



## คู่มือแนวปฏิบัติ

การปฏิบัติงานหมุนเวียนในส่วนงานเดียวกัน  
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Rotation working in the same office of academic support personnel

CHRISTIAN

UNIVERSITY OF THAILAND

LOVE - SERVICE

ชุมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ  
สำนักบริหารงานบุคคล

2564



## คำนำ

คู่มือแนวปฏิบัติ “การปฏิบัติงานหมุนเวียนในส่วนงานเดียวกันของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน” ฉบับนี้เป็นผลผลิตจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยชุมชนการปฏิบัติดังกล่าวสำนักบริหารงานบุคคลได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้จัดตั้งขึ้น

ภายในคู่มือแนวปฏิบัติประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียน การเตรียมการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียน ลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติหมุนเวียน และการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานหมุนเวียน ตลอดจนปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน

สำนักบริหารงานบุคคล ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับสมาชิกของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น จนทำให้ได้ชุดข้อมูลที่สำคัญซึ่งสามารถเป็นแนวปฏิบัติให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียนใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหมุนเวียนกันของแต่ละส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องของงานที่ได้ปฏิบัติงาน และมีผลลัพธ์ของงานตามที่คาดหวังไว้

# สารบัญ

1.

แนวคิดเกี่ยวกับ  
การปฏิบัติงานหมุนเวียน



5.

การเตรียมการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน  
หมุนเวียนกันในส่วนงาน

7.

ลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงาน  
หมุนเวียนกันในส่วนงาน

8.

การถ่ายทอดความรู้ภายใน  
ส่วนงานเดียวกันเพื่อสนับสนุน  
การปฏิบัติงานหมุนเวียน

11.

ปัญหาและแนวทาง  
การแก้ไขระหว่าง  
การปฏิบัติงาน  
หมุนเวียนกัน

9.

วิธีการปฏิบัติงาน  
หมุนเวียนกันในส่วนงาน

## เอกสารอ้างอิง

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการปฏิบัติงานหมุนเวียนภายในสังกัดส่วนงานเดียวกัน

แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน



## Job Rotation

### แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียน

การปฏิบัติงานหมุนเวียน (Job Rotation) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ โดยการสับเปลี่ยนให้บุคลากรปฏิบัติงานในภารกิจที่รับผิดชอบหลากหลาย กล่าวคือ การที่ปฏิบัติงานในภารกิจที่ได้รับผิดชอบบหมายในตำแหน่งเดิมได้แล้วยิ่งไปกว่านั้น คือ บุคลากรต้องสามารถปฏิบัติในภารกิจอื่น ๆ ได้อีกด้วย ภายใต้เงื่อนไขด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม

ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ในทักษะวิธีการปฏิบัติงานที่อาจแตกต่างจากเดิม หรือผสมผสานความรู้เดิมกับทักษะ วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานหมุนเวียนของส่วนงานที่ตนสังกัดสามารถดำเนินต่อไปได้หรือให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

### รูปแบบของการปฏิบัติงานหมุนเวียน

รูปแบบของการปฏิบัติงานหมุนเวียนสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2562)

#### 1. การปฏิบัติงานหมุนเวียนในส่วนในเดียวกัน

เป็นการกำหนดให้บุคลากรสับเปลี่ยนหน้าที่ในภารกิจของส่วนงานนั้น ๆ ซึ่งลักษณะของเนื้อหางานจะมีรูปแบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งส่วนงาน บุคลากรในส่วนงานเดียวกันย่อมรับรู้ว่าการกิจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนงานมีขอบเขตอะไรบ้าง โดยพิจารณาจากภารกิจของเพื่อนร่วมงาน ประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาก่อน การปฏิบัติงานหมุนเวียนในส่วนงานเดียวกันจึงสามารถกระทำได้อย่างสะดวก



เนื่องจากการรับรู้ของสมาชิกในหน่วยงาน รวมไปถึงการมีภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน เช่น คุณวุฒิการสำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการประสานงานภายใน เป็นต้น

