

บทความวิจัย

กรกมล กิจคงชีพ

มหาบัณฑิตโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และมุมมองของหัวหน้างานและพนักงานที่มีต่อนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงาน รวมถึงผลที่เกิดขึ้น โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) พร้อมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) รวมทั้งเอกสารภายในที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนผลการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน กลุ่มพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงานเป็นวิธีที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้พนักงานสามารถเติบโตได้ในองค์กร ผลจากการวิจัยพบว่า ศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งนำการหมุนเวียนงานมาใช้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นนโยบายและกระบวนการอย่างชัดเจน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นมิได้ทำขึ้นเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตามที่ปรากฏในทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก แต่ทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ ส่งผลให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน มีมุมมองแนวคิด และความรู้สึกในแง่ลบเชิงลบ รวมทั้งยังแสดงให้เห็นได้ว่า การหมุนเวียนงานก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมาย ซึ่งทำให้การหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ประสบผลสำเร็จ

คำสำคัญ : การหมุนเวียนงาน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาสายอาชีพ, การบริหาร, พนักงาน

The Untold Truth of Job Rotation

Abstract

This research aims to study a job rotation policy and process within an operation center of one commercial bank. This research provides a new perspective of leader and employee and their standpoints toward a policy and processes as well as consequences of implementing the job rotation. A qualitative approach was applied. Data were collected from an in-depth interview with a semi-structure and a participative observation on three target groups consists of leaders, rotated employees and un-rotated employees. Related Internal document were investigated to support the finding.

The job rotation is a beneficial method and a sufficient way to develop employees skills, knowledge, capabilities and further develop themselves and stay in an organization. The research revealed that an operation center of a commercial bank has implemented a job rotation plan without a clear policy and strategy. Moreover, an objective of the job rotation was not based on developing knowledge, skills and proving an experiences for the rotated employee. It did not align with human resource management concept. The job rotation was used in solving a temporary staff shortage. Therefore, it affected all target groups and staffs negatively. This turned to be more problematic than beneficial, so the job rotation implemented policy and process in this unit was not successful.

Keywords : Job rotation, Human Resource Management, Career development, Management, Employee.

บทนำ

การหมุนเวียนงาน หรือ Job Rotation นั้น เป็นหนึ่งในวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งจากทฤษฎี แนวคิด หลักการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน นั้น แสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงานเป็นวิธีที่มีประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กร เนื่องจากเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานที่องค์กรต้องการสนับสนุนให้เติบโตขึ้นไปดำรงในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ประคัลภ์ ภัณฑพลังกูร, 2556)

สำหรับงานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นหรือมุมมองของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานเท่านั้น (Heh Jason Huang, 1999) เพื่อที่จะนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการใช้นโยบายการหมุนเวียนงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ แต่งานวิจัยยังขาดมิติการศึกษาเกี่ยวกับมุมมองหรือความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงานที่นอกเหนือจากพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานหรือพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ว่ามีการรับรู้ มุมมอง และความรู้สึกต่อการหมุนเวียนงานอย่างไร ซึ่งแท้จริงแล้วหัวหน้างานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการหมุนเวียนงาน เช่นเดียวกัน รวมทั้งยังอาจเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จ หรือไม่ประสบผลสำเร็จได้ (Donna Parrey, 2013)

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงนโยบายการหมุนเวียนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และศึกษามุมมองของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน และหัวหน้ากลุ่มงานที่มีต่อการหมุนเวียนงาน ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นจากการใช้นโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะทราบได้ว่าการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องและเป็น

ไปตามแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร รวมทั้งเพื่อที่จะทราบว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงานนั้นมีมุมมอง ความคิด และความรู้สึกสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่มีอยู่ โดยเฉพาะประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน จะมีมุมมอง ความคิด และความรู้สึกในแง่มุมมองอื่นๆ ซึ่งจะสามารถนำผลที่ได้รับจากการวิจัยมาพัฒนาแนวทางในการกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บทความนี้ประกอบด้วย 7 ส่วน เริ่มจาก บทนำ กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการวิจัย ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และในที่สุดท้ายประกอบด้วย สรุปและข้อเสนอแนะทางด้านการบริหารและการวิจัย

กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน คือ การย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งงานอื่นในระดับของตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกัน โดยภาระงานของตำแหน่งงานนั้นต้องใช้ทักษะและมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างไปจากตำแหน่งงานเดิม (Beatty, Schneier, and McEvoy, 1987) ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน โดยการหมุนเวียนงานเป็นการเรียนรู้รายบุคคลให้มีทักษะที่หลากหลาย และเป็นการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่เป็นการชั่วคราวในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ (International Labour Organization, 1998, p.50-51)

นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะช่วยกำจัดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากในการทำงานของพนักงาน (Werther and Davis, 1996, p.145) เนื่องจากการหมุนเวียนงานถือเป็นหนึ่งในวิธีการฝึกอบรมพนักงานที่อยู่บนการทำงานจริง (On-Site (or On-the-job) Training) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ด้วยการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน (Wexley & Latham, 1991, p.163-165)

ในมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนงานยังเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ได้ เช่น เป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาเส้นทางอาชีพในงานของพนักงาน (Cheraskin & Campion, 1996) เนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นการจัดให้พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การหรือในฝ่ายงานเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย ได้เกิดความเข้าใจในสภาพการทำงาน เงื่อนไขในการทำงาน และเข้าใจวิถีคิด กระบวนการในการทำงานของฝ่ายต่างๆ มากยิ่งขึ้น (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556)

สำหรับประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน สามารถสรุปได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน

จากงานวิจัยของ Campion, Cheraskin, and Stevens (1994, p. 1518-1542) พบว่า การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาความสามารถ ซึ่งแสดงได้ 2 มุมมอง มุมมองแรก คือ พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจะสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานได้เร็วกว่าพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน และทำให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้เร็วขึ้น และมุมมองที่สองคือ การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เนื่องจากพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานได้รับการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน

2. นายจ้างได้เรียนรู้เกี่ยวกับพนักงาน

ในการหมุนเวียนงาน นายจ้างจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถในมิติใหม่ๆ ของพนักงานเพิ่มขึ้น (Ortega, 2001) และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับจะทำให้ นายจ้างสามารถกำหนดทักษะและความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับ

การพัฒนาเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ILO, 1998) รวมทั้งทำให้นายจ้างได้ทราบถึงจุดแข็งหรือความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้นายจ้างสามารถตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานได้อย่างถูกต้อง (Eriksson and Ortega, 2006)

3. ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายในงาน

ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีหรือเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job Content) ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปัจจัยนี้เรียกว่า “ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)” ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ส่วนใหญ่เป็นประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน (Job Context) ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงาน ซึ่งปัจจัยนี้เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)” ดังนั้น งานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงาน (Herzberg, 1959) ซึ่งจากงานวิจัยของ Heh Jason Huang (1999) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานในมุมมองของพนักงาน พบว่าการหมุนเวียนงานส่งผลให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งการหมุนเวียนงานยังส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจของพนักงานตามผลการศึกษาของ Kaymaz (2010) เนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยลดความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานได้

แม้ว่าการหมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและองค์การ แต่การหมุนเวียนงานอาจก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานจากการรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมขึ้นได้เช่นกัน (Lisa and Jo, 2000) ซึ่งมุมมอง การรับรู้ และ

ทัศนคติที่แตกต่างกันของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานนั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากแนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนในแต่ละเรื่อง หรือที่เรียกว่า กรอบแนวคิด (Mental Models) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต ซึ่งส่งผลให้คนเรามีความเข้าใจต่อเรื่องราว หน่วยงาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมที่ต่างกัน และส่งผลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาแตกต่างกันได้ (Peter M. Senge, 1994)

กระบวนการในการหมุนเวียนงาน

กระบวนการในการหมุนเวียนงานที่จะทำให้การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะก่อนการหมุนเวียนงาน ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การเลือกกลุ่มพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงานควรเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Person-Job Fit) (ปิยวรรณ ปฏิบัติ, พินันทา ไรจันรัตน์ศิริกุล, และปภัสสร ผลเพิ่ม, 2555) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการหมุนเวียนงาน เนื่องจากหากพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังจากการหมุนเวียนงานก็จะไม่มีทางเกิดขึ้น (Sanders, Steward, and Bridges, 2009) นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงความสมัครใจของพนักงานโดยไม่บังคับฝืนใจ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้งานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง (Cheraskin & Campion, 1996)

(2) วางแผนการหมุนเวียนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้ และแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจถึงเหตุผลในการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงประโยชน์หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับและเกิดการยอมรับ (รัตติยา ปริชญากร, 2556) ซึ่งจะช่วยให้อกรอบแนวคิด (Mental Models) ของพนักงานเป็น

ไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง (Peter M. Senge, 1994) นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทราบถึงทักษะที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานได้รับการพัฒนาผ่านการหมุนเวียนงาน เพื่อให้การหมุนเวียนงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Noe, 2010)

(3) เปิดโอกาสให้พนักงานที่จะหมุนเวียนงานได้มีการเรียนรู้และทดลองปฏิบัติงานใหม่ ทั้งนี้ มิใช่ทำเพียงก่อนการหมุนเวียนงานเท่านั้น แต่ควรเกิดขึ้นอย่างเป็นระยะต่อเนื่อง (กิตติพงศ์ จิรวัดนังอังคณา, 2542)

2. ระยะระหว่างหมุนเวียนงานมายังหน้าที่งานใหม่ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ควรมีการติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด หากมีปัญหาหรือความผิดพลาดควรมีการให้คำปรึกษาและหาวิธีการแก้ไข เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ (Heathfield, 2014) รวมทั้งหัวหน้างานควรใช้เวลาแบบค่อยเป็นค่อยไปกับพนักงานในการเรียนรู้งานใหม่ (รัตติยา ปริชญากร, 2556)

(2) ประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรคาดหวังว่าพนักงานจะสามารถทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด การประเมินผลการทำงานเป็นระยะ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงข้อควรปรับปรุงและพัฒนา และเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556)

3. ระยะหลังการหมุนเวียนงาน

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่หมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งควรมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในการหมุนเวียนงาน โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ไม่พึงพอใจและหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง (รัตติยา ปริชญากร, 2556)

การเรียนรู้ในองค์การแบบ Single-loop Learning และ Double-loop Learning

การเรียนรู้ในองค์การตามแนวคิดของ Argyris (1992) สามารถเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบ คือ Single-loop Learning และ Double-loop Learning โดย Single-loop Learning คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดและถูกตรวจสอบได้ โดยองค์การจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์นั้น เพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานขององค์การให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย โดยที่รูปแบบวิธีการคิดและกรอบแนวคิด (Mental Models) ค่านิยม บรรทัดฐาน โครงสร้างระบบ หรือวัฒนธรรมขององค์การ ยังคงเดิม และไม่มีการเปลี่ยนแปลง Single-loop Learning เน้นที่การทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยการควบคุมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ หรือการแก้ไขปัญหาในระยะเวลาอันรวดเร็ว (Watkins, 1991) ส่วน Double-loop Learning จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดและความเข้าใจ (Watkins, 1991) จากที่เรียบง่ายและคงที่ ให้กว้างและมีความเป็นพลวัตมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิด (Mental Models) หรือโครงสร้างระบบ และเมื่อองค์การสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนภายในองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานในองค์การทุกคนเกิดการเรียนรู้และกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในที่สุด (Peddler, Burgoyne, & Boydell, 1991 : 1) ดังนั้น การนำการหมุนเวียนงานมาใช้ในองค์การจึงควรอยู่ในรูปแบบของ Double-loop Learning คือเป็นการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถตั้งรับกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม เช่น การรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้นหรือก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มิใช่เพียงแค่นำการหมุนเวียนงานมาใช้ในรูปแบบ Single-loop Learning เพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เนื่องจากอาจทำให้องค์การแก้ปัญหาได้เพียงบางส่วนหรือชั่วคราว แต่ปัญหาส่วนลึกๆ ยังคงถูกปกปิดไว้และพร้อมที่จะกลายเป็นปัญหาใหม่ได้อีกเสมอ

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพื่อศึกษานโยบายการหมุนเวียนงานและมุมมองของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต่อนโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถอธิบาย มุมมองของพนักงานที่เป็นผลกระทบจากนโยบายดังกล่าวที่เกิดขึ้น จึงเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง กับผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน กลุ่มพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ปฏิบัติการแห่งนี้ เพื่อที่จะสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน และรอบด้านของนโยบายที่ได้ถูกนำมาปฏิบัติภายในศูนย์ปฏิบัติงานที่ได้เข้าไปศึกษา

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลจะรู้สึกมีอิสระ สบายใจในการให้ข้อมูล และเพื่อให้ได้ทราบถึงมุมมองที่แท้จริงจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของนโยบายการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้น และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) เพื่อสังเกตและอธิบายสิ่งผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ อันเนื่องมาจากนโยบายการหมุนเวียนงาน ร่วมกับการใช้ข้อมูลจากเอกสารที่มีการเผยแพร่ของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและอธิบายสภาพบริบทของหน่วยงานและการดำเนินนโยบายได้อย่างแท้จริง

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความสำคัญของความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลในทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยดำเนินการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล และชี้แจงผู้ให้ข้อมูลทราบถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัย กระบวนการวิจัย การเก็บรักษาข้อมูล ผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูล ในการติดต่อขออนุญาตเพื่อขอสัมภาษณ์ในแต่ละรายและผู้วิจัยจะไม่ระบุ

ชื่อหรือข้อบ่งชี้บุคคลที่สามารถเชื่อมโยงไปถึงผู้ให้ข้อมูลได้ในการรายงานผล เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลในภายหลัง ผู้วิจัยได้มีเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ รวมถึงมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล โดยวิธีการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ จะมีการนำส่งข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้สัมภาษณ์ไว้ รวมถึงมีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากต่างวิธีการเก็บข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกัน ก่อนนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระทำต่อภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลง (Braun and Clarke, 2006) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นจากการนำเทปเสียงที่บันทึกการสัมภาษณ์มาถอดเป็นข้อความ และรวบรวมประโยคที่มีความหมายใกล้เคียงกัน และเกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยมาไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน และจำแนกเป็นประเด็นหลัก (Themes) และประเด็นย่อย (Sub Themes) จากนั้นตรวจสอบข้อมูลทั้งในประเด็นหลัก และประเด็นย่อยว่าถูกต้องและน่าเชื่อถือ เพื่อนำข้อมูลมาเชื่อมโยงผ่านแผนที่ความคิด (Thematic Map) และนำเสนอข้อมูลตามหมวดหมู่ของแต่ละประเด็น โดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย พร้อมแสดงข้อความสนับสนุนโดยใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อแสดงให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยใช้เวลาสัมภาษณ์แต่ละรายประมาณ 40-70 นาที และหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ข้อมูลมีความอิมพัลส์จากการเก็บข้อมูลรายที่ 10 คือไม่พบข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงหยุดการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล		รายละเอียดผู้ให้ข้อมูล			
		กลุ่มงานปัจจุบัน	กลุ่มงานเดิม	หน้าที่ในตำแหน่งงานปัจจุบัน	ระยะเวลาที่ถูกหมุนเวียนงาน
กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน รวม 3 คน	คนที่ 1	จัดทำสัญญา	-	-	-
	คนที่ 2	หลักประกัน	-	-	-
	คนที่ 3	โครงการพิเศษ	-	-	-
กลุ่มพนักงานที่ถูก หมุนเวียนงาน รวม 4 คน	คนที่ 1	จัดทำสัญญา	โครงการพิเศษ	จัดทำสัญญาสินเชื่อ	8 เดือน
	คนที่ 2	จัดทำสัญญา	หลักประกัน	จัดทำสัญญาสินเชื่อ	4 เดือน
	คนที่ 3	หลักประกัน	จัดทำสัญญา	ดำเนินการด้านหลักประกันสินเชื่อ	6 เดือน
	คนที่ 4	โครงการพิเศษ	จัดทำสัญญา	ดำเนินการด้านโครงการพิเศษ	9 เดือน
กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ ถูกหมุนเวียนงาน รวม 3 คน	คนที่ 1	จัดทำสัญญา	-	จัดทำสัญญาสินเชื่อ	-
	คนที่ 2	หลักประกัน	-	ดำเนินการด้านหลักประกันสินเชื่อ	-
	คนที่ 3	โครงการพิเศษ	-	ดำเนินการด้านโครงการพิเศษ	-

