



รายการ บทกวนเรื่อง “การหมุนเวียนงาน”

สมิต ลิ้มณกุล
smitorn@yahoo.com

การที่พนักงานทำงานอยู่ในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆ มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ เกิดความชำนาญงานและรู้ปัญหาของงานได้ลึกซึ้ง เนื่องจากได้ฝึกฝนทักษะจนรู้รายละเอียดของงานจากประสบการณ์ในงานที่ทำอยู่ จนมีความชัดเจน ถึงจุดการเรียนรู้ที่จะทำงานได้ดี ส่วนข้อเสีย คือ จะคุ้นเคยกับการทำงานด้วยวิธีเดิมๆ ที่ตนถนัด จนกลายเป็นความเคยชิน จากความสะดวกสบายที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องคิดอะไรมากจนกลายเป็นการทำงานแบบกิจวัตรประจำวัน เป็นผลให้ยังทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆ ความสามารถแทนที่จะเพิ่มขึ้นกลับเสื่อมถอยลง เพราะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก เพราะกลัวการเปลี่ยนแปลงและความยุ่งยากจากการเรียนรู้สิ่งใหม่

มีผู้บริหารบางท่านเห็นว่าเมื่อหมุนเวียนงานจะทำให้คนซึ่งรู้งานเดิมของตนได้อยู่แล้ว จะต้องไปเรียนรู้งานใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลามากกว่าจะมีความรู้ความชำนาญ จนถึงจุดการเรียนรู้ที่จะทำงานใหม่ได้ดี ทั้งจะเกิดปัญหาการต้องเรียนรู้งานใหม่กับทุกคนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโอนย้ายงาน เป็นผลกระทบที่ต่องานเดิมและงานใหม่ ที่กว่าจะได้ผลงานเท่าเดิมก็เสียเวลาทั้ง 2 ด้าน

จากการทดลองทำการหมุนเวียนงานหลายครั้ง พบว่าวิธีนี้ได้ประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ ถ้ามีการโอนย้ายอย่างมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ด้วยการจัดทำเป็นระบบ

ข้อพิจารณาเบื้องต้น

1. ทำความเข้าใจความหมายของการหมุนเวียนงานให้ถ่องแท้
2. ทำความเข้าใจความแตกต่างของการหมุนเวียนงานกับการโอนย้าย
3. ทำความเข้าใจความหมายของการหมุนเวียนงานกับการเลื่อนตำแหน่ง
4. มองเห็นความสำคัญของการหมุนเวียนงาน
5. พิจารณาถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนงานต่อองค์กร
6. พิจารณาถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนงานต่อผู้บังคับบัญชา
7. พิจารณาถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนงานต่อผู้ได้รับการหมุนเวียน

หลักการของการหมุนเวียนงาน

8. ต้องมุ่งกระทำให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร
9. ต้องให้บรรลุผลในทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
10. ต้องให้บรรลุผลในทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
11. ต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจนและอธิบายให้แก่ผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน

12. ต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ
13. ต้องจัดทำแผนการเสนออนุมัติ
14. ต้องทำให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน
15. ต้องพิจารณาโดยใช้แบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแนวทางพิจารณา
16. ต้องทำให้เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
17. ต้องทำให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

วิธีการดำเนินการหมุนเวียนงาน

18. ฝ่ายจัดการต้องกำหนดเป็นนโยบายโดยชัดแจ้งว่าองค์กรจะนำเทคนิคการหมุนเวียนงานมาใช้เพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน
19. กำหนดหลักเกณฑ์ในการหมุนเวียนงาน
20. จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาพนักงานเพื่อพิจารณาเรื่องการหมุนเวียนงานระดับองค์กรและการหมุนเวียนงานข้ามสายงาน หรือกลุ่มงาน
21. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสนับสนุนและพิจารณาการจัดทำแบบกำหนดทางก้าวหน้าของสายอาชีพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือพิจารณาการหมุนเวียนงาน
22. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในสายงานเป็นผู้อนุมัติหมุนเวียนงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานของตน
23. ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง เป็นผู้พิจารณาการหมุนเวียนงานโดยวางแผนงานและเสนอตัวบุคคลที่จะได้รับการหมุนเวียนงาน

แนวทางปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน

24. ผู้บังคับบัญชาปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องการปฏิบัติงานในภาพรวม
25. พิจารณาเป้าหมาย (Career goal) ของผู้ใต้บังคับบัญชา
26. ร่วมกันกำหนดทางก้าวหน้าของอาชีพ (Career path) ของผู้ใต้บังคับบัญชา
27. จัดทำโปรแกรมการหมุนเวียนงาน หารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา
28. เสนอโครงการโดยร่วมกับผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ
29. นำโครงการที่ได้รับการอนุมัติบรรจุในแผนพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน (Career planning)
30. จัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Replacement chart)
31. จัดทำกำหนดการให้มีระยะเวลาของการหมุนเวียนงาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

32. กำหนดให้มีผู้ประสานงานรับผิดชอบปฏิบัติตามโปรแกรม
33. จัดทำโปรแกรมการสอนงานให้แก่ผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน
34. ประชุมผู้เกี่ยวข้องชี้แจงโปรแกรมและตอบข้อซักถาม
35. ให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแต่ละงานและรายงานให้ผู้รับผิดชอบโครงการทราบ
36. ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำรายงานประเมินผล นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาพนักงาน เพื่อวินิจฉัยสั่งการ

ข้อควรคำนึงในการหมุนเวียนงาน

37. ความเข้าใจในแนวคิดของฝ่ายจัดการกับผู้รับผิดชอบโครงการ
38. ฝ่ายจัดการยึดมั่นในหลักการตามที่ได้พิจารณาอนุมัติ
39. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
40. ผู้บังคับบัญชาของผู้ได้รับการหมุนเวียนยอมรับและเห็นด้วยในการปฏิบัติตามนโยบาย
41. พนักงานผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน เต็มใจในการเปลี่ยนแปลงหน้าที่