## 2. การปฏิบัติงานหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน

เป็นการกำหนดให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสลับเปลี่ยนให้ไปรับผิดชอบในอีกภารกิจอื่นในสังกัดส่วนงานอื่นภายนอก ภารกิจที่บุคลากรได้รับผิดชอบนั้นอาจมีความคล้ายคลึงหรือสามารถประยุกต์ความรู้ ทักษะเดิมไปใช้ได้ หรืออาจต้องเรียนรู้วิธีปฏิบัติงาน ทักษะต่าง ๆ ใหม่ทั้งหมด การปฏิบัติงานหมุนเวียนในลักษณะดังกล่าว จึงต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรที่จะถูกหมุนเวียนงานที่มากพอเพื่อที่จะไปรับผิดชอบในภารกิจของหน่วยงานอื่น

### ความสำคัญของการปฏิบัติงานหมุนเวียน

จากการทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากร พบว่า การปฏิบัติงานหมุนเวียนนั้นมีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และองค์กรโดยรวม ดังนี้ (กรกมล กิจคงชีพ และมณฑล สรไกรกิติกุล, 2559 ; จุไรรัตน์ เพ็ญวิบุตร์ และปริศนา ปทุมอนันต์, 2559 ; กรมที่ดิน, 2560)

#### ◎ ระดับบุคลากรที่หมุนเวียนงาน

- เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลาย
- ส่งเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- การประสานงานที่มีความคล่องตัวขึ้น
- มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- จำกัดความเบื่อหน่ายและซ้ำซากในการทำงาน

### ◎ ระดับผู้บังคับบัญชา

- เรียนรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- นำผลการปฏิบัติงานมากำหนดทักษะความสามารถที่บุคลากรในองค์กรควรจะได้รับ
- รับรู้จุดแข็ง หรือจุดที่ควรพัฒนาของบุคลากรในองค์กร
- ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า

### ◎ ระดับองค์กร

- การหมุนเวียนงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมบุคลากรที่อยู่บนการปฏิบัติจริง
- เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ในองค์กรนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร
- บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ สามารถแก้ไขปัญหากรณีการหยุดงานหรือลาออก
- องค์กรสามารถดำเนินการหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานหมุนเวียนอาจมีข้อจำกัดในการดำเนินการบ้างโดยเฉพาะในระดับผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน จากการวิจัยของรัตติยา ปริชญากร (2556) ระบุว่า อุปสรรคในการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ คือ การที่บุคลากรกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และถูกตำหนิได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดำรงอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ด้วยว่ามุ่งเน้นที่ระบบหรือเน้นที่ความผิดพลาดของบุคคล ดังนั้น การที่องค์กรและผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้

บุคลากรรับทราบถึงประโยชน์หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับก่อนนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นในระบบ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรมีการดำเนินการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงานหมุนเวียน

## องค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานหมุนเวียน

การปฏิบัติงานหมุนเวียนในองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งผู้ปฏิบัติ ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) ผู้บังคับบัญชา ทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน และนโยบายขององค์กร จากการศึกษาของชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรไกร กิติกุล (2561) อธิบายว่าการหมุนเวียนงานที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นภายใต้องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบการจัดการของผู้บริหาร การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน เป้าหมายองค์กร และความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาทักษะและความสำเร็จของงาน ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองเป็นบุคลากรที่มีความรู้ โดยสามารถอธิบายอย่างสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการองค์กรที่ต้องอาศัยความเชื่อใจ และมีความไว้วางใจให้บุคลากรปฏิบัติงานหมุนเวียน เพื่อการเรียนรู้พัฒนาและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรเอง
2. ผู้บริหารและผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการหมุนเวียนงานในองค์กร โดยพิจารณาถึงปัจจัยความเหมาะสมของพนักงาน เพื่อสร้างความท้าทายในการพัฒนาความรู้ และเลือกงานที่จะหมุนเวียนให้เหมาะสมกับความรู้ที่จะพัฒนาเพื่อการทำงาน



3. ผู้บริหารและบุคลากรทำความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และเป็นไปเพื่อการสร้างบุคลากร ให้เป็นผู้มีความรู้และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากร

4. ความพึงพอใจของบุคลากรจะมีส่วนช่วยให้เกิดการปฏิบัติงาน หมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ หากบุคลากรไม่เต็มใจที่จะหมุนเวียนงาน หรือพัฒนาความรู้ในด้านที่ตนเองไม่สนใจ การหมุนเวียนงานจะไม่ ประสบความสำเร็จซึ่งเกิดจากตัวของบุคลากรเอง