ผลการวิจัย

1. รายงานผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก

1.1 นโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานในปัจจุบันของศูนย์ปฏิบัติการ

นโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานของศูนย์ปฏิบัติการไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ปัญหาอัตราค่าจ้างของกลุ่มงานที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของศูนย์ปฏิบัติการได้เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน โดยพิจารณาจากความชำนาญในงานเดิม และงานเดิมที่พนักงานเคยทำมีความสัมพันธ์กับงานใหม่ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"ความสามารถ คุณ ณ ปัจจุบันพนักงานคนนั้นทำงานหน้าที่อะไร แล้วเขามีความรู้ในงานที่เขาทำระดับไหนแล้วสมควรที่จะเปลี่ยนไปงานอีกด้านหนึ่งแล้วหรือยัง เพื่อให้อีกคนมาแทน คือถ้าพนักงานคนหนึ่งจะหมุนไปทำงานอื่นได้งานเดิมก็ต้องเชี่ยวชาญประมาณหนึ่ง และเข้าใจในงานหน้าที่ของตัวเองมาสักระยะหนึ่ง..." หัวหน้ากลุ่มงาน 2

"...จะพิจารณา Rotate จากตัวงานว่าต้องเป็นตัวงานที่เกี่ยวข้องกัน อย่างกลุ่มที่มีหลายงาน สมมติว่า งาน Factoring คนหนึ่งพิมพ์สัญญาอย่างเดียว อาจจะไม่เคย Process เรื่องการชำระ แต่ที่จริงมันเป็นงาน Factoring เหมือนกัน ดังนั้น คนที่เคยพิมพ์สัญญาจะถูกพิจารณา Rotate ให้มาทำด้าน Process การชำระเงิน หรือการออกจดหมายติดตามหนี้ แบบนี้คือ Rotate แบบ Basic ในสายพานเดียวกัน เพียงแต่เป็นงานที่เขาไม่เคยทำ..." หัวหน้ากลุ่มงาน 3

(2) หัวหน้ากลุ่มงานสื่อสารให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทราบว่าจะถูกหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุที่ต้องหมุนเวียนงาน และบางกลุ่มงานอาจสื่อสารให้พนักงานคนอื่นในกลุ่มงานทราบเพิ่มเติมด้วย ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"หัวหน้ากลุ่มก็เรียกเข้าไปบอกว่าจะให้ Rotate ไปอยู่อีกกลุ่ม เริ่มวันไหน เพราะอะไร ซึ่งหัวหน้าก็บอกว่าเพราะกลุ่มนั้นจะขยายขอบเขตหน้าที่งานมากขึ้น ทำให้ต้องใช้คนมากขึ้น" พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

(3) หัวหน้ากลุ่มงานแจ้งให้พนักงานคนอื่นในกลุ่มทราบถึงการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เตรียมรองรับงานที่จะเพิ่มขึ้น ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"...เนื่องจากหมุนเวียนงานอยู่ในกลุ่มงานเดิม และคุยกันก่อนอยู่แล้ว คนที่ Rotate เขาก็รู้ว่าเราทำเป็นแผน และที่ทำเพราะอยากให้เพิ่มความรู้อะไร เพื่อมาช่วยกัน ส่วนคนอื่น ๆ ในกลุ่มก็บอกให้เขารู้ว่าแผนปีนี้เป็นอย่างไรใครจะหมุนไปทำตรงไหนบ้าง เขาก็รับรู้ เพราะฉะนั้นจึงไม่ได้มีอะไรน่ากังวล..." หัวหน้ากลุ่มงาน 2

(4) พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานประสานงานที่ค้างอยู่ในหน้าที่งานเดิมให้เรียบร้อย หรือทำการส่งมอบงานให้พนักงานท่านอื่นดำเนินการต่อ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"...เรื่องงานก็จะมีการประสานงานที่ค้างค้างอยู่ ก็บอกหัวหน้าไปว่าขอเคลียร์งานเก่าให้เสร็จก่อนแล้วค่อยย้ายไปได้ไหม เพราะไม่อยากทิ้งงานไว้เป็นภาระคนอื่น แต่ถ้างานไหนมันไปต่อไม่ได้ ก็จะมีคู่ที่ทำงานคู่กันรับงานไปดำเนินการต่อ..." พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

(5) หัวหน้ากลุ่มงานจะให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทำการเรียนรู้ในหน้าที่งานใหม่ในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติงานจริง โดยมีพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญในงานนั้นเป็นผู้สอนงาน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"...หัวหน้ากลุ่มงานใหม่ก็จะมอบหมายให้เพื่อนคนหนึ่งซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานกลุ่มนี้มากกว่าเราให้เขาคอยดูแลเรา เหมือนเป็นพี่เลี้ยง ถ้าเราติดอะไรตอนนี้ต้องช่วยเหลือเรา และเพื่อนคนนี้ก็พร้อมช่วยเหลือเราจริง ๆ เท่าที่สัมผัสได้ เขาเต็มใจที่จะสอน เราถามอะไรก็พร้อมตอบ มันเลยทำให้เรารู้สึกดีกับการเริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่" พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 1

(6) หัวหน้ากลุ่มงานจะประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานใหม่เป็นระยะ หากหัวหน้ากลุ่มงานพิจารณาแล้วว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานมานั้นไม่เหมาะสมกับหน้าที่งาน ใหม่ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งาน ใหม่ นั้นได้ ก็ จะทำการพิจารณาเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานใหม่ ให้แก่พนักงาน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล บางส่วนดังนี้

“...มีบางคนที่เป็นที่ Rotate เขาให้มาทางด้าน Execution แต่พอดูสถานการณ์ทำไปได้สักพักหนึ่ง ที่เริ่มมองเห็นว่าเขา ไม่เหมาะกับทางด้าน Execution โดยตอนแรกก็เห็นว่าเขา ทำงานด้านจัดทำสัญญา ถ้าเขาได้มองเห็นงานอีกด้านหนึ่ง คือด้าน Execution เขาจะเข้าไประบบงานมากขึ้น สามารถ เรียนรู้ได้มากขึ้น แต่พอย้ายมาทางด้าน Execution ก็ทำให้ เห็นศักยภาพว่าเขาน่าจะเหมาะกับทางด้านจัดทำสัญญา มากกว่าก็เลย Rotate เขากลับไป เพราะเขายังมองภาพ ไม่ค่อยออก และยังไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงานเท่าไร เลย คิดว่าอยู่ทางด้านจัดทำสัญญาน่าจะเหมาะกว่า เพราะดูถนัด มากกว่า...” หัวหน้ากลุ่มงาน 1

1.2 มุมมองและความรู้สึกที่มีต่อการหมุนเวียนงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมี มุมมองว่าการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ในการ พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ที่หลากหลาย ดังปรากฏตาม บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“การ Rotate เป็นการพัฒนาพนักงานของเราหรือ คนในกลุ่มเราให้รู้งานทุกด้าน เพื่อเวลาที่คนขาดหรืออะไร ก็ตามเราจะได้ใช้คนแทนงานกันได้” หัวหน้ากลุ่มงาน 2

“ที่เข้าใจว่าวัตถุประสงค์ของ Job Rotation คือ ต้องการให้คนในกลุ่มงานมีความรอบรู้ในงาน เพราะถ้าไม่มีการ Rotation เขาก็จะรู้เฉพาะงานนั้น ซึ่งมันอาจจะ เป็น ผลเสียว่าถ้ามีพนักงานแค่ 1 คน รู้เฉพาะงานนั้น แล้วคนอื่นไม่รู้ และถ้าวันหนึ่งเขาลางงานก็จะกระทบกับงานของธนาคารได้ ดังนั้น การทำ Job Rotation ทำให้งานไม่สะดุด และคน คนนั้นจะมีความรอบรู้ในเนื้องานมากขึ้น ซึ่งมีส่วนในเรื่อง

ความก้าวหน้าของเขาด้วย หรือความเติบโตต่อไป...” หัวหน้า กลุ่มงาน 3

แต่หัวหน้ากลุ่มงานทุกคนและพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คน เห็นว่าสาเหตุหลักที่แท้จริงที่ทำให้เกิดการ หมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการ คือ เพื่อทดแทน อัตรากำลังที่มีปริมาณไม่เพียงพอกับงาน ดังปรากฏตาม บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“การ Rotate เป็นการพัฒนาพนักงานของเราหรือ คนในกลุ่มเราให้รู้งานทุกด้าน เพื่อเวลาที่คนขาดหรืออะไร ก็ตามเราจะได้ใช้คนแทนงานกันได้” หัวหน้ากลุ่มงาน 2

