

**การปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยคริสเตียน :
การแลกเปลี่ยนแนวความคิดจากชุมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคล
Job Rotation of Christian University of Thailand Academic Support Personnel:
Exchange of Ideas from the Personnel Management Community of Practice**

อิทธิพร ขำประเสริฐ^{1*}
Itthiporn Khumprasert^{1*}

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้นิยาม และรูปแบบการปฏิบัติงานหมุนเวียน รวมทั้งค้นหาแนวปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยมีการศึกษาทบทวนแนวคิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากชุมชนการปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ซึ่งมีสมาชิกจากทุกคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการที่ร่วมแบ่งปันแนวคิดและประสบการณ์

จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานหมุนเวียนเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในหลายทักษะ โดยรูปแบบการปฏิบัติงานหมุนเวียนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในหน่วยงานที่ตนเองสังกัดและการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน สำหรับแนวปฏิบัติที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานหมุนเวียน ควรประกอบไปด้วย การเตรียมการปฏิบัติงานหมุนเวียน การถ่ายทอดความรู้ระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน วิธีการปฏิบัติงานหมุนเวียน และแนวทางการแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน

คำสำคัญ: การปฏิบัติงานหมุนเวียน ชุมชนการปฏิบัติ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

^{1*} สำนักบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยคริสเตียน

^{1*} Office of Personnel Management Christian University of Thailand

* Corresponding Author: e-mail: aunt.itthiporn@gmail.com

Abstract

This article aims to study the definition and working patterns of job rotation and to search for operational guidelines for job rotation of academic support personnel of Christian University of Thailand. The study reviewed the concept of job rotation from related literature, and significantly, the exchange of knowledge from the Community of Practice on personnel management of Christian University of Thailand which all members from colleges and academic support departments share ideas and experiences.

The study found that job rotation can upgrade the quality of academic support personnel to enable them to perform tasks with various skills. The job rotation model can be performed both within the departments and across departments. The operational guidelines that academic support personnel will use as a tool should consist of job rotation preparedness, knowledge transfer during the operation of job rotation, method of job rotation, and guidelines for solving problems during the job rotation.

Keywords: Job Rotation, Community of Practice, Christian University of Thailand

บทนำ

มหาวิทยาลัยคริสเตียน มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ในหลายทักษะจึงสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหมั่นเสริมและพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Upskill) เพื่อเพิ่มความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการทำงานเดิมภายใต้บริบทใหม่ ซึ่งจะเป็นการยกระดับตนเองในการพัฒนาคุณค่าแก่หน่วยงานที่สังกัด และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) ที่แตกต่างไปจากทักษะที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานประจำให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยฯ หรือสถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยฯ ต้องเผชิญในอนาคต เช่น การเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะได้รับการอบรมให้ความรู้ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ และสนับสนุนให้ไปพัฒนาความรู้ภายนอกมหาวิทยาลัยฯ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของทุกส่วนงานนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาคุณภาพงานและโดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญที่มหาวิทยาลัยฯ คาดหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต คือ การที่บุคลากร

สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ภายในส่วนงานเดียวกัน หรือระหว่างส่วนงาน จากแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นที่มาของประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนการปฏิบัติ (Community of Practice) การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยคริสเตียน ซึ่งมีสมาชิกจากทุกฝ่ายสนับสนุนวิชาการมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับงานการปฏิบัติงานหมุนเวียนหรือทดแทนกันได้ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหาแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ความสำคัญของการปฏิบัติงานหมุนเวียน

จากการทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ พบว่า การปฏิบัติงานหมุนเวียนนั้นมีความสำคัญต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรโดยรวม ดังนี้ (กรมล กิจจงชีพ และ มณฑล สรไกรกิติกุล, 2559; จุไรรัตน์ เพ็ญวิบุต และปริศนา ปทุมอนันต์, 2559; กรมที่ดิน, 2560 ; ปวีศร ทิมาสารและคณะ, 2562 ; มณีกัญญา นาทามัทสี, 2564)

ความสำคัญของการปฏิบัติงานหมุนเวียนจำแนกตามผู้ได้รับประโยชน์

ระดับผู้ปฏิบัติงาน	ระดับผู้บังคับบัญชา	ระดับองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย - ส่งเสริมประสบการณ์ปฏิบัติงาน - ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน - การสื่อสารและการประสานงานที่มีความคล่องตัวขึ้น - มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น - จำกััดความเบื่อหน่ายและซ้ำซากในการทำงาน - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้เรียนรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร - นำผลการปฏิบัติงานมากำหนดทักษะความสามารถที่บุคลากรในองค์กรควรจะได้รับ - ระบุจุดแข็ง หรือจุดที่ควรพัฒนาของบุคลากรในองค์กร - ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า - พบประเด็นปรับปรุง ทบทวนหรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การหมุนเวียนงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมบุคลากรที่อยู่บนการปฏิบัติงานจริง - เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ในองค์กรนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ - ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้น - บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้รวมทั้งแก้ไขปัญหากรณีการหยุดงานหรือลาออก - องค์กรสามารถดำเนินการหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง - ต้นทุนของการพัฒนาบุคลากรที่คุ้มค่า - ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง

รูปภาพที่ 1 แสดงความสำคัญของการปฏิบัติงานหมุนเวียนจำแนกตามผู้ได้รับประโยชน์

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานหมุนเวียนอาจมีข้อจำกัดในการดำเนินการบ้างโดยเฉพาะในระดับผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน พบว่า อุปสรรคในการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ คือ การที่บุคลากรกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และถูกตำหนิได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดำรงอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ด้วยว่ามุ่งเน้นที่ระบบหรือเน้นที่ความผิดพลาดของบุคคล ดังนั้น การที่องค์กรและผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรรับทราบถึงประโยชน์หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับก่อนนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นในระบบ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรมีการดำเนินการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงานหมุนเวียน (รัตติยา ปรัชญากร, 2556)

