

การถอดบทเรียนจากการหมุนเวียนหัวหน้างาน ช่วง พ.ศ. 2555 – 2557
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
Lesson Learned of Chief Job Rotation during 2012 – 2014
at Thammasat University Hospital

วิวัฒน์ พุทธวรรณไชย¹, ศรีเมือง พลังฤทธิ์¹, อุมพร จันทรขันตี^{2*}
Viwat Puttawanchai, Srimuang Palangrit, Umaporn Chantarakunt

¹ อาจารย์ สถานเวชศาสตร์ชุมชนและเวชศาสตร์ครอบครัว คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

² ผู้อำนวยการสำนักบริหารโรงพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ Corresponding
E-mail : umateepu@hotmail.com

บทนำ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มี แนวคิดที่จะมีระบบการหมุนเวียนหัวหน้างานต่าง ๆ ในสังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยเริ่มหมุนเวียนระดับหัวหน้างานก่อน เนื่องจากหัวหน้างานจัดเป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญ การหมุนเวียนหัวหน้างานต่าง ๆ ในสังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเริ่มตั้งแต่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2555 สิ้นสุดในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2557 ช่วงเวลาที่ปรับเปลี่ยนรวม 2 ปี 2 เดือน มีการหมุนเวียนหัวหน้างานทั้งหมด 9 งาน ใน 2 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานสำนักงานบริหารโรงพยาบาล ประกอบด้วย 4 งาน ได้แก่ 1.1 งานสารบรรณและธุรการ 1.2 งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.3 งานประชาสัมพันธ์ 1.4 งานอาคารและสถานที่ และ 2) กลุ่มงานสนับสนุนการบริการ ประกอบด้วย 5 งาน ได้แก่ 2.1 งานเวชระเบียนและสถิติ 2.2 งานบริการแปล 2.3 งานประกันสุขภาพ 2.4 งานยานพาหนะ 2.5 งานบริการผ้า ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโดยถอดบทเรียนจากการหมุนเวียนหัวหน้างานในช่วงดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานต่อไปในอนาคต

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การหมุนเวียนงาน เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่นเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ลดความจำเจ

ในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น จากการรวบรวมข้อดี ข้อเสีย ของการหมุนเวียนงาน มีดังนี้

ข้อดี งานบางงานต้องมีการตรวจสอบ 2 ชั้น (double check) เช่น งานการเงินที่มีการเบิกใช้เงิน มีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ต้องมีการตรวจสอบการเบิกใช้เงินจากงานบัญชีหรืองานคลังอีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นต้น

ข้อเสีย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน จะเกิดการต่อต้าน และอาจเกิดการชะงักงันของงาน เนื่องจากหัวหน้างานที่มีปรับเปลี่ยนไม่สามารถเรียนรู้งานนั้นได้

วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากระบบการหมุนเวียนหัวหน้างานว่ามีข้อดี ข้อเสีย และข้อเสนอแนะ อย่างไร

2.2 เพื่อถอดบทเรียนจากระบบการหมุนเวียนหัวหน้างานในการนำไปปรับใช้สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ

วิธีการดำเนินการทำวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) หัวหน้างานที่ได้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง ที่ยินดีเข้าร่วมวิจัยรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 คน จากจำนวนทั้งหมด 9 คน

แนวคำถาม ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามเพื่อใช้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 ข้อหลักประกอบด้วย

- 1) ตำแหน่งและภาระงานที่รับผิดชอบ ก่อนที่จะมีการหมุนเวียนงาน จำนวนปีที่ผ่านมา ความรู้สึกต่องานเดิมที่ทำ
- 2) ความคิดเห็นเมื่อทราบว่าต้องมีการหมุนเวียนงาน การทราบวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน และความรู้สึก
- 3) ตำแหน่งและภาระงานใหม่ การปรับตัว วิธีการปรับตัว ระยะเวลา
- 4) การทำงานกับผู้ร่วมงานใหม่ ได้รับการยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งงาน ส่งผลต่อบุคคล และส่งผลต่อการปฏิบัติในหน้าที่
- 5) ควรนำการหมุนเวียนงานมาใช้หรือไม่

ผลและวิจารณ์

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากระบบการปรับเปลี่ยนหัวหน้างานว่ามีข้อดี ข้อเสีย และข้อเสนอแนะ อย่างไร

ข้อดี เรียนรู้งานเพิ่มขึ้น เข้าใจการทำงาน ของหน่วยงานอื่น เกิดความกระตือรือร้น ไม่จำเจ ไม่เฉื่อยชาเกิดการพัฒนางาน โดยต้องสร้างขวัญและกำลังใจเห็นศักยภาพคนอื่น เกิดโครงการที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ ข้อดีของการหมุน