“.....กลุ่มนั้นก็ขาดคนพอดี ถ้าได้เราไปเขาจะไม่ต้อง เสียเวลาฝึกหรือพัฒนาพนักงานใหม่ เพราะงานที่ทำกว่าจะ ทำได้หรือมีความชำนาญต้องใช้เวลาานมาก ๆ ดังนั้น พอ เราไปเราสามารถ Support งานเขาได้เลย...” พนักงานที่ถูก หมุนเวียนงาน 2

อย่างไรก็ตาม พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานทุกคนมีมุมมอง ว่าสาเหตุที่ทำให้ถูกคัดเลือกให้หมุนเวียนงาน เนื่องจากเป็น พนักงานที่มีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างจากพนักงานคนอื่น และ มีศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการพัฒนา ดังปรากฏตาม บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“.....แต่ก่อนหน้าที่จะย้ายมา หัวหน้ากลุ่มนี้เคยชวน ว่าไปอยู่กลุ่มเขาไหม คงเป็นเพราะเขาเห็นว่าเราทำงานเป็น ทำงานได้ เห็นศักยภาพของเรา เลยอยากได้เรามาช่วยงาน ในกลุ่มของเขา ก็รู้สึกพิเศษบ้าง เพราะคงไม่ใช่ทุกคนที่อยู่ๆ จะมีหัวหน้าจากอีกกลุ่มงานหนึ่งอยากได้เราไปอยู่กลุ่มเขา...” พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

“หัวหน้ามองเห็นว่าคนคนนั้นทำงานตรงนี้ได้ดีอยู่แล้ว และถ้า Rotate ไปอีกที่หนึ่งก็น่าจะทำได้ดีกว่าคนอื่น มีความ มั่นใจและเชื่อใจว่าจะสามารถมอบหมายงานตรงนั้นให้เขา ทำได้” พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 1

รวมทั้งพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทุกคนเกิดการรับรู้คุณค่าในงานเพิ่มขึ้นเมื่อได้หมุนเวียนไปทำหน้าที่งานใหม่ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“สำหรับงานใหม่ คุณค่าของงานก็สูงขึ้น เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถมากขึ้น ทั้งในด้านภาษา รวมทั้งในเรื่องความยากที่ยากกว่างานเดิมมาก เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มสัญญาพิเศษ ดังนั้น สัญญาก็จะแตกต่างจากที่เคยเจอ เพราะกลุ่มงานเดิมคือกลุ่มงานสัญญามาตรฐานซึ่งใช้แค่แบบฟอร์มของธนาคาร เวลาติดต่อก็จะติดต่อกับแค่หน่วยงานภายในธนาคาร แต่กลุ่มงานนี้จะต้องมีการติดต่อหรือทำการร่างสัญญากับ Law Firm ภายนอกหรือต้องไปคุยเจรจาท่องรอบกับลูกค้าพร้อมกับสินเชื่อ ซึ่งสายงานสินเชื่อจะให้ความสำคัญกับกลุ่มงานนี้มาก เพราะเป็นกลุ่มงานที่ช่วย Comment และแนะนำการตัดสินใจให้แก่สินเชื่อได้” พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

1.3 ผลที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงาน

ผลที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานจากมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน แบ่งได้เป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

(1) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบายการหมุนเวียนงาน นั่นคือ ผู้ให้ข้อมูล 8 ใน 10 คน เห็นว่าธนาคารไม่มีความชัดเจนทั้งในแง่ของนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งการสื่อสารนโยบายการหมุนเวียนงานลงมายังระดับปฏิบัติการ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มงานและพนักงานจึงไม่มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“นโยบายการ Rotate งานของคุณฯ เรา พี่ก็ไม่รู้ว่ามีความชัดเจนในเรื่องของนโยบายหรือไม่ เพราะพี่ก็ไม่เคยรับรู้ตรงนี้ เพียงแต่ว่าพี่ใช้วิจารณญาณส่วนตัวของพี่เองในการบริหารกลุ่ม” หัวหน้ากลุ่มงาน 1

“...ที่ผ่านมามีการทำให้ Job Rotation ของคุณฯ เรา ถ้าถามว่าชัดเจนหรือไม่ว่าภายใน 2 ปี คนในกลุ่มต้องทำ Job Rotation ไปตรงตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ ก็ไม่ได้มีความ

ชัดเจนขนาดนั้น แต่ที่พี่ได้รับนโยบายมาคือเป็นโครงการ เช่น ปีนี้ผู้จัดการศูนย์ฯ ก็จะสั่งการมาว่าขอให้แต่ละกลุ่มงานไปจัดทำแผน Job Rotation ซึ่งเป็นโครงการเฉพาะบางปีและทุกกลุ่มต้องทำ” หัวหน้ากลุ่มงาน 3

(2) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการหมุนเวียนงาน คือ พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 5 ใน 7 คน มีความเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มงานขาดความชัดเจนในการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน และไม่ได้มีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่อาจได้รับผลกระทบจากการหมุนเวียนงานที่จะเกิดขึ้น ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ไม่มีการสื่อสารจากหัวหน้าเลย ทำให้ไม่ค่อยเข้าใจกับระบบการ Rotation ของที่นี่ เพราะอยู่ดีๆ ก็มีเพื่อนร่วมงานต้องย้ายไปอยู่กลุ่มอื่นโดยที่ไม่ได้มีการบอกกล่าวหรือพูดคุยกันภายในกลุ่มก่อนว่าจะ Rotate คนนี้ไปอยู่ตรงไหน เราต้องทำงานตรงนี้เพิ่มขึ้นนะ เราโอเคไหม เราไหวไหม หรือต้องการให้ใครมาช่วยอะไรหรือไม่ แต่หัวหน้าทำการสั่งการทันที โดยที่เราไม่รู้ตัว ไม่ได้เตรียมตัวมาก่อน...” พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 1

(3) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านความรู้สึก โดยหัวหน้ากลุ่มงานทุกคนจะมีความรู้สึกในเชิงลบเกิดขึ้น และไม่เต็มใจให้หมุนเวียนพนักงานของตนไปยังกลุ่มงานอื่น ส่วนพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คน จะเกิดความรู้สึกต่อต้านและความรู้สึกกังวลในการปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ รวมทั้งพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 2 ใน 3 คน มีความรู้สึกสูญเสียเพื่อนร่วมกลุ่มงานและรู้สึกขาดที่พึ่งหรือคนให้คำปรึกษาในเรื่องงานไป ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ตอนนี้ที่มีการ Rotate ข้ามกลุ่มเกิดขึ้น พี่ยังรู้สึกไม่โอเค เพราะมันอยู่บนพื้นฐานของการที่คนในกลุ่มเราก็ไม่เพียงพอ...” หัวหน้ากลุ่มงาน 1

“...กังวลเพราะว่าเป็นสิ่งใหม่ มันกลัวว่าเราจะทำงานผิดพลาด และทำได้ไหม เพราะมันเป็นงานละเอียด มันเยอะ ซึ่งยากที่จะเข้าใจทั้งหมด...” พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3

“...การทำงานถ้าได้อยู่กับเพื่อนร่วมงานที่ดีมันก็เป็นความสุขอย่างหนึ่ง ทำให้เราอยากจะทำงานในส่วนงานนั้นๆ หรือทำงานแล้วเข้าหากันได้ดี คุยกันรู้เรื่อง แต่พอเพื่อนร่วมงานคนนั้นถูก Rotate ไป มันก็ต้องมีการปรับตัว ปรับความรู้สึกว่าจะไม่ได้ทำงานร่วมกับคนนี้แล้ว...” พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 2

1.4 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงาน

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้เสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการในการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบาย และกระบวนการหมุนเวียนงาน