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต่างมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ให้บริการแก่อาจารย์และนักศึกษา ผู้มาใช้บริการจากภายนอกมหาวิทยาลัยฯ การให้บริการระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการด้วยกันเอง การที่จะทำให้การบริการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสร้างความพึงพอใจหรือประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการกลุ่มต่าง ๆ นั้น หน่วยงานสนับสนุนวิชาการจำเป็นต้องวางระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่จะสามารถทำงานได้ในทุกภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ จากการสำรวจความเห็นจากสมาชิกชุมชนปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยคริสเตียนที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บ่งชี้ให้เห็นว่า การที่บุคลากรไม่สามารถทำงานทดแทนหรือหมุนเวียนกันได้นั้น นอกจากจะมีผลกระทบต่อผู้มาใช้บริการโดยตรงแล้ว ยังสะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการภาระงานบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ดังนี้

ผลกระทบจากการไม่สามารถทำงานทดแทนกันหรือปฏิบัติงานหมุนเวียน

ผู้ใช้บริการหน่วยงาน

- ทำให้ผู้ใช้บริการต้องรอข้อมูลถัดไปในอีกวันหรือหลายวัน
- งานหยุดชะงักไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้
- ผู้ใช้บริการเกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการของส่วนงาน
- ทำให้เสียโอกาสในการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนดไว้
- ทำให้ผู้ใช้บริการ/หน่วยงานอาจเสียค่าใช้จ่ายระหว่างรอดำเนินการ

ระบบการบริหารจัดการบุคลากร

- การไม่เข้าใจงานที่เพื่อนร่วมงานทำจึงไม่สามารถทำงานแทนให้ได้
- การกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นกรณีทำแทนเพื่อนร่วมงาน
- งานที่จะต้องทำแทนเพื่อนร่วมงานมีความยากต่อการปฏิบัติ
- เป็นงานเฉพาะทางที่ไม่สามารถทำแทนให้ได้
- เป็นงานที่ไม่รู้จักแหล่งจัดการข้อมูลหรือเอกสาร

รูปภาพที่ 2 แสดงผลกระทบจากการไม่สามารถทำงานทดแทนกันหรือปฏิบัติงานหมุนเวียน

แนวคิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากร

สายสนับสนุนวิชาการ

การปฏิบัติงานหมุนเวียนหรือการที่บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ในส่วนงาน จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายผู้บริหารหน่วยงานและตัวบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่จะพร้อมรับความคิดและเปิดใจการเรียนรู้ลักษณะงานใหม่ที่แตกต่างจากเดิมที่ได้ปฏิบัติ โดยการออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนอย่างเหมาะสมสำหรับหน่วยงานสนับสนุนวิชาการนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่ (กรกมล กิจคงชีพ และ มณฑล สรไกรกิติกุล, 2559)

1. ระยะก่อนการปฏิบัติงานหมุนเวียน

1.1 การคัดเลือกกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่จะทำการปฏิบัติงานหมุนเวียน โดยควรเลือกให้เหมาะสมกับงาน (Person-Job Fit) เนื่องจากหากคัดเลือกบุคลากรที่ไม่มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ใหม่ ประโยชน์ที่สถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานสนับสนุนวิชาการจะคาดหวังจากการปฏิบัติงานหมุนเวียนไปย่อมจะไม่เกิดขึ้น

1.2 ผู้บริหารหน่วยงานต้องคำนึงถึงความสมัครใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การวางแผนหมุนเวียนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน เหมาะสมมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.4 สร้างความเข้าใจต่อบุคลากรที่จะปฏิบัติงานหมุนเวียนถึงประโยชน์และความคุ้มค่าที่จะได้รับและเกิดการยอมรับ จะส่งผลให้กรอบแนวคิด (Mental Models) ของบุคลากรมีความเป็นทางในทิศทางเดียวกัน

1.5 ผู้บริหารหน่วยงานแจ้งให้ทราบถึงทักษะที่หน่วยงานคาดหวังให้ได้รับการพัฒนาผ่านการหมุนเวียนงาน เพื่อให้การหมุนเวียนงานมีประสิทธิภาพ

2. ระยะระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน

2.1 มีการกำกับดูแลติดตามอย่างใกล้ชิด หากมีปัญหาหรือความผิดพลาด ควรมีการให้คำปรึกษาและหาวิธีแก้ไข เพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรสามารถรับผิดชอบงานที่แตกต่างไปจากเดิมได้

2.2 ผู้บริหารหน่วยงาน หรือหัวหน้างานควรใช้เวลาแบบค่อยเป็นค่อยไปกับบุคลากรในการเรียนรู้งานใหม่

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารหน่วยงานไม่ควร

คาดหวังว่าบุคลากรจะสามารถทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด

2.4 นำข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลมา ให้บุคลากรรับรู้ถึงข้อที่ควรปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้ทำการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ระยะเวลาหลังการปฏิบัติงานหมุนเวียน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในการหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ไม่พึงพอใจและหาทางแก้ไข ปัญหา เพื่อลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง

จากการนำเสนอกระบวนการปฏิบัติงานหมุนเวียน ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานหมุนเวียนควรมีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งก่อน ระหว่างและหลังการปฏิบัติ และยังแสดงให้เห็นถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) หรือองค์ประกอบที่จะทำให้การหมุนเวียนงานของหน่วยงานสามารถก้าวเดินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานหมุนเวียน

การปฏิบัติงานหมุนเวียนในหน่วยงานสนับสนุนวิชาการจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งผู้ปฏิบัติ ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) ผู้บังคับบัญชา ทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ยิ่งไปกว่านั้น รูปแบบการจัดการของผู้บริหาร การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน เป้าหมายองค์กร และความพึงพอใจในงาน ยังนับเป็นปัจจัยผลักดันที่นำมาสู่การพัฒนาทักษะและความ สำเร็จของงาน ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองเป็นบุคลากรที่มีความรู้ โดยสามารถอธิบายอย่างสรุปได้ดังนี้ (ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณธล สรโกรทิตกุล, 2561)