ข้อพึงระวังในการหมุนเวียนงาน

42. พนักงานสูงอายุบางคน อาจไม่ต้องการเรียนรู้งานใหม่ แม้จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก
43. จะมีการเปรียบเทียบระหว่างเดิมกับงานใหม่ในความยากง่าย หนักเบา ความสะดวกสบายและผลประโยชน์
44. อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานในหน่วยงานใหม่ด้วยความเข้าใจผิดหลายประการ
45. งานในระดับปฏิบัติการบางตำแหน่งต้องการความชำนาญเฉพาะทางและการเรียนรู้ ต้องใช้เวลานาน ไม่เหมาะแก่การโอนย้ายเพื่อการหมุนเวียนงานในช่วงระยะเวลานั้นๆ
46. อาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นผลจากการขาดประสบการณ์

ข้อพิจารณาเลือกใช้การหมุนเวียนงาน

47. ต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ว่าเป็นประโยชน์แก่งานในระยะยาว
48. ต้องพิจารณาว่างานที่อยู่ในโปรแกรมการหมุนเวียนงาน จะใช้ระยะเวลาเรียนรู้มากน้อยเท่าใด
49. ต้องพิจารณาให้เหมาะสมแก่ผู้รับการหมุนเวียน
50. ต้องเป็นงานที่ไม่เสี่ยงต่อความเสียหายอย่างร้ายแรง เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการขาดความชำนาญชัดเจน
51. ต้องพิจารณาให้มีผลดีต่อการพัฒนาผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน
52. ต้องไปให้เกิดผลกระทบต่อสถานภาพของผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน
53. ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม ทั้งด้านสภาพร่างกายและจิตใจของผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน
54. ต้องพิจารณาศักยภาพของผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน
55. ต้องพิจารณาถึงความสามารถที่หลากหลาย (Capability)

ปัญหาและอุปสรรคของการหมุนเวียน

56. การกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานไม่ชัดเจน
57. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง

58. ขาดการยอมรับในหมู่ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน
59. ขาดความเข้าใจของผู้รับการมอบหมุนเวียนงาน
60. ผู้รับการหมุนเวียนงานบางคนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่อยู่ในโปรแกรมหมุนเวียนงาน
61. แผนการไม่เหมาะสมและไม่รัดกุม
62. แผนการไม่ได้ผ่านการพิจารณา เห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
63. แผนการจัดทำขึ้นอย่างรีบเร่งและไม่รอบคอบ
64. แผนการมุ่งประโยชน์ เพียงด้านใดด้านหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดตามมา
65. ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปล่อยผู้รับกสนหมุนเวียน อาจไม่เต็มใจเพราะสูญเสียคนมีความสามารถ
66. ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรับการหมุนเวียนงานอาจไม่เต็มใจ เพราะจะต้องมีภาระในการประสานงาน
67. ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องในการหมุนเวียนงานอาจมีผู้ซึ่งตนเองพอใจจะให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ อยู่แล้วอาจตั้งข้อรังเกียจ
68. ผู้ได้รับการหมุนเวียนงานอาจติดนิสัยการทำงานในลักษณะเดิมและไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่งใหม่
69. ผู้ได้รับการหมุนเวียนงานขาดความถนัด (Aptitude) ในงานบางอย่าง จึงเรียนรู้งานช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา
70. ผู้ได้รับการหมุนเวียนงานปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในบางหน่วยงานที่หมุนเวียนไปดำรงตำแหน่งไม่ได้
71. ผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน ไม่สนใจที่จะเรียนรู้งานบางตำแหน่งอย่างจริงจัง จึงสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์
72. การหมุนเวียนไปในสถานที่ทำงานบางแห่งอาจสร้างภาระค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ได้รับการหมุนเวียนงานมากเกินไป
73. หน่วยงานที่มีบุคลากรน้อยและมีปริมาณงานมาเต็มที่ จะไม่มีผู้ใดปลื้มเวลามาร่วมในแผนการพัฒนาผู้ได้รับการหมุนเวียนงาน
74. ผู้ปฏิบัติงานเดิมในตำแหน่งที่หมุนเวียนงานไปไม่เต็มใจให้ข้อมูลสารสนเทศ
75. ผู้ปฏิบัติงานเดิมไม่ยอมถ่ายทอดความรู้และอาจถึงขั้นปิดบังจุดสำคัญในการทำงานให้บรรลุผล
76. การกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งสั้นไปทำให้ไม่ได้เรียนรู้งานอย่างแท้จริง ทำให้การประเมินผลผิดพลาด
77. การกำหนดระยะเวลายาวเกินความจำเป็น ทำให้ผู้ได้รับการหมุนเวียนงานเหนื่อยหน่าย เพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งงานไม่อยู่ในความคาดหวังของผู้นั้น
78. การกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม แต่ละตำแหน่งอาจไม่มีบันทึกข้อมูลจากการประเมินผลในการหมุนเวียนงานครั้งก่อนๆ

ผู้รับผิดชอบแผนการหมุนเวียนงาน จะต้องคาดการณ์และหาแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรค อันจะเป็นผลเสียให้การหมุนเวียนงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและทุกคน จะต้องมีส่วนร่วมสนับสนุน ด้วยความเข้าใจและยอมรับการหมุนเวียนงาน จะนำมาซึ่งผลดีต่อองค์กรโดยรวมและไม่คำนึงถึงแต่ประโยชน์ของหน่วยงานตนเองเท่านั้น หากสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดังกล่าว การหมุนเวียนงานก็จะเกิดผลดีเป็นประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลได้

