ามีเหตุปัจจัย 11 เหตุเกิดขึ้นครั้งหลังสุดกับแต่ละงานเมื่อใดอย่างไร) มีเหตุปัจจัยข้างต้น 11 เหตุเกิดขึ้นบ้างหรือไม่อย่างไร และเหตุใดทำให้ลักษณะการปฏิบัติงานในปัจจุบันเกิดขึ้น และลักษณะงานก่อนเหตุดังกล่าว (ก่อนเป็นแบบในปัจจุบัน) เป็นอย่างไร เมื่อได้คำตอบแล้วให้กรอกข้อมูลลักษณะงานหรือลักษณะการปฏิบัติงานก่อนเกิดเหตุปัจจัยข้างต้น (ก่อนเป็นแบบในปัจจุบัน) ในช่องตำแหน่งเดิม (งานเดิม) ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงอาจเพิ่มขึ้น ลดลง ยากขึ้น ง่ายลง หรือคงทีก็ได้

บรรณานุกรม

1. กัลยาณี คูณมี. (2554). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
2. ปภาณภณ ปภังกรภูรินท์. (2558). *เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน*. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรเทคนิคการเขียนประเมินค่างาน
3. สำนักงาน ก.พ. (2552). *คู่มือการประเมินค่างานประกอบการกำหนดตำแหน่ง.* กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
4. Caldwell, C., & Dixon, R. (2010). Love, forgiveness and trust: critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics, 93*, 91-101.
5. Randeree, K., & Chaudhry, A. G. (2012). Leadership – style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management , 19* (1), 61-85.
6. Rosette, A., & Tost, L. (2010). Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology , 95*, 221-235.

ประวัติผู้เขียน

ปภาภณ ปภังกรภูรินทร์ (ต้น) พนักงานมหาวิทยาลัย บุคลากรชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)