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
นโยบายการหมุนเวียนงาน	ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานและส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งจัดทำแผนการหมุนเวียนงานขึ้นมาอย่างชัดเจนและเป็นทางการ
การคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน	สอบถามความสมัครใจของพนักงาน โดยมีการพูดคุยเพื่อให้ทราบถึงความต้องการหรือความกังวลของพนักงาน
การสื่อสารให้พนักงานทราบ	สื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ในการหมุนเวียนงาน ความคาดหวัง ระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ
การสอบถามความคิดเห็นพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน	ควรมีการพูดคุยกับพนักงานทุกคนในกลุ่ม เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบและทำความเข้าใจร่วมกันในการที่จะต้องรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น
การเตรียมตัวก่อนการหมุนเวียนงาน	หัวหน้ากลุ่มงานใหม่ควรแจ้งให้พนักงานทุกคนในกลุ่มทราบว่าจะมีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น รวมทั้งควรมีการต้อนรับและดูแลในเรื่องที่จำเป็น
การเรียนรู้งาน	ควรจัดทำแหล่งรวบรวมความรู้ของกลุ่มงานหรือคู่มือในการทำงาน
การควบคุมและประเมินผล	ควรมีการพูดคุยกับพนักงานทุกคน เพื่อสอบถามถึงความรู้สึก ความคิดเห็น หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อทำการแก้ไขปัญหา

2. ข้อค้นพบจากเอกสารภายในของธนาคารเกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานของธนาคาร

จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารของธนาคาร พบว่าในศูนย์ปฏิบัติการแห่งนี้ได้มีการกำหนดแผนการหมุนเวียนงานและแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ แผนการหมุนเวียนงานสำหรับการทบทวนประสิทธิภาพของหน่วยงานเปรียบเทียบกับแผนงานประจำปี แผนการหมุนเวียนงานสำหรับวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานความสามารถสูง แผนการหมุนเวียนงานสำหรับการวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล แผนการหมุนเวียนงานไปยังตำแหน่งงานพนักงานส่วนหน้า (Front Office) และการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดิม พบว่าแผนการหมุนเวียนงานที่ได้กำหนดขึ้นเป็นไปตามแนวคิดของการหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมและมีความเข้าใจในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงาน (Campion, Cheraskin, and Stevens, 1994, p. 1518-1542)

อภิปรายผลการวิจัย

1. นโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานของศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

การหมุนเวียนงานในปัจจุบันของศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ที่เข้าไปศึกษานั้นขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงาน โดยเป็นการหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนอัตรากำลังของบางกลุ่มงานที่มีไม่เพียงพอ เนื่องมาจากปัจจุบันธนาคารมีนโยบายจำกัดจำนวนพนักงาน ในขณะที่ปริมาณงานของศูนย์ปฏิบัติการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการดังกล่าวไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการทบทวนวรรณกรรมและตามนโยบายของธนาคาร เนื่องจากการหมุนเวียนงานของธนาคารนั้นถูกกำหนดให้เป็นนโยบายในการพัฒนาพนักงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาsk้าวหน้าในสายอาชีพพร้อมไปกับการเติบโตของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Noe (2010, p. 364-368) ที่กล่าวไว้ว่า การหมุนเวียนงานเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาพนักงานให้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ผ่านประสบการณ์ในงานด้วยการขยายขอบเขตของงาน เพื่อเพิ่มความท้าทายและความรับผิดชอบใหม่ๆ รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับพนักงานอีกด้วย (Campion, Cheraskin, and Stevens, 1994, p. 1518-1542)

โดยกระบวนการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะก่อนการหมุนเวียนงาน

(1) การคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง รวมทั้งหน้าที่งานเดิมที่พนักงานเคยทำจะมีความสัมพันธ์กับงานใหม่ ในขณะที่กระบวนการในการคัดเลือกพนักงานที่จะได้รับการพิจารณาให้ทำการหมุนเวียนงานเป็นอันดับแรกตามนโยบายของธนาคารนั้นคือ กลุ่มพนักงานความสามารถสูง (High Potential) ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงานของศูนย์ปฏิบัติการและธนาคารนั้นแตกต่างจากทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แนะนำให้เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Person-job Fit) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการหมุนเวียนงาน เนื่องจากหากพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานหรือหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายแล้วนั้น ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังจากการหมุนเวียนงานก็จะไม่มีทางเกิดขึ้น (Sanders, Steward, and Bridges, 2009)

(2) การวางแผนการหมุนเวียนงาน ศูนย์ปฏิบัติการไม่ได้มีการวางแผนการหมุนเวียนงานให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน มีความชัดเจน ซึ่งไม่เป็นไปตามทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรัตติยา ปรีชญากกร (2556) ที่ระบุว่า การ

หมุนเวียนงานจะต้องมีการวางแผน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งยังเสนอแนะว่า การแจ้งให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการหมุนเวียนงานจะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ แต่จากการวิจัยพบว่าการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงาน โดยไม่ได้มีการขอข้อมูลและคำปรึกษาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น เรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ หรือค่าตอบแทนของพนักงานหากมีการหมุนเวียนงาน ดังนั้น จึงไม่ได้เกิดการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มงานบางกลุ่มงานไม่ได้มีการแจ้งถึงสาเหตุในการหมุนเวียนงานให้แก่พนักงานทุกคนได้ทราบ ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ แท้จริงแล้ว จะต้องมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจถึงเหตุผล และความจำเป็นในการหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จได้ (Heathfield, 2014 และ Loria, 2015)

(3) การเรียนรู้งาน หัวหน้ากลุ่มงานจะให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานเรียนรู้ในหน้าที่งานใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติงานจริง โดยเริ่มจากงานที่ไม่ค่อยมีความซับซ้อนและมีผู้สอนงาน ทั้งนี้การเรียนรู้งานอาจเกิดขึ้นก่อนการหมุนเวียนงานหรืออาจเกิดขึ้นหลังจากหมุนเวียนงานมาทำงานใหม่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม นั่นคือ ก่อนการหมุนเวียนงานควรเปิดโอกาสให้พนักงานที่จะหมุนเวียนงานได้ทดลองปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้พนักงานคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังช่วยเสริมทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่อีกด้วย (กิตติพงศ์ จีรวัดมนอังคณา, 2542)

2. ระยะระหว่างหมุนเวียนงานมายังหน้าที่งานใหม่

(1) การติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด สำหรับพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานในศูนย์ปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่มงาน

จะมอบหมายพนักงานที่มีความชำนาญให้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานและเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ และดูแลในเรื่องต่างๆ แก่พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heathfield (2014) ที่มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงกับพนักงาน

(2) การประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ หลังจากทีพนักงานได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานมายังหน้าที่งานใหม่ หัวหน้ากลุ่มงานจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานเป็นระยะ เพื่อประเมินว่าพนักงานมีความเหมาะสมกับงานใหม่ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ได้หรือไม่ หากพนักงานไม่เหมาะสมกับหน้าที่งานใหม่หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่นั้นได้ ก็จะถูกเปลี่ยนแปลงหน้าที่งาน โดยอาจหมุนเวียนงานไปหน้าที่อื่น ๆ หรือกลับไปยังหน้าที่งานเดิม ซึ่งวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในศูนย์ปฏิบัติการดังกล่าวไม่สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แนะนำว่า ควรทำการประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้พนักงานรับรู้ถึงข้อควรปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อพัฒนาผลงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2556)

3. ระยะหลังการหมุนเวียนงาน

ตามทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น นอกจากจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่หมุนเวียนงานเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแล้วนั้น จะต้องมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในการหมุนเวียนงานเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาและลดการต่อต้าน (รัตติยา ปรีชญากร, 2556) แต่แนวทางการปฏิบัติของศูนย์ปฏิบัติการไม่ได้ปรากฏให้เห็นถึงการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานหลังจากที่มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

2. มุมมองของหัวหน้างานและพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการที่มีต่อนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการในการหมุนเวียนงาน
หัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานมีมุมมองต่อการหมุนเวียนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ก่อให้เกิดประโยชน์ใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ประโยชน์ระดับพนักงาน

พนักงานจะได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ รวมทั้งทำให้พนักงานได้ค้นพบในสิ่งที่ตนเองมีความถนัด และพนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานมากขึ้น โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจะรู้สึกว่าได้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทราบมาก่อน รวมทั้งเกิดความพึงพอใจและรับรู้ถึงคุณค่าของงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นมากกว่างานเดิม เนื่องจากลักษณะงานที่หมุนเวียนไปทำนั้นเป็นงานในกลุ่มงานที่มีความสำคัญของศูนย์ปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Campion, Cheraskin, and Stevens (1994, p.1518-1542) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาความสามารถ เนื่องจากพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจะสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานได้มากและเร็วกว่าพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน

2. ประโยชน์ระดับหน่วยงาน

หน่วยงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพนักงานมีความรู้ที่หลากหลายจึงสามารถทดแทนงานกันได้ โดยจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นได้ว่าการหมุนเวียนงานจะมีประโยชน์เมื่อหน่วยงานประสบกับปัญหาอัตรากำลังไม่เพียงพอเนื่องจากสามารถหมุนเวียนพนักงานไปทำงานในหน่วยงานที่ประสบปัญหาได้

3. ประโยชน์ระดับธนาคาร

ธนาคารจะมีพนักงานที่มีความรู้ในหลากหลายด้าน ซึ่งส่งผลให้ธนาคารมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการสนับสนุนงานทุกๆ ด้านของธนาคาร ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ธนาคารมีความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้ รวมทั้งการหมุนเวียนงานยังทำให้ทราบว่าพนักงานมีความถนัดในงานใด ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถกำหนดคนให้เหมาะสมกับงานได้อันสอดคล้องกับแนวคิดของ Ortega (2001) ที่มองว่าการหมุนเวียนงานทำให้องค์กรได้รับข้อมูลสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานได้

ภาพที่ 1 : ประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน



นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มงานและพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการเกิดมุมมอง ความคิด และความรู้สึกที่ไม่ใช่เพียงแค่ มุมมองในด้านประโยชน์ของการหมุนเวียนงานเท่านั้น แต่ เป็นมุมมอง ความคิด และความรู้สึกในอีกแง่หนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างและไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างมุมมอง ความคิด และความรู้สึกที่ต่างกันได้ และส่งผลกระทบต่อระหว่างกันได้ดังนี้

(1) ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงาน และมุมมองของพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานในกลุ่มงาน ที่มีพนักงานถูกหมุนเวียนงานไปอยู่กลุ่มงานอื่น

เมื่อผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการพิจารณาให้หมุนเวียน พนักงานจากกลุ่มงานที่ยังมีความสามารถในการให้บริการ ลูกค้าไปเพิ่มให้กับกลุ่มงานที่กำลังประสบกับปัญหาแทน จึงส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มงานของพนักงานที่ถูกส่งการให้หมุนเวียน ไปปฏิบัติงานในกลุ่มงานอื่นเกิดความรู้สึกในเชิงลบแก่ ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานมีความรู้สึกว่า กลุ่มงานของตนก็ประสบกับปัญหาปริมาณพนักงานมี ไม่เพียงพอเช่นกัน แต่ท้ายที่สุดเนื่องด้วยเป็นคำสั่งและตนเอง ไม่มีอำนาจมากพอในการปฏิเสธ จึงต้องยินยอมให้มีการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น

อีกทั้งเมื่อมีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น พนักงานคนอื่นๆ ในกลุ่มงานที่มีพนักงานถูกส่งการให้ไปปฏิบัติงานในกลุ่มงาน อื่นจะเกิดความรู้สึกต่อต้านและไม่พึงพอใจหัวหน้ากลุ่มงาน ที่ตัดสินใจให้มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการ สอบถามความคิดเห็นของพนักงานทุกคนก่อน รวมทั้งมีความ รู้สึกกลัวต่อผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อตนเองและกลุ่มงาน ได้แก่ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและไม่สามารถให้บริการลูกค้า ได้ทันเวลา

(2) ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงาน และมุมมองของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน

เมื่อพนักงานที่จะถูกหมุนเวียนงานทราบว่าจะมีการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น จะมีความรู้สึกถึงความไม่ชัดเจนของ การหมุนเวียนงานที่กำลังจะเกิดขึ้น เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงาน

จะแจ้งให้ทราบเพียงเหตุผลที่ต้องหมุนเวียนงาน แต่ไม่ได้ แจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น นอกจากนั้น หัวหน้ากลุ่มงานไม่ได้มีการสอบถามถึงความสมัครใจ ดังนั้น พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจึงเกิดความรู้สึกต่อต้านและ ไม่เต็มใจในการหมุนเวียนงาน รวมทั้งมีความรู้สึกเครียดและ กังวล ในการปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ และผลการประเมิน ที่อาจอยู่ในระดับที่ไม่ดีเหมือนเก่า รวมทั้งในเรื่องการเป็นที่ ยอมรับในกลุ่มงานใหม่

ในขณะที่เดียวกันหัวหน้ากลุ่มงานก็มีความรู้สึกเสียดาย ในตัวพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพใน กลุ่มงานของตนเอง แต่หัวหน้ากลุ่มงานยังมีมุมมองว่าการ หมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง เพราะท้ายที่สุดพนักงานจะได้เรียนรู้งานที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ในเรื่องของความก้าวหน้าของ พนักงานเอง ดังนั้น การที่พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานแสดงให้เห็นถึงความไม่สมัครใจในการหมุนเวียนงาน หัวหน้ากลุ่มงาน จะมีมุมมองว่าพนักงานท่านนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน และขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง

(3) ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองของพนักงานที่ถูก หมุนเวียนงานและมุมมองของพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ทั้งในกลุ่มงานเดิมและกลุ่มงานใหม่

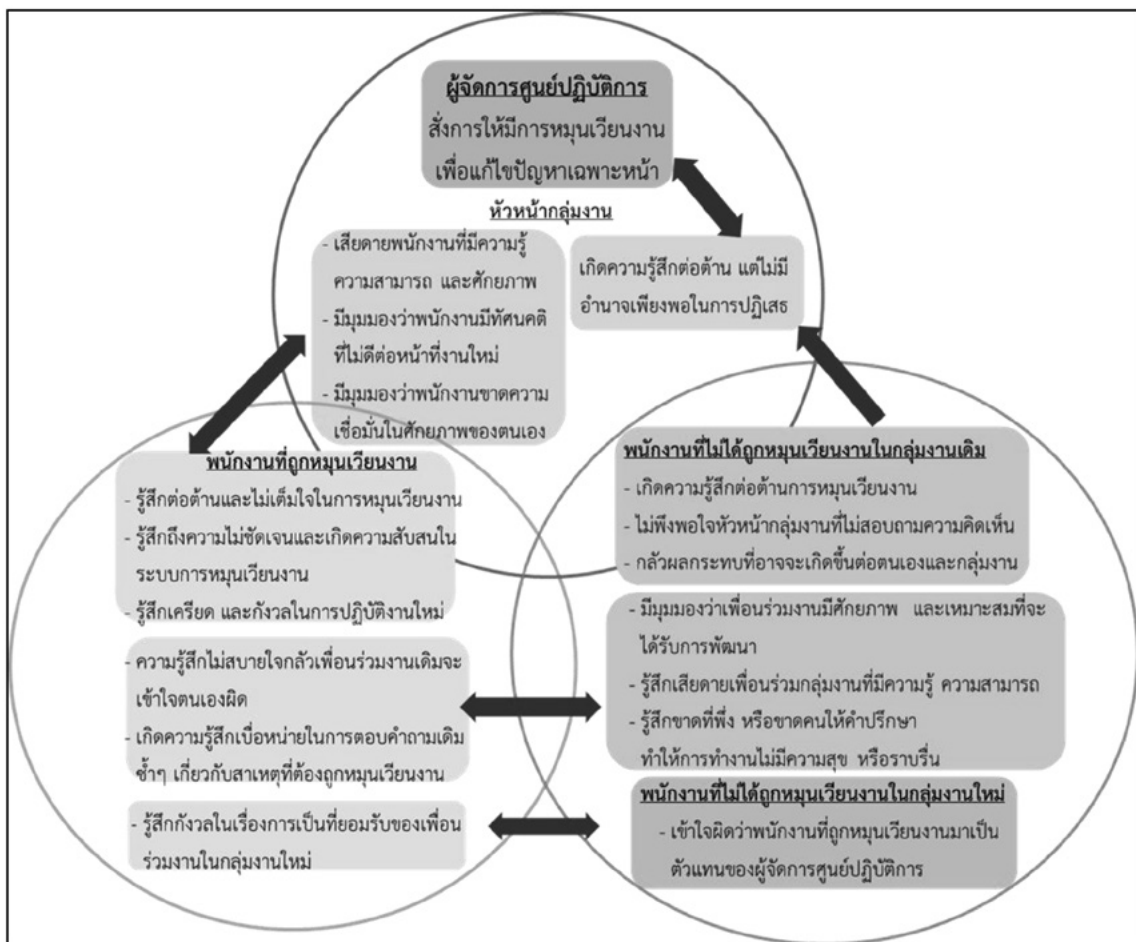
แม้ว่าพนักงานในกลุ่มงานที่มีพนักงานถูกหมุนเวียนงาน ไปอยู่กลุ่มงานอื่นจะมีความรู้สึกต่อต้านและไม่เต็มใจให้มีการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น แต่พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน จะมีมุมมองว่า เพื่อนร่วมงานที่ถูกหมุนเวียนงานไปนั้นมี ศักยภาพเพียงพอและเหมาะสมที่จะได้รับการพัฒนา ดังนั้น พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานจึงรู้สึกเสียดายเพื่อนร่วม กลุ่มงานที่มีความรู้ ความสามารถ เนื่องจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความ ขำนาญในกลุ่มงานเดิม ดังนั้น เมื่อพนักงานซึ่งเป็นบุคคล สำคัญของกลุ่มงานต้องหมุนเวียนเปลี่ยนงานไปอยู่กลุ่มงาน อื่น จึงส่งผลให้พนักงานร่วมกลุ่มงานเดิมที่เหลือรู้สึกขาดที่พึ่ง หรือขาดคนให้คำปรึกษาในเรื่องงานไป ทำให้การทำงานไม่มีความสุขหรือราบรื่นเหมือนเช่นเดิม

