

**ทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน
: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
Attitude of Using Job Rotation System : The Study in Officer Administration of
Department, Faculty of Medicine, Prince of Songkhla University**

รัตติยา ปรัชญากร
ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Abstract

The objective of this research is to examine the officer's attitude towards using job rotation system in faculty of medicine PSU.

In this crossed sectional survey, the 93 officers in administration office and medical education office were enrolled. Data were collected using a questionnaire developed by the investigator and were analyzed by descriptive analysis using means and percentage, some interesting data were analyzed for statistical significant and use fisher's exact test to compare attitude of job rotation system.

Results of the study. 83.3% of subjects agreed that job rotation system was appropriated tool. 72.6% of officers agreed about using job rotation in their office. 49.2% of subjects had the opinion that the suitable time for one circle of job rotation 1 year. Examining the attitude to job rotation system found that 100 of male officers liked rotated job because of it's challenge and 83.3% recognized the usefulness of the system. 88.5% of female officers agreed to rotate work with their colleagues. The officers who have been on duty more than 10 years 68.9% had opinion that job rotation was not their obstacles to work. Female officers were willing to accept changes in their duties more than male (95% confidence interval $P = 0.036$ compared with duty Female and male). The officers have been on duty five-ten years and more than ten years had understanding work in a job rotation more than the officers less than five years. (95% confidence interval $P = 0.001$)

Keywords : Attitude, Job Rotation System

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรการที่มีต่อระบบการหมุนเวียนงาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนและงานธุรการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 93 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยและร้อยละ และใช้ Fisher's exact test สำหรับการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน

ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 83.3 เห็นว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้จะมีผลดี ร้อยละ 72.6 เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ ร้อยละ 49.2 เห็นว่ารอบระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงานคือ 1 ปี ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงานแยกตามเพศ และแยกตามอายุการทำงาน พบว่า เพศชาย ร้อยละ 100 ชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และร้อยละ 83.3 เห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์ เพศหญิง ร้อยละ 88.5 ยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่ เมื่อแยกตามอายุการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 68.9 เห็นว่าการใช้ระบบหมุนเวียนงานไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานแตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี เพศหญิงยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่ของตนมากกว่าเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p=0.036$) ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความเข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะหมุนเวียนงานมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p=0.001$)

คำสำคัญ : ความภักดีของลูกค้า พฤติกรรมผู้บริโภค แบบจำลองสมการโครงสร้าง

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ บทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไป เพื่อสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังที่ เจษฎา นกน้อย (2552, อ้างถึงใน Not, John, Barry & Patrick, 2006) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหลักในกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในองค์กร หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ทุ่มเท เอาใจใส่ ศึกษา และเรียนรู้กระบวนการพัฒนามนุษย์อย่างลึกซึ้ง ก็จะบรรลุเป้าหมาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการในการกำหนดนโยบายไปสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (จักร อินทจักร, เกรียงไกร เดียมบุญศรี, 2548) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กร การบรรลุผลสำเร็จขึ้นอยู่กับพนักงานและผู้บริหาร หากองค์กรมีเทคนิค วิธีการบริหารคนที่ดีก็สามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นทุกองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2545) นอกจากนี้ถ้าจะพัฒนาคุณค่าของบุคลากร สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ การเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากร (วีรฐ มาพะศิรินันท์ และยุภา รักไทย, 2544)

จากแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ผู้บริหารมีนโยบายมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge management) และได้

สนับสนุนให้มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานสำนักงานมาจากหลายสาเหตุ แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน โดยเฉพาะในสำนักงานธุรการที่มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนและงานธุรการ เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานหลักไม่อยู่หรือลาหยุดงาน ทำให้งานบางส่วนของหน่วยธุรการหยุดชะงัก ผู้อื่นไม่สามารถปฏิบัติงานแทนได้ทันที เนื่องจากไม่มีระบบการทำงานแทน ทำให้การให้ข้อมูล หรือปฏิบัติงานแทนผู้อื่นไม่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลกระทบต่องานด้านบริการและการเรียนการสอน ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะเป็นงานเฉพาะบุคคลในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรการที่มีต่อระบบการหมุนเวียนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการแนวทางปฏิบัติในระบบการหมุนเวียนงาน