### *Job Rotation*

## การเตรียมการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียนกันในส่วนงาน

คณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการที่ประสงค์จะให้พนักงานในสังกัด ทำการปฏิบัติงานหมุนเวียนในส่วนงานเดียวกัน ควรเตรียมดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนต้องปรับทัศนคติ วิธีคิด (mind set) เกี่ยวกับการเพิ่มความสามารถของตนเองของการปฏิบัติงานในภาระกิจ อื่นๆ ของเพื่อนร่วมงานในสังกัดส่วนงานเดียวกันได้

2. ผู้บังคับบัญชา กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานหมุนเวียนของส่วน งาน โดยสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน และระบุถึงวัตถุประสงค์ ลักษณะ งาน ปริมาณงานแก่ผู้ที่จะปฏิบัติงานหมุนเวียนกันในส่วนงานภายใต้ เงื่อนไขความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างเหมาะสม

3. ผู้บริหารและสมาชิกในส่วนงานร่วมกันวิเคราะห์ว่า ลักษณะงาน ใดที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันได้ งานใดที่ไม่สามารถปฏิบัติ หมุนเวียนกันได้ โดยกำหนดขอบเขตงานที่มอบหมายให้ชัดเจน

4. กำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม เช่น 1 ภาคการศึกษา 2 ภาคการศึกษา หรือ 1 ปีการศึกษา

5. กำหนดผู้รับผิดชอบสอนงาน (พี่เลี้ยง) ในภารกิจที่จะต้องหมุนเวียนกันปฏิบัติงานในส่วนงาน

6. พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานต้องส่งงานที่ค้างอยู่ในหน้าที่เดิมให้เรียบร้อย หรือทำการส่งมอบให้พนักงานคนอื่นดำเนินการต่อ

7. กรณีที่เป็นงานเทคนิคเฉพาะทาง ควรพิจารณาผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ประสบการณ์ในลักษณะเดียวกันมาก่อน เช่น งานด้านพัฒนาระบบสารสนเทศ งานวิเคราะห์งบประมาณ งานวิเคราะห์ทางสถิติ เป็นต้น

8. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนทรัพยากรการดำเนินงาน เช่น อุปกรณ์ที่จำเป็นทางเทคโนโลยีดิจิทัล การให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง การช่วยประสานงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งส่วนงานภายในและภายนอก เป็นต้น

9. ผู้บังคับบัญชา และผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) มีการติดตามดูแลผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนอย่างใกล้ชิด พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะ

10. รวบรวมข้อมูลจากการเตรียมการในข้อที่ 1-9 จัดทำเป็นแผนการดำเนินงานการปฏิบัติงานหมุนเวียนของพนักงานในสังกัดส่วนงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตามแผน และติดตามผลการดำเนินงาน



## ลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันในส่วนงาน

ลักษณะงานที่พนักงานสนับสนุนวิชาการสามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนภายในส่วนงานเดียวกันได้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

### 1. งานบริหารจัดการทั่วไป

หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนภารกิจหลักของส่วนงานที่สังกัด เช่น งานแผน งานประกันฯ งานพัสดุ งานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ซึ่งพนักงานที่สังกัดในแต่ละส่วนงานสามารถพึงปฏิบัติงานเหล่านี้ได้ด้วยการเรียนรู้ ศึกษาคู่มือ การสอบถาม การให้คำแนะนำจากพี่เลี้ยง เป็นต้น ตัวอย่างของลักษณะงานเหล่านี้ อาทิ

- 1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน
- 1.2 การจัดทำรายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- 1.3 การจัดทำรายงานประเมินคุณภาพการดำเนินงาน
- 1.4 การจัดทำคู่มือ เอกสารวิธีการปฏิบัติงาน
- 1.5 งานด้านการจัดการความรู้ และการบริหารความเสี่ยง
- 1.6 การจัดทำงบประมาณ
- 1.7 การเบิกจ่าย ตรวจสอบ แจ่งซ่อมพัสดุ ครุภัณฑ์
- 1.8 การเบิกและเคลียร์ค่าใช้จ่ายทางการเงิน
- 1.9 การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลของส่วนงาน
- 1.10 การจัดทำรายงานประชุมของส่วนงาน
- 1.11 การขอใช้บริการส่วนงานอื่น ๆ
- 1.12 การบริการยืมคืนสิ่งของ
- 1.13 การจัดทำและปรับปรุงเว็บไซต์ของส่วนงาน
- 1.14 งานสารบรรณของส่วนงาน