1. รูปแบบการจัดการองค์กรที่ต้องอาศัยความเชื่อใจ และมีความไว้วางใจให้บุคลากรปฏิบัติงานหมุนเวียน เพื่อการเรียนรู้พัฒนาและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรเอง

2. ผู้บริหารและผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการหมุนเวียนงานในหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงปัจจัยความเหมาะสมของบุคลากร เพื่อสร้างความท้าทายในการพัฒนาความรู้ และเลือกงานที่จะหมุนเวียนให้เหมาะสมกับความรู้ที่จะพัฒนาเพื่อการทำงาน

3. ผู้บริหารและบุคลากรทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และเป็นไปเพื่อการสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากร

4. ความพึงพอใจของบุคลากรจะมีส่วนช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ หากบุคลากรไม่เต็มใจที่จะหมุนเวียนงานหรือพัฒนาความรู้ในด้านที่ตนเองไม่สนใจ การหมุนเวียนงานจะไม่ประสบความสำเร็จซึ่งเกิดจากตัวของบุคลากรเอง

ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการนำเสนอแนวคิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนดังที่กล่าวมา ได้นำมาสู่การสร้างกรอบแนวความคิดสำหรับกำหนดประเด็นคำถามในการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกชมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยได้ความรู้และแนวปฏิบัติ ดังนี้ (สำนักบริหารงานบุคคล, 2565)

นิยาม

การปฏิบัติงานหมุนเวียน (Job Rotation) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุนวิชาการให้มีคุณภาพ โดยการสับเปลี่ยนให้บุคลากรปฏิบัติงานในภารกิจที่รับผิดชอบหลากหลาย กล่าวคือ การที่ปฏิบัติงานในภารกิจที่ได้รับผิดชอบมอบหมายในตำแหน่งเดิมได้แล้วยังไปกว่านั้น คือ บุคลากรต้องสามารถปฏิบัติในภารกิจอื่น ๆ ได้อีกด้วย ภายใต้งานนี้ ด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม ดังนั้นบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุนวิชาการจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ในทักษะ วิธีการปฏิบัติงานที่อาจแตกต่างจากเดิม หรือผสมผสานความรู้เดิมกับทักษะ วิธีการใหม่ๆในการ

ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานหมุนเวียนของหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือหน่วยงานที่ไปปฏิบัติงานข้ามสายงานสามารถดำเนินต่อไปได้หรือให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

รูปแบบของการปฏิบัติงานหมุนเวียน

รูปแบบของการปฏิบัติงานหมุนเวียนสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การปฏิบัติงานหมุนเวียนในหน่วยงานเดียวกัน

เป็นการกำหนดให้บุคลากรสับเปลี่ยนหน้าที่ในภารกิจของส่วนงานนั้น ๆ ซึ่งลักษณะของเนื้อหางานจะมีรูปแบบเป็นไปในทิศทางเดียวกับตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งส่วนงาน บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันย่อมรับรู้ว่าการกิจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนงานมีขอบเขตอะไรบ้าง โดยพิจารณาจากภารกิจของเพื่อนร่วมงาน ประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาก่อน การปฏิบัติงานหมุนเวียนในหน่วยงานเดียวกันจึงสามารถกระทำได้อย่างสะดวกเนื่องจากการรับรู้ของสมาชิกในหน่วยงาน รวมไปถึงการมีภูมิหลังที่คล้ายคลึงกันได้แก่ คุณวุฒิความสำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการประสานงานภายในมหาวิทยาลัยฯ ตัวอย่างการปฏิบัติงานหมุนเวียนในหน่วยงานเดียวกัน เช่น การหมุนเวียนหน้าที่ของนักบัญชี ในฝ่ายบริหารการเงิน การหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคล ในสำนักบริหารงานบุคคล เป็นต้น

2. การปฏิบัติงานหมุนเวียนข้ามส่วนงาน

เป็นการกำหนดให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสับเปลี่ยนให้ไปรับผิดชอบในอีกภารกิจในสังกัดส่วนงานอื่นภายนอกหรือข้ามสายงาน ภารกิจที่บุคลากรได้รับผิดชอบนั้นอาจมีความคล้ายคลึงหรือสามารถประยุกต์ความรู้ ทักษะเดิมไปใช้ได้ หรืออาจต้องเรียนรู้วิธีปฏิบัติงาน ทักษะต่าง ๆ ใหม่ทั้งหมด การปฏิบัติงานหมุนเวียนในลักษณะดังกล่าว จึงต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรที่จะถูกหมุนเวียนงานที่มากพอเพื่อที่จะไปรับผิดชอบในภารกิจของหน่วยงานอื่น เช่น การหมุนเวียนบุคลากรจากสำนักบริหารคณะวิชา ไปปฏิบัติหน้าที่ในสำนักการพัสดุ การหมุนเวียนบุคลากรจากสำนักทะเบียน ไปศูนย์วิทยบริการและหอสมุด

การหมุนเวียนบุคลากรจากงานนอกแบบฝ่ายสื่อสารองค์กร ไปปฏิบัติหน้าที่ในสำนักบริการดิจิทัลเพื่อการศึกษา เป็นต้น

ลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกัน

ลักษณะงานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการสามารถปฏิบัติงานหมุนเวียน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. **งานบริหารจัดการทั่วไป** หมายถึง งานที่ทุกส่วนงานต้องปฏิบัติเป็นประจำตามแผนปฏิบัติการ เนื้อหางานจะเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนภารกิจหลักของส่วนงานที่สังกัด เช่น งานการจัดทำแผน งานประกันคุณภาพ งานพัสดุ งานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น บุคลากรที่สังกัดในแต่ละส่วนงานสามารถพึงปฏิบัติงานเหล่านี้ได้ด้วยการเรียนรู้ ศึกษาคู่มือ การสอบถาม การให้คำแนะนำจากพี่เลี้ยง เป็นต้น ตัวอย่างของลักษณะงานเหล่านี้ อาทิ