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สมิต สัจฉกร (2549) การหมุนเวียนคือ การที่ผู้บังคับบัญชาโอนย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานกันอย่างเป็นระบบและลักษณะงานที่ทำงานสภาพเดิม จากการทดลองทำการหมุนเวียนงานหลาย ๆ ครั้งพบว่าวิธีนี้มีประโยชน์ จึงเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันทั้งงานราชการและเอกชน

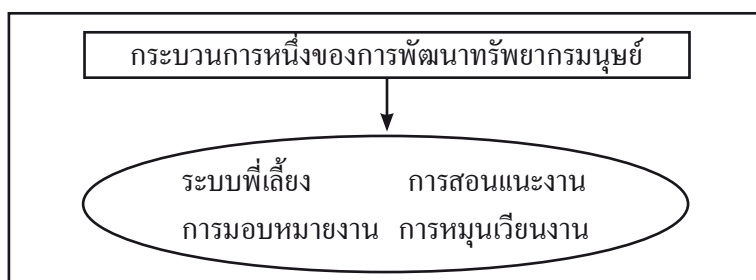
สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2548) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานของเฮอร์ชเบิร์กว่า การหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Job rotation) เป็นการสับเปลี่ยนภาระงานระหว่างพนักงาน ทำให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ ๆ และสามารถทำงานแทนกันได้ อมรเทพ แก้วกลสิกรรม (2549) ได้ให้ความหมาย “การหมุนเวียนงาน” ว่ามี

ลักษณะเป็นการเพิ่มเปลี่ยนให้บุคคลไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่แตกต่างไปจากเดิม โดยที่งานใหม่มีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง

Tom Miceli แห่ง University of Connecticut การหมุนเวียนงาน “การฝึกอบรมข้ามแผนกงาน

เป็นการเปิดหูเปิดตาพนักงานทำให้มีไอเดียใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Graham Lowe การฝึกอบรมข้ามแผนก “ทำให้รู้สึกคึกคักมีพลังงานเพิ่มขึ้นและมีไฟอยากทำงาน” (jobjob, 2551)

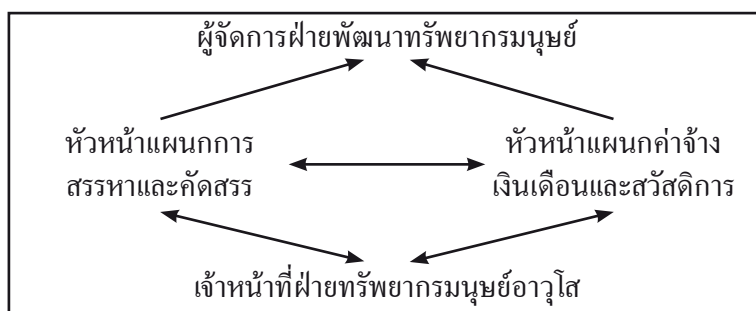
จิรศักดิ์ โพทาวิน (2551) การหมุนเวียนงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีกระบวนการดังภาพ 1



ภาพ 1 การหมุนเวียนงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (จิรศักดิ์ โพทาวิน, 2551)

การหมุนเวียนงานนั้นสามารถหมุนเวียนได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งประสบการณ์ที่หลากหลายด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจผู้เขียนขอให้ดูภาพ 2

การหมุนเวียนงาน



ภาพ 2 การหมุนเวียนงานเพื่อการพัฒนาพนักงานหรือข้าราชการ (จิรศักดิ์ โพทาวิน, 2551)

การหมุนเวียนงานถูกใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานหรือข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ระบบข้าราชการของญี่ปุ่นมีการใช้ระบบการหมุนเวียนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ที่กว้างขึ้น ผู้นำระบบราชการในอนาคตควรต้องมีความรู้ที่กว้าง ที่ได้จาก การหมุนเวียนงาน ดังนั้นการหาจุดสมดุลระหว่าง

ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ที่มาจากการทำงานที่เดียวกับความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถหลากหลาย (Generalist) ที่ได้มาจากการหมุนเวียนงาน ปัจจุบันสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เริ่มทำแล้วภายใต้ระบบ HiPPS (High Performance and Potential System) (กระแสน กระแสโลก, 2551)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) การหมุนเวียนงานเป็นการฝึกอบรมที่ให้พนักงานสลับเปลี่ยนในการทำงานที่หลากหลาย ผู้ให้การอบรมจะหมุนเวียนพนักงานจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง ปกติจะทำการสอนงานก่อนการหมุนเวียนงาน วิธีนี้นอกจากจะช่วยทำให้พนักงานทำงานหลากหลายแล้ว ยังช่วยองค์กรในกรณีที่พนักงานขาดงาน ลาพักงาน และลาออกจากงาน การหมุนเวียนจะเป็นประโยชน์ในแง่การมีส่วนร่วมของผู้ได้รับการหมุนเวียน และเข้าใจถึงความสามารถในการหมุนเวียนงานกันได้ การหมุนเวียนงานสามารถใช้ได้กับทุกระดับขององค์กร

อรรถพร บิลันธนโสภา (2554) การหมุนเวียนงานคือการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานไปปฏิบัติภาระงานอื่นในช่วงระยะเวลาหนึ่งตามแผนที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์หลักของการหมุนเวียนงานคือ ลดความจำเจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทักษะในงาน และการมอบหมายงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น แม้การหมุนเวียนงานจะช่วยบรรเทาความน่าเบื่อและจำเจจากงานลง แต่มักเป็นไปในเชิงสั้น ๆ เนื่องจากพนักงานเริ่มรู้งานใหม่อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอนุพันธ์ กิจพันธุ์พานิช (2541) การหมุนเวียนงานไปทำงานหน้าที่อื่นเพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความรู้ความชำนาญ

จิรศักดิ์ โพธิ์กวิน (2551, อ้างถึงใน สิริพร บุญนันท, 2552) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานคือ แนวทางการพัฒนาผู้ที่มีสมรรถนะบกพร่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะงานเดิมของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ DeCenzo and Robbins ที่กล่าวไว้ว่า การหมุนเวียนงานคือ การเคลื่อนย้ายพนักงานทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของศรีนิวล แก้วแพรง (2549) ว่า การหมุนเวียนงานคือ

การเคลื่อนไหวหมุนเวียนของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้พนักงานได้ขยายความชำนาญ และความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น สามารถดำเนินการได้ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่เป็นการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์และยอมรับความรู้ความคิดใหม่ ๆ

กุลชน ธนาพงศธร และเสน่ห์ จุ้ยโต (2544) การหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาโดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้หมุนเวียนไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสได้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

สุชา จันทน์เอม (2551) ให้แนวคิดในเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ ซึ่งมีคน 2 พวกที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน พวกหนึ่งยินดียินดีรับการเปลี่ยนแปลงกับพวกที่ต่อต้านและปฏิเสธ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ลักษณะดังกล่าวนี้อาจเกิดจากความไม่เข้าใจ หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ดังนั้นการที่จะทำให้คนที่ชอบปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมายอมรับการเปลี่ยนแปลงย่อมจะต้องใช้เวลาและแสดงให้เห็นว่าวิธีการที่นำมาใช้นั้นก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าวิธีเก่า ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลิตา สมรภูมิพิชิต และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยและผลกระทบหากมีการนำระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ร้อยละ 81.7 เห็นด้วยกับการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงาน คือ 5 ปี โดยให้เหตุผลว่า

สามารถเรียนรู้งานได้ดีและเกิดความชำนาญในงาน และพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า การหมุนเวียนงานจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีความรอบรู้ในงานหลายด้าน และทำให้มีประสบการณ์ในงานสูงขึ้น และพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า การหมุนเวียนงานจะทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะท้าทายความรู้ ความสามารถ และพนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน

ดุขฎิ โยเหลา และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกอง 33.3% มีความเห็นที่ไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ได้ดี ในขณะที่เลขาธิการคณะ 50% ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานในสถานที่ใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าวิธีการหมุนเวียนในเรื่องนโยบายต้องชัดเจน

สุทัต สร้อยสุนทร (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากขาดการวางแผนระยะยาวไม่สอดคล้องกับแนวทางการเติบโต และมีการหมุนเวียนงานในพนักงานน้อย

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรการภาควิชา งานแพทยศาสตร์ศึกษา งานบริการการศึกษา และหน่วยกิจการนักศึกษา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีต่อระบบการหมุนเวียนงาน