## 1.15 งานเดินเอกสาร การประสานงานภายในและภายนอก ส่วนงาน

### 2. งานเฉพาะทาง

หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญที่ปฏิบัติในงานนั้น ๆ ภายใต้เงื่อนไขด้านคุณวุฒิการศึกษา การสั่งสมประสบการณ์ ปฏิบัติงาน อาทิ งานด้านบัญชี งบประมาณ การเงิน เทคโนโลยีดิจิทัล งานเทคนิคเกี่ยวกับบรรณารักษ์ และสารนิเทศศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ งานโสตทัศนอุปกรณ์ งานซ่อมบำรุงไฟฟ้า งานแปลภาษา เป็นต้น การกำหนดให้มีการปฏิบัติงานหมุนเวียนด้วยลักษณะงานเฉพาะทาง จึงสามารถกระทำได้ขอบเขตของส่วนงานเดียวกัน เช่น งานการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันได้ ต้องเป็นพนักงานด้านบัญชี งานด้านจัดระบบหมวดหมู่หนังสือในหอสมุด ต้องเป็นบรรณารักษ์ ในทำนองเดียวกับงานเขียนโปรแกรมระบบสารสนเทศ ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันได้ ต้องสำเร็จการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมา เป็นต้น



### การถ่ายทอดความรู้ภายในส่วนงานเดียวกัน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานหมุนเวียน

การถ่ายทอดความรู้ในส่วนงานจากผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งไปยังผู้ที่ จะปฏิบัติงานหมุนเวียน เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติหมุนเวียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นระบบ ส่งผล ให้การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล การ

ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันในช่วงการปฏิบัติงานหมุนเวียน มีหลายวิธีการ อาทิ

1. การสร้างความเข้าใจทางวาจา และให้ซักถามเมื่อเกิดข้อสงสัยจากผู้บังคับบัญชา หรือพี่เลี้ยง
2. การบันทึกย่อ (Note) เขียนอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนั้นๆ
3. การศึกษาจากระเบียบปฏิบัติ (Quality Procedure : QP) และคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction : WI)
4. แบ่งปันข้อมูลผ่านช่องทางการสื่อสารภายในส่วนงาน หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการปฏิบัติงานส่วนงานหรือกลุ่มแอปพลิเคชันไลน์ที่จัดตั้งขึ้น
5. การศึกษาข้อมูลจากผลงานของเพื่อนร่วมงาน
6. การจัดการประชุมชี้แจงภายในส่วนงาน
7. การร่วมกันพัฒนาความรู้จากการประชุม สัมมนาวิชาการ ทั้งภายในและภายนอก
8. การศึกษาจากเอกสารหรือเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างที่เคยดำเนินการมาแล้ว
9. การทดลองเรียนรู้ในการทำงานขึ้นเดียวกันไปด้วยกัน
10. การจัดทำสารบัญหแหล่งจัดเก็บข้อมูลของส่วนงานในรูปแบบไฟล์ข้อมูลและเอกสารเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล



## วิธีการปฏิบัติงานหมุนเวียนกันในส่วนงาน

1. ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนศึกษาลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด

2. ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการดำเนินงาน

3. ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ของส่วนงานเพื่อประกอบการปฏิบัติงานหมุนเวียน อาทิ ระเบียบปฏิบัติ คู่มือวิธีปฏิบัติงาน คลังข้อมูลสารสนเทศในระบบออนไลน์และระบบปกติของส่วนงาน

4. การบันทึกประสบการณ์หมุนเวียนปฏิบัติงานในแต่ละสัปดาห์และเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานหมุนเวียน เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาอุปสรรคหรือแนวทางเสริมในการปฏิบัติงาน ต่อที่ประชุมของส่วนงานเพื่อรับทราบและแก้ไขหรือพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

5. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่ผ่านมาจากการแบ่งปันประสบการณ์ของเพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือในเอกสารสารสนเทศของส่วนงาน

6. การนำข้อค้นพบในประเด็นต่างๆ เช่น รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ การลดขั้นตอนการทำงาน งานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (bullshit work) การประหยัดทรัพยากร การทำงานแบบบูรณาการระหว่างส่วนงานไปสู่การปรับปรุงคู่มือ หรือเอกสารระเบียบการปฏิบัติงานของส่วนงานให้ชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

7. การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่ได้มีการหมุนเวียนงานภายในส่วนงาน โดยอาจจัดให้มีการประชุมสรุปประเด็นปัญหา วิเคราะห์งานที่ได้ดำเนินการ รับทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค การส่งมอบงาน เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## Job Rotation

### ปัญหาและแนวทางการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงาน หมุนเวียนกันในส่วนงาน

ในระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน ผู้ปฏิบัติงานอาจพบกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรมีวิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานหมุนเวียนสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ได้นำเสนอถึงปัญหาพร้อมแนวทางการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียนไว้ ดังนี้

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจขั้นตอน ติดขัดในการทำงาน	- พิจารณารายละเอียดขั้นตอนการทำงาน ในเอกสารวิธีปฏิบัติหรือคู่มือวิธี ปฏิบัติงาน หรือบันทึกโน้ตข้อมูล ในเอกสารหรือเวปเพจของส่วน งาน
2. ไม่ทราบแหล่งในการจัดเก็บ ข้อมูลหรือเอกสาร	- จัดทำสารบัญคลังข้อมูลในระบบ ไฟล์ออนไลน์หรือแบบระบบปกติ (manual)
3. ไม่สามารถตอบคำถามแก่ผู้มาใช้ บริการส่วนงานได้	- เตรียมชุดคำถาม คำตอบที่ สำคัญในการให้บริการ หรือมีการ สอบถามโดยตรงจากผู้ที่เคย ปฏิบัติงานนั้นๆ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
4. การติดต่อประสานงานกับ ส่วนงาน อื่น ๆ ภายใน มหาวิทยาลัยฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาจากขั้นตอนการทำงานใน เอกสารหรือคู่มือวิธีปฏิบัติงาน</li> <li>- สอบถามจากส่วนงานภายนอกที่ เคยมีการติดต่อประสานงาน</li> <li>- สอบถามจากผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) หรือผู้บังคับบัญชา</li> </ul>
5. พบข้อผิดพลาด จุดอ่อนที่เกิด ระหว่างการทำงานหมุนเวียนกัน เช่น ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ ผลงาน ไม่ครอบคลุมกับภารกิจ เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดบันทึก และนำเสนอข้อมูลใน การประชุมของส่วนงานเพื่อ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้น</li> <li>- ปรับปรุงแก้ไขเอกสารหรือคู่มือ วิธีปฏิบัติงานจากข้อค้นพบ ดังกล่าว</li> </ul>
6. ความต้องการคำตอบของผู้มาใช้ บริการที่อยู่นอกเหนือการให้ คำตอบหรือคำอธิบายได้ ในขณะนั้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทาร็อกกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ เคยปฏิบัติงานงานภารกิจดังกล่าว</li> <li>- ขออนุญาตค้นหาข้อมูลก่อน และ จะรีบแจ้งกลับข้อมูลให้ทราบ โดยเร็ว</li> </ul>
7. ผู้ใช้บริการร้องขอข้อมูล หรือ ต้องการชิ้นงานที่ส่งมอบให้ อย่างรวดเร็วกะทันหัน แต่ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการได้โดยผู้ให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดมสมาชิกในส่วนงานเพื่อเร่ง ดำเนินการตามคำร้องขอ</li> <li>- ประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ของส่วนงานที่ร้องขอ เพื่อชี้แจง ขั้นตอนการดำเนินงาน</li> </ul>



ปัญหา	แนวทางแก้ไข
<p>8. การประสานงานขอใช้บริการ ติดขัดล่าช้ากับส่วนงาน ให้บริการภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวันยืนยันรับเอกสารหรือ ชิ้นงาน พร้อมชี้แจงความจำเป็น และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหากไม่ ดำเนินการ</li> <li>- แจ้งผู้บังคับบัญชาส่วนงานใน กำกับดูแล</li> </ul>