ในขณะที่พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานก็มีความรู้สึกไม่สบายใจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนในการสื่อสารจากหัวหน้ากลุ่มงาน ทำให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเดิมจะเข้าใจตนเองผิด โดยอาจจะเกิดความเข้าใจผิดว่าตนเองอยากหมุนเวียนงานไปเอง เป็นต้น นอกจากนี้ยังเกิดความรู้สึกเบื่อบ่อยในการตอบคำถามเดิมซ้ำๆ เกี่ยวกับสาเหตุที่ต้องถูกหมุนเวียนงานให้แก่เพื่อนร่วมงานทุกคนได้ทราบ

สำหรับมุมมองของพนักงานในกลุ่มงานที่มีพนักงานหมุนเวียนไปช่วยงานนั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานบางคนจะถูกเข้าใจผิดว่าเป็นตัวแทนของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการที่มีหน้าที่เพื่อมาสังเกตการณ์ว่าในกลุ่มนั้นมีใครไม่ทำงาน ดังนั้น จึงส่งผลให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานมีความรู้สึกกังวลในเรื่องการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานใหม่

ซึ่งความเชื่อมโยงระหว่างแนวความคิด มุมมอง และความรู้สึกที่มีต่อกันของหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ตามที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น สามารถเชื่อมโยงให้เห็นถึงผลกระทบระหว่างกันได้ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2 : ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมอง ความคิด และความรู้สึกที่แตกต่างกัน และส่งผลกระทบต่อระหว่างกัน



จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นได้ว่า แนวความคิด มุมมอง และความรู้สึกของหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างกันและมีความเข้าใจไปในทิศทางที่

ไม่สอดคล้องกันจนเกิดเป็นภาวะที่ “ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างมูมมอง” ซึ่งตามแนวความคิดของ Peter M. Senge (1994) ได้กล่าวไว้ว่า แนวความคิด มูมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนในแต่ละเรื่อง หรือที่เรียกว่า กรอบแนวคิด (Mental Models) นั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต ซึ่งจะส่งผลให้คนเรามีความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมมองที่ต่างกัน และท้ายที่สุดจะส่งผลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาแตกต่างกันได้ ซึ่งหากทุกคนในองค์กรมีกรอบแนวคิด (Mental Models) ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความยึดติดกับรูปแบบที่ตนเองมีความคุ้นเคย และตัดสินใจว่ารูปแบบอื่นๆ ไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ยากจะแก้ไขได้ตามมาในที่สุด โดยปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการเมื่อวิเคราะห์ตามแนวความคิดของ Peter M. Senge สะท้อนให้เห็นได้ว่าการหมุนเวียนงานเป็นระบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งตามธรรมชาติของคนเรามักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลัวถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ตนเอง แต่ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงานไม่ได้มีการสื่อสารและสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงส่งผลให้ทุกคนมีกรอบแนวคิด (Mental Models) เป็นไปในทิศทางที่แตกต่างกัน และไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงหรือการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้น จนทำให้เกิดเป็นมูมมองเชิงลบที่มีต่อการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการ

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้นโยบายการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

การหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในศูนย์ปฏิบัติการนั้นอยู่ในรูปแบบของ Single-loop Learning ตามทฤษฎีของ Argyris (1992) นั่นคือ เมื่อองค์กรเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาองค์กรจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือดำเนินการเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายเท่านั้น โดยที่กรอบแนวคิด (Mental Models) ค่านิยม บรรทัดฐาน

โครงสร้างระบบ หรือวัฒนธรรมองค์กร ยังคงเดิมและไม่มี การเปลี่ยนแปลง

ซึ่งเปรียบเทียบได้กับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการ คือ เมื่อกลุ่มงานใดประสบกับปัญหาพนักงานมีไม่เพียงพอรองรับปริมาณงาน ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการจะสั่งการให้หมุนเวียนพนักงานจากกลุ่มงานหนึ่งไปยังอีกกลุ่มงานหนึ่งไปเรื่อยๆ โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาว่าเกิดจากโครงสร้างระบบหรือนโยบายของธนาคารที่มีการคงจำนวนพนักงาน (Freeze Hiring) ดังนั้น ปัญหาที่แท้จริงในเรื่องของพนักงานไม่เพียงพอรองรับปริมาณงานยังคงถูกปกปิดไว้และไม่ได้รับการแก้ไข รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา เนื่องจากนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานยังขาดความถูกต้องและชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อมูมมองและความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

ดังนั้น แม้ว่าหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ล้วนแล้วแต่มีแนวความคิดมูมมอง และการรับรู้ถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ เนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงาน หน่วยงาน และองค์กร แต่การนำการหมุนเวียนงานมาใช้ภายในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งมิได้กำหนดเป็นนโยบายและกระบวนการอย่างชัดเจน รวมทั้งการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นก็เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องอัตรากำลังไม่เพียงพอเป็นหลัก ดังนั้น จึงส่งผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานมีมูมมอง แนวคิด และความรู้สึกในแง่มูมมองเชิงลบเกิดขึ้นต่อการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการ อีกทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ตามมา

สรุปและข้อเสนอแนะ

หากกล่าวถึงการหมุนเวียนงานตามหลักทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้นจะพบว่า การหมุนเวียนงาน

เป็นวิธีการในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการทำงานที่สูงขึ้น (Beatty, Schneier, and McEvoy, 1987) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถเติบโตขึ้นไป ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งยังส่งผลดีต่อหน่วยงาน และองค์กรที่จะมีพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งช่วยส่งเสริมการ เติบโตขององค์กรได้เช่นกัน แต่จากการศึกษานี้ได้ค้นพบ ว่า แม้ว่าการหมุนเวียนงานจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประโยชน์ แต่หากนำการหมุนเวียนงานไป ใช้สำหรับวัตถุประสงค์อื่นที่นอกเหนือจากการพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานนั้นย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง โดยปกติคนมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะ กลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง รวมทั้งหากขาดการ วางแผนและกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ อย่างชัดเจน ย่อมส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน เกิดมุมมอง แนวคิด และความรู้สึกที่ขัดแย้งกัน และเป็น มุมมอง แนวคิด และความรู้สึกในแง่ลบเชิงลบต่อการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น ดังนั้น ในการเลือกใช้เครื่องมือหรือ วิธีการบริหารจัดการ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ควร พิจารณาและวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการหรือเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด รวมทั้งในการเลือกใช้เครื่องมือ การหมุนเวียนงานในหน่วยงานหรือองค์กร สิ่งแรกที่สำคัญ ที่สุด คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานและ ทำให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีแนวคิด มุมมอง และ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง อันจะทำให้เกิด การยอมรับและสามารถดำเนินนโยบายการหมุนเวียนงานได้ อย่างประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของ ปัญหาคือ ธนาคารมีนโยบายจำกัดจำนวนพนักงาน ในขณะที่ ปริมาณงานของศูนย์ปฏิบัติการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง จึงทำให้บางกลุ่มงานต้องประสบกับปัญหาปริมาณ พนักงานมีไม่เพียงพอ แต่ศูนย์ปฏิบัติการเลือกใช้เครื่องมือ การหมุนเวียนงานเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงส่งผลให้ ปัญหาพนักงานมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานยังคงเกิดขึ้นอยู่ ต่อไป รวมทั้งการหมุนเวียนงานยังส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน มีแนวคิด มุมมอง และความรู้สึกเป็นไปในทิศทางที่ไม่ สอดคล้องกัน และก่อให้เกิดปัญหาใหม่อื่นๆ ตามมาอีก มากมาย ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาลุกขึ้นภายในหน่วยงานหรือ องค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ควรพิจารณา และวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อเลือก ใช้วิธีการหรือเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสมที่สุด