งาน คือ งานบางงานต้องมีการตรวจสอบ 2 ครั้ง (double check) เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

ข้อด้อย ทำให้เกิดความเครียด เครียดมาก เสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ ทำให้เกิดการชะงักงันของงาน งานเสีย เหมือนถูกลงโทษ กระทบต่อครอบครัว ทำให้เกิดการขอย้ายงาน อาจไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานใหม่ กระทบจิตใจต้องหันมาดูแลใจตนเอง ถึงขั้นนอนไม่หลับ ข้อเสียของการหมุนงาน คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน จะเกิดการต่อต้าน และอาจเกิดการชะงักงันของงาน เนื่องจากหัวหน้างานที่มีปรับเปลี่ยนไม่สามารถเรียนรู้งานนั้นได้ สอดคล้องกับ ข้อเสียของการหมุนเวียนงาน คือ จะเกิดการต่อต้าน อาจเกิดการชะงักงันของงาน ข้อเสนอแนะ ต้องแจ้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน หมุนเวียนงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน ถามความสมัครใจก่อน มีความเข้าใจงานที่จะหมุนไปก่อน หมุนงาน มีการอบรม ใช้เวลาเตรียมตัว 6 – 12 เดือน สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ทบทวนมาว่า การเตรียมความพร้อมก่อนการปรับเปลี่ยนงานมีความสำคัญ เพื่อให้หัวหน้างานได้เตรียมตัวและปรับตัว การส่งมอบงาน และคู่มือการทำงาน (job description) มีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานได้เตรียมพร้อม และศึกษาข้อมูลก่อนการปรับเปลี่ยนงาน

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อถอดบทเรียนจากระบบการหมุนเวียนหัวหน้างานในการนำไปปรับใช้สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ บทเรียนที่ได้ ตำแหน่งงานที่มีความเฉพาะ

ทางวิชาชีพ ไม่ควรมีระบบการหมุนเวียน เพราะหัวหน้างานในตำแหน่งดังกล่าวมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางที่ผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่แทน จะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางนั้น จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตรงตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น งานโภชนาการ หัวหน้างานโภชนาการมีความรู้ทักษะเฉพาะทางโภชนาการ งานบริการผ้าก็จะต้องมีทักษะการพิจารณาเนื้อผ้างานประกันสุขภาพต้องรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย สิทธิผู้บริโภค เป็นต้น ผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่แทนจะต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นจะทำให้เกิดการชะงักของงาน

อภิปรายผล

หัวหน้างานที่หมุนเวียนงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2557 ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการหมุนเวียนงาน เนื่องจากการหมุนเวียนงานจะช่วยให้ พนักงานมีความรอบรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ลดความจำเจในงาน และสามารถทำงานทดแทนกันได้ มาตรการที่ควรดำเนินการก่อนการหมุนเวียนงาน ควรมีการจัดฝึกอบรม และทดลองปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงานจริง ปัจจัยที่สำคัญ คือควรมีนโยบายการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน เช่น กำหนดความถี่ในการหมุนเวียนงานเป็นเวลา 3-5 ปีต่อการหมุนเวียนงาน 1 ครั้ง มีการจัดการอบรมอย่างต่อเนื่อง มีที่

ปรึกษา มีแผนงานการหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ

บทสรุป

การเริ่มนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ จะต้องทำให้การหมุนเวียนงานเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีการแจ้งวัตถุประสงค์ แจ้งข้อดีข้อเสียให้ทราบ หมุนเวียนงานที่มีลักษณะคล้ายกัน ทำด้วยความสมัครใจ มีการเตรียมตัวก่อน มีช่วงเวลาการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน และมีการประเมินที่เป็นธรรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการหมุนเวียนงาน

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณโครงการวิจัยเพื่อพัฒนางานโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ที่ให้ทุนสนับสนุน การวิจัย คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 3 ที่กรุณาให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำวิจัย และผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการถ่ายทอดบทเรียนการหมุนเวียนงานนี้

เอกสารอ้างอิง

ประคัลภ์ ปณทพลังกูร (2015, Feb. 4), การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน (Job Rotation) พื้นฐานสำคัญของการเติบโต [ระบบออนไลน์],
<https://prakal.wordpress.com/2013/06/20>

สมิตส์ซังกร(2015, Feb.4), การทบทวนเรื่อง

“การหมุนเวียนงาน”[ระบบ

ออนไลน์],

<http://www.tpa.or.th/tpanews/>

[upload/mag_content](http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/61/Content%20File1139.pdf)

[t/61/Content File1139](http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/61/Content%20File1139.pdf). pdf

ลิตา สมรภูมิพิชิต และคณะ (2546). ปัจจัย

และผลกระทบหากมีการนำระบบ

หมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้

ในการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา

ธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงาน

ใหญ่. คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กรุงเทพ