วิธีการศึกษา

รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) นี้เป็นการวิจัยพื้นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หรือตำแหน่งอื่นที่มีภาระงานด้านการเรียนการสอน และผู้ปฏิบัติงานบริหาร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หรือตำแหน่งอื่นที่มีภาระงานด้านการเรียนการสอน และผู้ปฏิบัติงานบริหาร ที่สังกัดสำนักงานภาควิชา งานบริการการศึกษา งานแพทยศาสตร์ศึกษา และหน่วยกิจการนักศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งหมด จำนวน 129 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามทดลองใช้แบบสอบถามโดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายเพื่อเป็นการศึกษานำร่อง จำนวน 10 คน พบว่ายังมีประเด็นเนื้อหาที่ไม่ชัดเจนครอบคลุมทั้งหมด จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม หลังจากนั้นให้ที่ปรึกษาตรวจสอบในเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง ในเรื่องภาษา และดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามและเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ข้อมูลทั่วไป มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ
2. ลักษณะการปฏิบัติงานในองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ
3. ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียนงาน มีข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียนงาน จำแนกตามเพศ และอายุการทำงาน มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา โดยคำนวณค่าเฉลี่ยหรือร้อยละและสรุปประเด็นความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ สำหรับการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบหมุนเวียนงาน แยกตามเพศและอายุงาน ใช้ Chi-square test ในกรณีที่ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ และใช้ Fisher's exact test ในกรณีที่ข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ

ผลการศึกษา

แจกแบบสอบถาม 129 ชุด ได้รับคืน 93 ชุด (ร้อยละ 72.09)

ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=93)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	7	7.5
หญิง	86	92.5
ระดับการศึกษา		
ปวช.	4	4.3
ปวส.	11	11.8
ปริญญาตรี	62	66.7
ปริญญาโท	16	17.2
สายการปฏิบัติงาน		
ข้าราชการ	42	45.2
ลูกจ้างประจำ	6	6.5
พนักงานเงินรายได้	45	48.4
อายุการทำงาน		
< 5 ปี	30	32.3
5-10 ปี	13	14.0
>10 ปี	50	53.8

ตารางที่ 1 มีผู้ปฏิบัติงานเป็นเพศชาย ร้อยละ 7.5 เพศหญิง ร้อยละ 92.5 มีอายุเฉลี่ย 38 ปี (SD= 9.6 ปี) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.7 และอายุการทำงานเฉลี่ย 13.2 ปี (SD= 10.2 ปี)

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของลักษณะการปฏิบัติงานในองค์กร

ลักษณะการปฏิบัติงานในองค์กร	จำนวน (n=93)	ร้อยละ (100.0)
ในหน่วยงานมีผู้ปฏิบัติงานในลักษณะสายงานเดียวกัน		
มี	86	92.5
ไม่มี	7	7.5
ในหน่วยงานเคยมีปัญหาการทำงานแทน กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานใน สายงานเดียวกันไม่สามารถปฏิบัติงานได้		
มีบ่อย ๆ	11	12.8
มีบ้าง	64	74.4
ไม่มี	11	12.8
เคยปฏิบัติงานแทนผู้อื่น		
เคย	84	97.7
ไม่เคย	2	2.3
เคยได้รับการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้มาใช้บริการกรณีที่ทำงาน แทนผู้อื่นและไม่สามารถให้ข้อมูลหรือปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้		
เคยถูกตำหนิบ่อย ๆ	3	3.6
เคยถูกตำหนิบ้าง	50	59.5
ไม่เคยถูกตำหนิ	31	36.9

ตารางที่ 2 ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 92.5 ร้อยละ 74.4 และร้อยละ 97.7 ตามลำดับ ในหน่วยงานมีผู้ปฏิบัติงานในลักษณะสายงานเดียวกัน ที่มีปัญหาบ้างจากการทำงานแทน และเคยปฏิบัติงานแทนผู้อื่น นอกจากนี้ มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 12.8 ร้อยละ 36.9 และร้อยละ 3.6 รู้สึกว่าไม่มีปัญหา และในเรื่องการถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้มาใช้บริการ ในกรณีผู้ปฏิบัติงานแทนผู้อื่น มีผู้ที่ไม่เคยถูกตำหนิ และในขณะที่มีผู้ที่เคยถูกตำหนิบ่อย ๆ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของทัศนคติต่อระบบหมุนเวียนงาน

ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน	จำนวน (n=84)	ร้อยละ (100.0)
เข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะการหมุนเวียนงานเฉพาะในตำแหน่ง สายงานเดียวกัน		
เข้าใจ	69	82.1
ไม่เข้าใจ	15	17.9
การนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในตำแหน่งสายงานเดียวกัน จะมี ผลดีหรือผลเสีย (ตอบได้มากกว่า1)		
ผลดี	70	83.3
ผลเสีย	36	42.9
ถ้าองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานในตำแหน่งสายงานเดียวกัน มาใช้ในหน่วยธุรการ		
เห็นด้วย	61	72.6
ไม่เห็นด้วย	23	27.4
รอบระยะเวลาที่เหมาะสมต่อการหมุนเวียนงาน		
6 เดือน	11	18.0
1 ปี	30	49.2
2 ปี	10	16.4
3 ปี	10	16.4
ชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ		
เลย ๆ	19	22.6
ชอบ	62	73.8
ไม่ชอบ	3	3.6
ยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่		
ยินดี	72	85.7
ไม่ยินดี	12	14.3
กลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นกรณีที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่น		
กลัว	47	56.0
ไม่กลัว	37	44.0
ถ้านำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อ การทำงาน		
เป็นอุปสรรค	32	38.1
ไม่เป็นอุปสรรค	52	61.9

ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน	จำนวน (n=84)	ร้อยละ (100.0)
ประโยชน์ของระบบการหมุนเวียนงานต่อภาควิชา		
มีประโยชน์	72	85.7
ไม่มีประโยชน์	12	14.3
ระดับความยากต่อการปฏิบัติงานแทนผู้อื่น		
ยากมาก	5	6.0
ยาก	19	22.6
ไม่ยากไม่ง่าย	60	71.4
ชอบทำงานในองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสายงานเดียวกัน		
เลย ๆ	32	38.1
ชอบ	49	58.3
ไม่ชอบ	3	3.6

ตารางที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 83.3 ร้อยละ 72.6 ร้อยละ 73.8 และร้อยละ 85.7 ตามลำดับเห็นว่า การนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้จะมีผลดี เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ใน หน่วยธุรการ รู้สึกชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนงาน มีประโยชน์ แต่ก็มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 56.0 และร้อยละ 38.1 รู้สึกกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และคิดว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ตารางที่ 4 ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน แยกตามเพศ

ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน	จำนวน (ร้อยละ)	
	เพศชาย	เพศหญิง
เข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะการหมุนเวียนงานเฉพาะในตำแหน่งสายงานเดียวกัน		
เข้าใจ	4 (66.7)	65 (83.3)
ไม่เข้าใจ	2 (33.3)	13 (16.7)
ถ้าองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานในตำแหน่งสายงานเดียวกันมาใช้ในหน่วยธุรการ		
เห็นด้วย	3 (50.0)	58(74.4)
ไม่เห็นด้วย	3 (50.0)	20 (25.6)
ชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ		
เลย ๆ	0	19 (24.4)
ชอบ	6 (100)	56(71.8)
ไม่ชอบ	0	3 (3.8)

ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน	จำนวน (ร้อยละ)	
	เพศชาย	เพศหญิง
ยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่		
ยินดี	3 (50.0)	69 (88.5)
ไม่ยินดี	3 (50.0)	9 (11.5)
กลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น กรณีที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่น		
กลัว	3 (50.0)	44 (56.4)
ไม่กลัว	3 (50.0)	34 (43.6)
ถ้านำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน		
เป็นอุปสรรค	2 (33.3)	30 (38.5)
ไม่เป็นอุปสรรค	4 (66.7)	48 (61.5)
ระบบหมุนเวียนงานมีประโยชน์ต่อภาควิชา		
มีประโยชน์	5 (83.3)	67 (85.9)
ไม่มีประโยชน์	1(16.7)	11 (14.1)
การปฏิบัติงานแทนผู้อื่นมีความยากมากน้อยเพียงใด		
ยากมาก	0	5 (6.4)
ยาก	0	19 (24.4)
ไม่ยากไม่ง่าย	6 (100)	54 (69.2)
ชอบทำงานในองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสายงานเดียวกัน		
เฉย ๆ	2 (33.3)	30 (38.5)
ชอบ	4 (66.7)	45 (57.7)
ไม่ชอบ	0	3 (3.8)