- 1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน
- 1.2 การจัดทำรายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- 1.3 การจัดทำรายงานประเมินคุณภาพการดำเนินงาน
- 1.4 การจัดทำคู่มือ เอกสารวิธีการปฏิบัติงาน
- 1.5 งานด้านบริหารงานคุณภาพ การจัดการความรู้ และการบริหารความเสี่ยง
- 1.6 การจัดทำงบประมาณ
- 1.7 การเบิกจ่าย ตรวจสอบ ตรวจนับพัสดุ หรือการแจ้งซ่อมพัสดุครุภัณฑ์
- 1.8 การเบิกและเคลียร์ค่าใช้จ่ายทางการเงิน
- 1.9 การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลของส่วนงาน
- 1.10 การจัดทำรายงานประชุมของส่วนงาน
- 1.11 การขอใช้บริการส่วนงานอื่น ๆ
- 1.12 การบริการยืมคืนสิ่งของ
- 1.13 การจัดทำและปรับปรุงเว็บไซต์ของส่วนงาน
- 1.14 งานสารบรรณของส่วนงาน
- 1.15 งานเดินเอกสารการประสานงานภายในและภายนอกส่วนงาน

2. งานเฉพาะทาง

หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญที่ปฏิบัติในงานนั้น ๆ บุคลากรที่ปฏิบัติงานหมุนเวียนจะต้องมีคุณสมบัติภายใต้เงื่อนไขด้านคุณวุฒิ การศึกษา การสั่งสมประสบการณ์ปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน อาทิ งานด้านบัญชี งบประมาณ การเงิน เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ งานสารสนเทศ งานซ่อมบำรุงไฟฟ้า งานแปลภาษา เป็นต้น การกำหนดให้มีการปฏิบัติงานหมุนเวียนด้วยลักษณะงานเฉพาะทาง จึงสามารถกระทำได้ในขอบเขตของส่วนงานที่มีลักษณะเนื้อหาของงานคล้ายคลึงกัน เช่น งานการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันได้ ต้องเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานบัญชี การเงิน และงบประมาณ ในทำนองเดียวกับงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันได้ต้องอยู่ในสายงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นักพัฒนาระบบสารสนเทศ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

กรณีตัวอย่างประสบการณ์ปฏิบัติงานหมุนเวียนที่ขอ

หยิบยกนำมาให้เห็น ได้แก่ การปฏิบัติงานหมุนเวียนของฝ่ายบริหารทั่วไป หน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน ซึ่งมีส่วนงานย่อยประกอบด้วย กลุ่มงานแผน (งผ) กลุ่มงานต่างประเทศ (ตปท) และกลุ่มงานสารบรรณ (สบ) ได้มีการกำหนดความรับผิดชอบให้มีการปฏิบัติงานหมุนเวียนเกี่ยวกับงานบริหารจัดการทั่วไปที่บุคลากรในสังกัดทุกกลุ่มงานจะต้องปฏิบัติหมุนเวียนกันทุกเดือน หรือภาคการศึกษา เพื่อให้การเรียนรู้ในงานบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งอาจจะแตกต่างไปจากส่วนงานอื่น ๆ ที่มีจะมอบหมายให้ผู้ใดผู้หนึ่งรับผิดชอบในการกิจดังกล่าวทั้งหมด (ตารางที่ 1)

นอกจากจะมีการปฏิบัติงานหมุนเวียนระดับฝ่ายแล้ว ในระดับกลุ่มงานบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานจะตกลงให้มีการหมุนเวียนงานที่ปฏิบัติอยู่ด้วยโดยมีการสลับกันปฏิบัติระหว่างภาคการศึกษาหรือปีการศึกษา ซึ่งจะทำให้บุคลากรประจำกลุ่มงานนั้น ๆ รับรู้จักภาระงานทั้งหมดที่กลุ่มงานรับผิดชอบด้วย (ตารางที่ 2) ดังกรณีตัวอย่างการกำหนดตารางภาระงาน

ตารางที่ 1 แสดงภาระงานที่มีการหมุนเวียนของส่วนงานระดับฝ่าย

ภาระงาน	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
	65	65	65	65	65	65	66	66	66	65	66	66
รายงานประชุมฝ่าย	งผ	สบ	ตปท	งผ	สบ	ตปท	งผ	สบ	ตปท	งผ	สบ	ตปท
รายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน	สบ	ตปท	งผ	สบ	ตปท	งผ	สบ	ตปท	งผ	สบ	ตปท	งผ
รายงานผลการดำเนินงานประจำภาคและปีการศึกษา	-	-	-	ตปท	-	-	-	สบ	-	-	-	งผ
รวบรวมงบประมาณปรับปรุงและประจำปี	-	-	-	-	สบ	-	-	-	-	-	-	งผ

ตารางที่ 2 แสดงภาระงานที่มีการหมุนเวียนของส่วนงานระดับกลุ่มงาน

กลุ่มงานสารบรรณ	บุคลากร A	บุคลากร B
งานรับเอกสารของคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการภายในมหาวิทยาลัยฯ	สลับกันต่อปีการศึกษา	
งานรับเอกสารของทุกหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยฯ	สลับกันต่อปีการศึกษา	
งานไปรษณีย์-พัสดุ	6 เดือน	6 เดือน
งานซื้อร้องเรียน	6 เดือน	6 เดือน
กลุ่มงานแผน	บุคลากร A	บุคลากร B
การตรวจสอบเอกสารขออนุมัติและประเมินผลโครงการ	ภาค 1-2	ภาคฤดูร้อน
งานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำภาคและปีการศึกษา	ปีการศึกษา	ภาค 1-2

กลุ่มงานสารบรรณ	บุคลากร A	บุคลากร B
งานจัดทำปฏิทินการดำเนินงานมหาวิทยาลัยฯ	สลับกันต่อปีการศึกษา	
งานกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	6 เดือน	6 เดือน
งานสำรวจและวิเคราะห์	ภาคฤดูร้อน	ภาค 1-2

ชุดแนวปฏิบัติ “การปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยคริสเตียน”