สำหรับการเลือกใช้เครื่องมือการหมุนเวียนงานใน หน่วยงานหรือองค์กร สิ่งแรกที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจะต้องมีความรู้และความ เข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน รวมทั้งจะต้อง มีการกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานให้มีความชัดเจน โดยจะต้องเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ จากนั้นเมื่อเข้าสู่ กระบวนการหมุนเวียนงานควรมีการดำเนินการต่างๆ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมอยู่ในการดำเนินการในทุกๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานที่จะหมุนเวียนงานและการ วางแผนการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน ได้รับประโยชน์หรือคุณค่าจากการหมุนเวียนงานมากที่สุด และเพื่อให้การดำเนินการในทุกๆ ขั้นตอนมีความชัดเจน เป็นระบบ และเป็นทางการ รวมทั้งจะต้องก่อให้เกิดความมี ส่วนร่วม (Participation) ในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการ หมุนเวียนงาน จากหัวหน้ากลุ่มงาน และพนักงานทุกคน เพื่อ ทำให้การหมุนเวียนงานนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกคนที่มีส่วน เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

การที่จะพัฒนานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการในการหมุนเวียนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้การหมุนเวียนงานเป็นนโยบายที่พนักงานยอมรับและไม่เกิดการต่อต้านนั้น องค์การจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องของระบบการหมุนเวียนงาน และดำเนินการไปตามวิธีการและกระบวนการที่ถูกต้องของระบบการหมุนเวียนงาน โดยมีการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ

(1) ระดับองค์การ โดยมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและระบบการบริหารที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการวางแผนหรือดำเนินการใดๆ ในองค์การ รวมทั้งวิสัยทัศน์นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คนในองค์การ ดังเช่นในเรื่องของการหมุนเวียนงาน องค์การควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงาน และทำให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ดังกล่าว จากนั้นก็จะเข้าสู่องค์ประกอบที่สอง นั่นคือ การกำหนดระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ดังเช่นในเรื่องของการหมุนเวียนงาน องค์การจะต้องมีการกำหนดนโยบายในการหมุนเวียนงานให้มีความชัดเจนและสื่อสารนโยบายดังกล่าวลงมายังหน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินการที่ถูกต้องและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

(2) ระดับปัจเจกบุคคล โดยการปลูกฝังทัศนคติ (Attitude) และค่านิยมขององค์การ (Value) ให้ทุกคนในองค์การได้ทราบและเข้าใจถึงเหตุผลในการตัดสินใจดำเนินการในทุกๆ ครั้งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้พนักงานแต่ละคนมีความคิดและมุมมอง (Mental Models) ที่แตกต่างกันไป นั่นคือ ในการหมุนเวียนงานจะต้องมีการสื่อสารและสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคน

เกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการหมุนเวียนงานในทุกๆ ระดับและทุกขั้นตอนอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินการหมุนเวียนงานก่อให้เกิดความชัดเจนต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ซึ่งเมื่อผนวกองค์ประกอบทั้งในระดับองค์การและระดับปัจเจกบุคคลเข้าด้วยกัน จะทำให้องค์การมีการบริหารงานในเรื่องของการหมุนเวียนงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (1994) ที่กล่าวว่า ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีและวิธีปฏิบัติล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของ “ระบบ” หากทุกคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้นๆ หรือที่เรียกว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) จะทำให้ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ โดยเป็นการมองแบบภาพรวมมากกว่าภาพเดียว ซึ่งจะช่วยให้บริหารจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity) ทั้งในเรื่องของระบบการบริหาร และมุมมองความคิดของบุคคลให้หมดไปได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งเท่านั้น ซึ่งนโยบายในการหมุนเวียนงานยังไม่มีที่ชัดเจน รวมทั้งรูปแบบในการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการนั้นมีเพียงรูปแบบการหมุนเวียนงานในสายงานเดิมเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปจึงสามารถขยายการศึกษาไปยังระดับธนาคารซึ่งมีนโยบายการหมุนเวียนงานที่ชัดเจนและมีกระบวนการหมุนเวียนงานในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อที่จะศึกษาว่าแนวทางในการพัฒนานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานในแต่ละรูปแบบนั้นควรเป็นอย่างไร อันจะช่วยให้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหารมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น **A**

รายการอ้างอิง

- กิตติพงษ์ จิรวัดมงคล. (2542). *ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ต่อบริการการหมุนเวียนงานสาขา: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสาขาในสังกัดภาค 2*. สารนิพนธ์ตามหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- ปิยวรรณ ปฏิบัติ, ดร.พินันทา โรจน์รัตน์ศิริกุล และ รศ.ปภัสนพร ผลเพิ่ม. (2555). การหมุนเวียนพนักงานเพื่อคุณภาพการปฏิบัติงานของซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นโรงงาน ฝ่ายช่างดอนเมือง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 2(1), 80-84.
- ประคัลภ์ บันทพลจักร. (2556). *การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) พื้นฐานสำคัญของการเติบโต*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559 จากประคัลภ์ บล็อก <https://prakal.wordpress.com/2013/06/.../การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน/>
- รัตติยา ปริษณากร. (2556). ทักษะคิดต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 41-56.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). *101 HR Tool for Success*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- Argyris, Chris. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, Mass : Blackwell Publishers.
- Herzberg, Frederick (1959). *The Motivation to work*. New York : Wiley.
- Beatty, R. W., Schneier, C. E. and McEvoy, G. M. (1987). Executive development and management succession. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 289-322.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000). The reverberating effects of job rotation : A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127-152.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., and Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cheraskin, L. and Campion, M.A. (1996). Study Clarifies Job Rotation Benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31-38.
- Donna Parrey. (2013, June 19). *How Market Leaders Accelerate Executive Leadership Development*. Retrieved April 1, 2016, from i4cp Website: <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2013/06/18/how-market-leaders-accelerate-executive-leadership-development>
- Eriksson, T., and Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation : testing the theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Heh Jason Huang (1999). Job Rotation from the Employees' Point of View. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.

- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- International Labour Organization. (1998). *Human resource development in the public service in the context of structural adjustment and transition*. Geneva : International Labour Office.
- Jaime Ortega. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*. 47(10), 1361-1370.
- Keith Loria, (2015, August 29). *How to Start a Successful Rotational Program*. Retrieved April 1, 2016, from skilledup Website: <http://www.skilledup.com/insights/start-a-successful-rotational-program>
- Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. New York : Harper Collins.
- Kurtulus Kaymaz (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation : A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Lisa Cheraskin and Michael A. Campion. (1996). Eight Points You Need to Consider About Job Rotation. *Personnel Journal*, 75(11), 36.
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development* (4th ed). New York : McGraw-Hill.
- Pedler, Burgoyne, and Boydell. (1997). *The learning company : a strategy for sustainable development*. London : McGraw-Hill.
- Sanders, C. B., Steward, M. D., & Bridges, S. (2009). Facilitating knowledge transfer during SOX-mandated audit partner rotation. *Business Horizons*, 52(6), 573-582.
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth discipline field book : strategies and tools for building a learning organization*. New York : Currency, Doubleday.
- Susan M. Heathfield. (2014, December 16). *Job Rotation : Keys to Successful Job Rotation*. Retrieved April 1, 2016, from The Balance Website: <http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-rotation.htm>
- Watkins, K. (1991). *Facilitating learning in the workplace*. Geelong, Australia : Deakin University Press.
- William B. Werther, Jr., Keith Davis. (1996). *Human resources and personnel management*. New York : McGraw-Hill.