ตารางที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะสายงานเดียวกัน เพศชาย ร้อยละ 50.0 ร้อยละ 100 และร้อยละ 83.3 ตามลำดับ เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ รู้สึกชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์ แต่ก็มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 50.0 และร้อยละ 33.3 รู้สึกกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และคิดว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

เพศหญิง ร้อยละ ร้อยละ 74.4 ร้อยละ 71.8 และร้อยละ 85.9 ตามลำดับ เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ รู้สึกชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์ แต่ก็มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 50.0 และร้อยละ 33.3 รู้สึกกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และคิดว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ตารางที่ 5 ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียนงาน แยกตามอายุการทำงาน (n=84)

ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงาน	จำนวน (ร้อยละ)		
	<5 ปี (n=28)	5-10 ปี (n=11)	>10ปี (n=45)
เข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะการหมุนเวียนงานเฉพาะในตำแหน่ง สายงานเดียวกัน			
เข้าใจ	17 (60.7)	10 (90.9)	42 (93.3)
ไม่เข้าใจ	11 (39.3)	1 (9.1)	3 (6.7)
ถ้าองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานในตำแหน่งสายงานเดียวกัน มาใช้ในหน่วยธุรการ			
เห็นด้วย	19 (67.9)	8 (72.7)	34 (75.6)
ไม่เห็นด้วย	9 (32.1)	3 (27.3)	11 (24.4)
ชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการทำทหายความสามารถ			
เลย ๆ	7 (25.0)	1 (9.1)	11 (24.4)
ชอบ	20 (71.4)	10 (90.9)	32 (71.1)
ไม่ชอบ	1 (3.6)	0	2 (4.4)
ยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่			
ยินดี	23 (82.1)	11 (100.0)	38(84.4)
ไม่ยินดี	5 (17.9)	0	7 (15.6)
กลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นกรณีที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่น			
กลัว	17 (60.7)	7 (63.6)	23 (51.1)
ไม่กลัว	11 (39.3)	4 (36.4)	22(48.9)
ถ้านำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรค			
เป็นอุปสรรค	11 (39.3)	7 (63.6)	14 (31.1)
ไม่เป็นอุปสรรค	17 (60.7)	4(36.4)	31 (68.9)
ระบบหมุนเวียนงานมีประโยชน์ต่อภาควิชา			
มีประโยชน์	25 (89.3)	11 (100.0)	36 (80.0)
ไม่มีประโยชน์	3 (10.7)	0	9 (20.0)
การปฏิบัติงานแทนผู้อื่นมีความยากมากน้อยเพียงใด			
ยากมาก	2 (7.1)	1 (9.1)	2 (4.4)
ยาก	7 (25.0)	4(36.4)	8(17.8)
ไม่ยากไม่ง่าย	19 (67.9)	6 (54.5)	35(77.8)
ชอบทำงานในองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสายงานเดียวกัน			
เลย ๆ	13 (46.4)	5 (45.5)	14 (31.1)
ชอบ	13 (46.4)	5 (45.5)	31 (68.9)
ไม่ชอบ	2 (7.1)	1 (9.0)	0

ตารางที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะสายงานเดียวกัน ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 67.9 ร้อยละ 71.4 และร้อยละ 89.3 ตามลำดับ เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ รู้สึกชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์ แต่ก็มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 60.7 และร้อยละ 39.9 รู้สึกกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และคิดว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ผู้ที่มีอายุ 5-10 ปี ร้อยละ 72.7 ร้อยละ 90.9 และร้อยละ 100.0 ตามลำดับ เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ รู้สึกชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์ แต่ก็มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 63.6 รู้สึกกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และคิดว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 75.6 ร้อยละ 71.1 และร้อยละ 80.0 ตามลำดับ เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ รู้สึกชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์ แต่ก็มีผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 51.1 และ 31.1 รู้สึกกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และคิดว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

สรุป

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยกับการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ซึ่งเป็นงานสายงานเดียวกัน) และเห็นว่ามีผลดีมากกว่าผลเสีย ซึ่งรอบระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงานคือ 1 ปี แต่อุปสรรคในการนำระบบ