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนปฏิบัติการบริหารงานบุคคล ได้มีการนำเสนอแนวคิดรวมทั้งประสบการณ์จากการปฏิบัติงานหมุนเวียน สมาชิกได้ร่วมกันตกลงความคิด นำไปสู่การสังเคราะห์โดยผู้ประมวลความรู้ออกเป็นชุดแนวปฏิบัติ 4 แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหมุนเวียน ดังนี้ (สำนักบริหารงานบุคคล, 2565)

แนวปฏิบัติสำหรับการเตรียมการปฏิบัติงานหมุนเวียน

คณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการที่ประสงค์จะให้บุคลากรในสังกัดทำการปฏิบัติงานหมุนเวียน ควรเตรียมดำเนินการ ดังนี้

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนต้องปรับทัศนคติ วิธีคิด (mind set) เกี่ยวกับการเพิ่มความ สามารถของตนเองของการปฏิบัติงานในภาระกิจอื่น ๆ ของเพื่อนร่วมงานในสังกัดส่วนงานเดียวกันได้
2. ผู้บังคับบัญชา กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานหมุนเวียนของส่วนงาน โดยสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรและระบุถึงวัตถุประสงค์ ลักษณะงาน ปริมาณงานแก่ผู้ที่จะปฏิบัติงานหมุนเวียนกันภายใต้เงื่อนไขความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างเหมาะสม
3. ผู้บริหารและสมาชิกในส่วนงานร่วมกันวิเคราะห์ว่า ลักษณะงานใดที่สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนกันได้ งานใดที่ไม่สามารถปฏิบัติหมุนเวียนกันได้ โดยกำหนดขอบเขตงานที่มอบหมายให้ชัดเจน
4. กำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม เช่น 1 ภาคการศึกษา 2 ภาคการศึกษา หรือ 1 ปี การศึกษา หรือตามข้อตกลงของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน เป็นต้น

5. กำหนดผู้รับผิดชอบสอนงาน (พี่เลี้ยง) ในภารกิจที่จะต้องหมุนเวียนกันปฏิบัติงานของส่วนงาน

6. บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้หมุนเวียนงานต้องส่งงานที่ค้างอยู่ในหน้าที่เดิมให้เรียบร้อย หรือทำการส่งมอบให้บุคลากรคนอื่นดำเนินการต่อ

7. กรณีที่เป็นงานเทคนิคเฉพาะทาง ควรพิจารณาผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติ 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 จัดทำเป็นแผนการดำเนินงานการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรรายบุคคลในสังกัดหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตามแผน และติดตามผลการดำเนินงาน

การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมหลังจากการเตรียมการปฏิบัติงานหมุนเวียนตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว สิ่งที่ยุทธศาสตร์สนับสนุนวิชาการควรดำเนินการต่อไป คือ การสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่ในส่วนงานเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนสามารถเรียนรู้ และเข้าใจรวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

แผนการดำเนินงานการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรรายบุคคล	
ชื่อหน่วยงาน.....	ปีการศึกษา.....
ข้อมูลผู้ที่จะให้ปฏิบัติงานหมุนเวียน	การปฏิบัติงานหมุนเวียน
ชื่อ.....นามสกุล.....	หน่วยงานที่จะให้ปฏิบัติงานหมุนเวียน
ตำแหน่งปัจจุบัน.....	() ภายในสังกัดเดียวกัน () หน่วยงานอื่น
อายุงาน.....	ระบุ.....
คุณวุฒิการศึกษา.....	ชื่อตำแหน่งงาน () คงเดิม () ตำแหน่งใหม่
ความรับผิดชอบงานปัจจุบัน.....	ระบุ.....
.....	ระยะเวลาปฏิบัติงานหมุนเวียน.....
.....	ความรับผิดชอบในงานที่จะปฏิบัติ.....
การส่งมอบงานเดิม
() ไม่มีงานค้าง () ส่งมอบให้กับผู้รับผิดชอบ
ชื่อ-นามสกุล.....
ความรับผิดชอบงานที่ส่งมอบ.....	ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยง.....
.....
.....

รูปภาพที่ 3 แผนการดำเนินงานการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรรายบุคคล

แนวปฏิบัติสำหรับการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานหมุนเวียน

การถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานจากผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งไปยังผู้ที่จะปฏิบัติงานหมุนเวียนเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติหมุนเวียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นระบบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันในช่วงการปฏิบัติงานหมุนเวียน มีหลายวิธีการ อาทิ

1. การสร้างความเข้าใจทางวาจา และให้ซักถามเมื่อเกิดข้อสงสัยจากผู้บังคับบัญชา หรือพี่เลี้ยง
2. การบันทึกย่อ (Note) เขียนอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนั้น ๆ
3. การศึกษาจากระเบียบปฏิบัติ (Quality Procedure : QP) และคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction : WI)
4. แบ่งปันข้อมูลผ่านช่องทางสื่อสารภายในส่วนงาน หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการปฏิบัติงานส่วนงานหรือกลุ่มแอปพลิเคชันที่จัดตั้งขึ้น
5. การศึกษาข้อมูลจากผลงานของเพื่อนร่วมงาน

6. การจัดการประชุมชี้แจงภายในส่วนงาน
7. การร่วมกันพัฒนาความรู้จากการประชุมสัมมนาวิชาการ ทั้งภายในและภายนอก
8. การศึกษาเปรียบเทียบจากกรณีตัวอย่างที่เคยดำเนินการมาแล้ว
9. การทดลองเรียนรู้ในการทำงานขึ้นเดียวกันไปด้วยกันกับผู้สอนงาน หรือเพื่อนร่วมงาน
10. การจัดทำสารบัญชแหล่งจัดเก็บข้อมูลของส่วนงานในรูปแบบไฟล์ข้อมูลและระบบออนไลน์เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

การถ่ายทอดความรู้จากแหล่งทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน หรือทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่เป็นส่วนประกอบที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนปฏิบัติงานได้อย่างเข้าใจ และสานต่อจากผู้ส่งมอบงานได้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานหมุนเวียนต่อไป

แนวปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความตั้งใจและต้องการเพิ่มศักยภาพตนเองจากการปฏิบัติงานหมุนเวียน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนต้องศึกษาลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด
2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนปฏิบัติงานในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตามระยะเวลาที่กำหนดของแผนการดำเนินงาน
3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ของส่วนงาน เพื่อประกอบการปฏิบัติงานหมุนเวียน อาทิ ระเบียบปฏิบัติ คู่มือวิธีปฏิบัติงาน คลังข้อมูลสารสนเทศในระบบออนไลน์และระบบปกติของส่วนงาน
4. การบันทึกประสบการณ์ปฏิบัติงานหมุนเวียนในแต่ละสัปดาห์และเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานหมุนเวียน เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหา อุปสรรคหรือแนวทางเสริมในการปฏิบัติงาน ต่อที่ประชุมของหน่วยงานเพื่อรับทราบและแก้ไขหรือพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น
5. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่ผ่านมาจากการแบ่งปัน ประสบการณ์ ของ เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือในเอกสารสารสนเทศของส่วนงาน พร้อมกับบันทึกวิธีการจัดการปัญหาในแบบบันทึก

6. การนำข้อค้นพบในประเด็นต่าง ๆ เช่น รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ การลดขั้นตอนการทำงาน งานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (bullshit work) การประหยัดทรัพยากร การทำงานแบบบูรณาการระหว่างส่วนงาน ไปสู่การปรับปรุงคู่มือ หรือเอกสารระเบียบประกาศของหน่วยงานให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง หรืออาจนำไปพิจารณาทบทวน ปรับปรุงนโยบายของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น
7. การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่ได้มีการหมุนเวียนงานแล้ว ควรจัดให้มีการประชุมสรุปประเด็นปัญหา วิเคราะห์งานที่ได้ดำเนินการ รับทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค การส่งมอบงาน รวมทั้งนำผลการประเมินความพึงพอใจจากการให้บริการของผู้ใช้บริการ เช่น นักศึกษา บุคลากรภายใน ผู้ปกครอง มาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

แบบฟอร์มสรุปผลการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรรายบุคคล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน

ชื่อ-นามสกุล.....รหัสประจำตัว.....

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

ส่วนงานที่สังกัด.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา.....

ความรับผิดชอบงานในปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาระงานที่ให้หมุนเวียนงาน

ความรับผิดชอบงานที่ต้องหมุนเวียน.....

ชื่อ-นามสกุลผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง).....ตำแหน่ง.....

วันที่เริ่มงาน.....วันที่สิ้นสุด.....

.....

เหตุผลในการหมุนเวียนงาน.....

.....

ผลการประเมินตนเองจากการหมุนเวียนงาน.....

.....

ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการหมุนเวียนงาน.....

.....

ขีดความสามารถที่ตนเองจะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม.....

.....

รูปภาพที่ 4 ตัวอย่างแบบฟอร์มสรุปผลการปฏิบัติงานหมุนเวียน

**แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลประเด็น/ปัญหา และแนวทางแก้ไข
 ระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน**

ชื่อ-นามสกุล.....รหัสนประจำตัว.....
 ตำแหน่ง.....ส่วนงานที่สังกัด.....
 ระยะเวลาการปฏิบัติงานหมุนเวียน.....

วัน/เดือน/ปี	ประเด็น/ปัญหา	แนวทางแก้ไข

รูปภาพที่ 5 แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลประเด็น/ปัญหา และแนวทางแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน

ชื่อ-นามสกุล.....รหัสนประจำตัว.....
 ตำแหน่ง.....หน่วยงานที่สังกัด.....
 ระยะเวลาการปฏิบัติงานหมุนเวียน.....
 การงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหมุนเวียน.....

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

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านได้เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงานทำให้เกิดการสะสมความรู้ และประสบการณ์มากขึ้น					
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความใส่ใจและสนับสนุนทรัพยากรการดำเนินงานให้ท่านระหว่างปฏิบัติงานหมุนเวียน					
3. ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) ให้ความสำคัญและถ่ายทอดความรู้ช่วยแก้ปัญหาในงานที่ท่านหมุนเวียนได้อย่างเข้าใจ					
4. ท่านได้ทักษะ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านเข้าใจระบบการปฏิบัติงานของส่วนงานที่สังกัดและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นฯ ภายนอกมากขึ้น					
6. ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกระหว่างการหมุนเวียนงาน					
7. ท่านรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้นจากการหมุนเวียนงาน					
8. ท่านสามารถปรับตัวเองในเรื่องของการงานที่หมุนเวียนและความสัมพันธ์ผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง) และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
9. ท่านมีความรู้สึกดีต่อการปฏิบัติงานหมุนเวียน					
10. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานหมุนเวียนหากมีโอกาสในอนาคต					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

รูปภาพที่ 6 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียน

**แนวปฏิบัติสำหรับการแก้ไขปัญหาที่
 เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน**

ในระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนอาจพบกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรมีวิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

เพื่อให้การปฏิบัติงานหมุนเวียนสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง หรือเป็นวิธีการที่ช่วยหาทางออกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลได้นำเสนอถึงปัญหาพร้อมแนวทางการแก้ไขระหว่างกรปฏิบัติงานหมุนเวียนไว้ ดังนี้

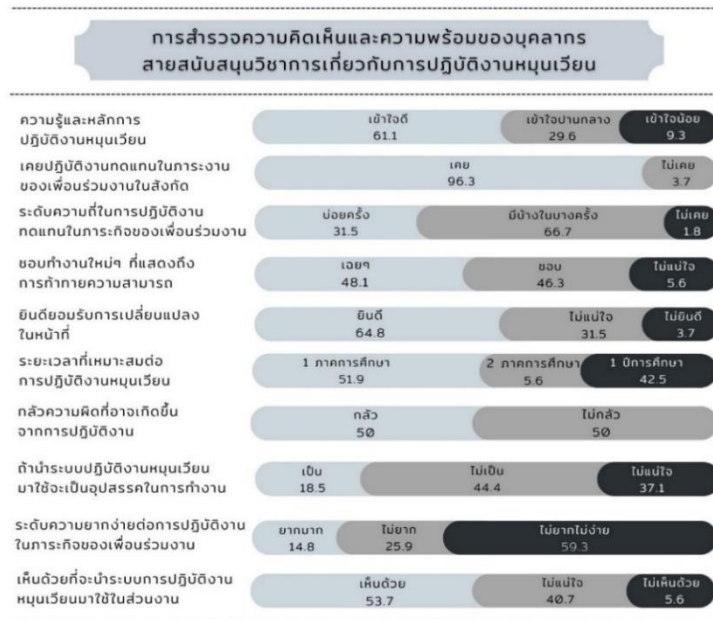
ตารางที่ 3 แสดงประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขระหว่างกาปฏิบัติงานหมุนเวียน