*Job Rotation*  
เอกสารอ้างอิง

- กรกมล กิจคงชีพ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2559). มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน. *Journal of HRintelligence*. 11(1): 38-58.
- กรมที่ดิน. (2564). *การหมุนเวียนงาน*. กรุงเทพฯ: กองฝึกอบรม กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- จุไรรัตน์ เพ็ญวิบุต และปริศนา ปทุมอนันต์. (2559). ผลการรับรู้ของการหมุนเวียนงานของบุคลากรสายวิชาชีพพยาบาลในมุมมองของผู้หมุนเวียน และผู้รับผลงาน กรณีศึกษา กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. *วารสารโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ*. 1(3): 4-14.
- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2561). การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก จังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สสอท*. 7(2) : 26-38.
- รัตติยา परिษฎากร. (2556). ทศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. 9(1): 41-56.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2562). *ประกาศสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*. ลงวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2562

## ภาคผนวก

### แบบฟอร์มการปฏิบัติงานหมุนเวียน ภายในสังกัดส่วนงานเดียวกัน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน

ชื่อ-นามสกุล.....รหัสประจำตัว.....

อายุงานปัจจุบัน.....ปี.....เดือน.....ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่สังกัด.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา.....

ความรับผิดชอบงานในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาระงานที่จะให้หมุนเวียนงาน

ความรับผิดชอบงานที่ต้องหมุนเวียน

.....

.....

.....

.....

ชื่อ-นามสกุลผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง)

.....ตำแหน่ง.....

วันที่เริ่มงาน.....วันที่สิ้นสุด.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาระงานที่จะทำให้หมุนเวียนงาน (ต่อ)  
เหตุผลในการหมุนเวียนงาน

.....  
.....  
.....

ผลการประเมินตนเองจากการหมุนเวียนงาน

.....  
.....  
.....

ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการหมุนเวียนงาน

.....  
.....  
.....

ขีดความสามารถที่ตนเองจะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....

ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน

ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง)

ลงชื่อ.....  
...../...../.....

ลงชื่อ.....  
...../...../.....

การรับทราบของผู้บังคับบัญชา

ลงชื่อ.....  
...../...../.....

## แบบฟอร์มข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน

ชื่อ-นามสกุล.....รหัสประจำตัว.....  
ตำแหน่ง.....ส่วนงานที่สังกัด.....  
ระยะเวลาการปฏิบัติงานหมุนเวียน.....-

วัน/เดือน/ปี	ประเด็น/ปัญหา	แนวทางแก้ไข

## แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน

ชื่อ-นามสกุล.....รหัสประจำตัว.....

ตำแหน่ง.....ส่วนงานที่สังกัด.....

ระยะเวลาการปฏิบัติงานหมุนเวียน.....-

งานที่ได้ปฏิบัติหมุนเวียนในส่วนงานเดียวกัน

.....

.....

.....

.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านได้เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการสะสมความรู้ และ ประสบการณ์มากขึ้น					
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและ สนับสนุนทรัพยากรการดำเนินงานให้ ท่านระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน					
3. ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) ให้คำแนะนำและ ถ่ายทอดความรู้ ช่วยแก้ปัญหาในงานที่ ท่านหมุนเวียนได้อย่างเข้าใจ					
4. ท่านได้ทักษะ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
5. ท่านเข้าใจระบบการปฏิบัติงานของ ส่วนงานที่สังกัดและเชื่อมโยงกับส่วนงาน อื่น ๆ ภายนอกมากขึ้น					
6. ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจาก เพื่อนร่วมงานภายในส่วนงานเดียวกัน และภายนอกระหว่างกรมหน่วยงาน					
7. ท่านรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น จากการหมุนเวียนงาน					
8. ท่านสามารถปรับตัวเองในเรื่องของ ภาระงานที่หมุนเวียน และความสัมพันธ์ ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) และเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี					
9. ท่านมีความรู้สึกที่ดีจากการปฏิบัติงาน หมุนเวียนภายในสังกัดส่วนงานเดียวกัน					
10. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานหมุนเวียน หากมีโอกาสในอนาคต					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