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจขั้นตอนติดขัดในการทำงาน	- พี่เลี้ยงอธิบายขั้นตอนการทำงานในเอกสารวิธีปฏิบัติหรือคู่มือวิธีปฏิบัติงาน หรือบันทึกข้อมูลในเอกสารหรือเว็ปเพจของส่วนงาน
2. ไม่ทราบแหล่งในการจัดเก็บข้อมูลหรือเอกสาร	- จัดทำสารบัญช้อมูลในระบบไฟล์ออนไลน์หรือแบบระบบปกติ (manual)
3. ไม่สามารถตอบคำถามแก่ผู้มาใช้บริการส่วนงานได้	- เตรียมชุดคำถาม คำตอบที่สำคัญในการให้บริการ หรือมีการสอบถามโดยตรงจากผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้น ๆ
4. การติดต่อประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ	- ศึกษาจากขั้นตอนการทำงานในเอกสารหรือคู่มือวิธีปฏิบัติงาน - สอบถามจากส่วนงานภายนอกที่เคยมีการติดต่อประสานงาน - สอบถามจากผู้สอนงาน (พี่เลี้ยง)หรือผู้บังคับบัญชา
5. พบข้อผิดพลาด จุดอ่อนที่เกิดระหว่างการทำงานหมุนเวียนกัน เช่น ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ ผลงานไม่ครอบคลุมกับภารกิจ เป็นต้น	- จัดบันทึก และนำเสนอข้อมูลในการประชุมของส่วนงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น - ปรับปรุงแก้ไขเอกสารหรือคู่มือวิธีปฏิบัติงานจากข้อค้นพบดังกล่าว
6. ความต้องการคำตอบของผู้มาใช้บริการที่อยู่นอกเหนือการให้คำตอบหรือคำอธิบายได้ในขณะนั้น	- ทารอกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานงานภารกิจดังกล่าว - ขออนุญาตค้นหาข้อมูลก่อน และจะรีบแจ้งกลับข้อมูลให้ทราบโดยเร็ว
7. ผู้ใช้บริการร้องขอข้อมูล หรือต้องการชิ้นงานที่ส่งมอบให้อย่างรวดเร็วทันหัน แต่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้โดยผู้ให้บริการ	- ระดมสมาชิกในส่วนงานเพื่อเร่งดำเนินการตามคำร้องขอ - ประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของส่วนงานที่ร้องขอ เพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงาน
8. การประสานงานขอใช้บริการติดขัดล่าช้ากับหน่วยงาน ให้บริการภายนอก	- กำหนดวันยืนยันรับเอกสารหรือชิ้นงาน พร้อมชี้แจงความจำเป็นและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหากไม่ดำเนินการ - แจ้งผู้บังคับบัญชาส่วนงานในกำกับดูแล

การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ : แนวทางการผลักดันและส่งเสริมการปฏิบัติงานหมุนเวียนไปสู่ภาคปฏิบัติ

ผู้บริหารฝ่ายสนับสนุนวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ควรมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อใช้เครื่องยืนยันถึงความสนใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานหมุนเวียน และที่สำคัญคือการใช้ข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดนโยบายหรือแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการ รูปแบบ ตลอดจนวิธี

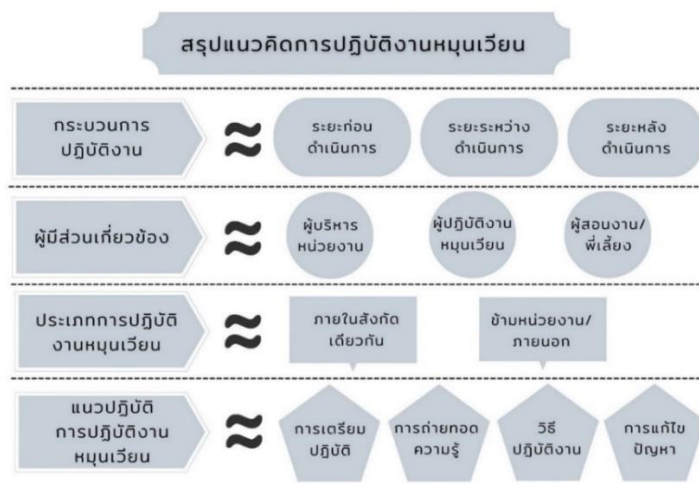
ปฏิบัติการปฏิบัติงานหมุนเวียน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าเมื่อเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานหมุนเวียนแล้ว จะได้รับการสนับสนุนทั้งจากผู้บริหาร พี่เลี้ยง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้ขอยกตัวอย่างกรณีการสำรวจความคิดเห็นสมาชิกชมชนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลจำนวน 54 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นและความพร้อมในการปฏิบัติงานหมุนเวียน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวที่ได้สามารถนำไปกำหนดแนวทาง หรือวิธีการเพื่อรับรองกับการปฏิบัติงานหมุนเวียนได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 7 ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพร้อมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต่อการปฏิบัติงานหมุนเวียน

จากกรณีตัวอย่างจะเห็นได้ว่ามีประเด็นที่ผู้บริหารของฝ่ายสนับสนุนวิชาการสามารถนำไปกำหนดแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้เช่น ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียนที่อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 29.6 และระดับน้อย ร้อยละ 19.3 และ“ความไม่แน่ใจ”เกี่ยวกับการนำระบบการปฏิบัติงานหมุนเวียนมาใช้ ร้อยละ 40.7 นำไปสู่การจัดโครงการอบรมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและรูปแบบการปฏิบัติงาน

หมุนเวียนแก่บุคลากรได้ ประเด็นเกี่ยวกับ“ การกลัวความผิด”ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหมุนเวียน ร้อยละ 50 ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ระบบมากกว่าตัวบุคคล หรือในประเด็นระดับความยากง่ายในการปฏิบัติงานหมุนเวียนที่พบว่า “ไม่ยากและไม่ง่าย” ร้อยละ 59.3 สามารถนำไปวางรูปแบบวิธีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน ขั้นตอนการให้คำปรึกษาแนะนำโดยพี่เลี้ยง รวมทั้งการพัฒนาคู่มือหรือแนวปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติงานหมุนเวียนได้ เป็นต้น



รูปภาพที่ 8 สรุปแนวความคิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

การประยุกต์แนวคิดเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ ในฝ่ายสนับสนุนวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา

1. หน่วยงานในระดับคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุน วิชาการของสถาบันอุดมศึกษาสามารถทดลองนำแนวปฏิบัติดังกล่าวที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ในหน่วยงานได้โดยมีการประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจนอกเหนือจากแนวคิดที่นำเสนอในบทความชิ้นนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานหมุนเวียนมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน

2. สถาบันอุดมศึกษาควรปรับปรุง ทบทวนเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ ประกาศของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการนำแนวคิดการปฏิบัติงานหมุนเวียนในหน่วยงานเดียวกันหรือข้ามหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความยืดหยุ่นให้แก่ทั้งผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผลักดันการปฏิบัติงานหมุนเวียนให้เกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน

3. ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ควรจัดทำแผนการอบรมพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและจัดให้มีการกำกับและติดตามผลที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานหมุนเวียนด้วยการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ สิทธิพิเศษในการปฏิบัติงาน สวัสดิการ เป็นต้น

บทสรุป

การปฏิบัติงานหมุนเวียนเป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ที่เทียบพร้อมด้วยความชำนาญในหลายทักษะ (Diversity Skills) ดังนั้น การมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสม

สำหรับการปฏิบัติงานหมุนเวียนให้แก่บุคลากร จึงเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานสนับสนุนวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาควรคำนึงถึง บทความชิ้นนี้ได้เสนอแนวคิด และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหมุนเวียน ซึ่งประกอบไปด้วย การเตรียมการ การถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียนอันเป็นเพียงชุดข้อมูลหนึ่งเท่านั้น เพื่อให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานหมุนเวียนสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการของสถาบันอุดมศึกษา การที่จะทำให้การปฏิบัติงานหมุนเวียนสามารถขับเคลื่อนไปด้วยดีนั้นยังต้องอาศัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ซึ่งเป็น พันธุ์ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารหน่วยงานในฐานะผู้กำหนดนโยบาย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนที่ต้องพร้อมรับ ความท้าทายกับทักษะใหม่ๆ และผู้ถ่ายทอดงานหรือพี่เลี้ยง ที่มีบทบาทสนับสนุนระหว่างการปฏิบัติงานหมุนเวียน เป็น องค์ประกอบในการดำเนินงานอย่างจริงจังด้วย

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียนที่เป็นสมาชิกของ ชุมชนการปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลอย่างมี ประสิทธิภาพ ได้แก่ สมาชิกจากสำนักบริหาร คณะ พยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะสห วิทยาการ คณะคริสตศาสนศาสตร์ และฝ่ายสนับสนุน วิชาการ ประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายบริหารการเงิน ฝ่ายบริหาร ทั่วไป ฝ่ายพัฒนานักศึกษา ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ฝ่ายควบคุมภายใน ฝ่ายสื่อสารองค์กรและการตลาด สำนัก ประกันคุณภาพการศึกษา สำนักการพัสดุ สำนักบริการ ดิจิทัลเพื่อการศึกษา สำนักโสตทัศนูปกรณ์และบริการ ศูนย์วิทยบริการและหอสมุด และศูนย์ศึกษาสยามคอม เพล็กซ์ ที่ได้มีส่วนร่วมแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ รวมทั้งเสนอประเด็นใหม่ๆ ของการปฏิบัติงานหมุนเวียน โดยผลผลิตที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าวได้ถูก นำมาเรียบเรียงเป็นบทความวิชาการชิ้นนี้

รายการอ้างอิง

- กรมมล กิจคงชีพ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2559). มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน. *Journal of HR intelligence*, 11(1), 38-58.
- กรมที่ดิน. (2564). *การหมุนเวียนงาน*. กรุงเทพฯ: กองฝึกอบรมกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- จุไรรัตน์ เพ็ญวิบุต และปริศนา ปทุมอนันต์. (2559). ผลการรับรู้ของการหมุนเวียนงานของบุคลากรสายวิชาชีพพยาบาลในมุมมองของผู้หมุนเวียน และผู้รับผลงาน ทัศนศึกษา กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. *วารสารโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ*, 1(3), 4-14.
- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2561). การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาล นันอาและโพลีคลินิก จังหวัด กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ. สสอท*, 7(2), 26-38.
- ปวีตร ธิมาสาร ภาวิน ชินะโชติ และภูริพัฒน์ ชาญกิจ. (2562). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานระหว่างการหมุนเวียนงานแบบเต็มรูปแบบกับแบบแบ่งกลุ่มย่อยของนักรังสีการแพทย์ แผนกรังสีวินิจฉัย คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 14(2), 244-256.
- มณีกัญญา นากามัทลี. (2564). การศึกษาแนวคิดอติโกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ทัศนศึกษาการโยกย้ายหมุนเวียนงาน. *Journal of Business Administration and Languages*, 9(2), 1-17.
- รัตติยา ปรัชญากร. (2556). ทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 9(1), 41-56.
- สำนักบริหารงานบุคคล. (2565). *คู่มือการปฏิบัติงานหมุนเวียนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.