การหมุนเวียนงานมาใช้คือกลัวความผิดพลาด แต่เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้ที่ได้รับการดำหนิจจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มาให้บริการ ในกรณีที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นมีผู้ที่เคยถูกดำหนิจบ่อย ๆ น้อยมาก ส่วนใหญ่คิดว่าจะมีประโยชน์และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ในความเห็นของผู้วิจัยคิดว่าขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ดำรงอยู่ว่ามุ่งเน้นที่ระบบหรือเน้นที่ความผิดของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ของตนเอง ชอบที่จะเรียนรู้การทำงานงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถในการทำงานและคิดว่าระบบการหมุนเวียนงานเป็นระบบที่ดีในการบริหารงาน เหมาะสมกับสายงานที่มีภาระงานใกล้เคียงกัน

ถ้าองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรเห็นชอบและให้ความสำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงประโยชน์หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับก่อนที่จะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ เพื่อให้ทุกคนยอมรับตลอดจนต้องให้ความเชื่อมั่นในระบบความยุติธรรมของการพิจารณาผลงาน

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรเลือกทำในบุคลากรที่มีความชำนาญในหน้าที่ตนเองพอสมควร และใช้วิธีค่อยเป็นค่อยไป ให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ หากมีปัญหาหรือความผิดพลาดจากการทำงานควรช่วยกันแก้ไขมากกว่าการตำหนิ เพื่อลดความกังวลของผู้ที่กลัวความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานแทนผู้อื่น ซึ่งมีจำนวนมากกว่าผู้ที่ไม่กลัวความผิดพลาด แต่ถ้ามองในแง่ดีผู้ที่กลัวความผิดพลาดจะเป็นผู้มีความระมัดระวังและพร้อมที่จะได้รับการพัฒนามากกว่า ดังนั้นการพัฒนาที่ได้ผลดีจึงขึ้นอยู่กับท่าทีของผู้บริหารและความยืดหยุ่นของระบบในองค์กรด้วย ระบบการหมุนเวียนงานมีทั้งผลดีและผลเสีย ผู้วิจัยคิดว่าควรมีการวางแผนที่ดีและควรนำมาทดลองใช้ก่อน

อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนและงานธุรการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีต่อระบบการหมุนเวียนงานในมุมมองของลักษณะการปฏิบัติงาน ในองค์กรพบว่า ในหน่วยงานมีผู้ปฏิบัติงานในลักษณะสายงานเดียวกัน (ร้อยละ 92.5) เคยปฏิบัติงานแทนผู้อื่น (ร้อยละ 97.7) และเคยมีปัญหาวางจากการปฏิบัติงานแทน (ร้อยละ 3.6) เช่น ถูกตำหนิบ่อย ๆ จากผู้บังคับบัญชา แสดงว่าคนส่วนใหญ่ คำนึงกับการปฏิบัติงานแทนและมีปัญหาเพียงเล็กน้อย

จากการศึกษาทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกันพบว่า ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะการหมุนเวียนงานเฉพาะในตำแหน่งสายงานเดียวกัน ถึงร้อยละ 82.1 โดยให้ความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนควรได้เรียนรู้ ใช้งานของผู้อื่น สามารถทำงานแทนกันได้ ระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงานคือ 1 ปี ซึ่งแตกต่างกับภาคเอกชนที่เห็นว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงานคือ 5 ปี ดังผลการวิจัยของ ลิตา สมรภูมิพิชิตและคณะ (2546)

นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้จะมีผลดี (ร้อยละ 83.3) โดยให้เหตุผลว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานแทนผู้อื่นได้ ทำให้งานทุกอย่างไม่หยุดชะงัก พัฒนาดตนเองให้มีความรอบรู้งานหลาย ๆ ด้าน เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น งานไม่ซ้ำซาก จำเจ แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือทำให้ทราบถึงเจ้าหน้าที่คนไหนเหมาะสมกับงานประเภทไหน ส่วนผลเสีย (ร้อยละ 42.9) ให้เหตุผลว่าไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองคิดว่างานใหม่ที่ทำไมมีความเหมาะสมกับตนเองควรพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบดีกว่า และสิ่งที่สำคัญคือบางคนยังไม่พร้อมที่จะเรียนรู้งานใหม่ ๆ ทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อระบบการหมุนเวียนงาน ดังนั้นหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ควรวางแผนและหาแนวทางในการปฏิบัติล่วงหน้า

ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ (ร้อยละ 72.6) ซึ่งเป็นเพศหญิงที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี โดยผู้เห็นด้วยให้เหตุผลว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ทำให้เข้าใจระบบงานทั้งองค์กร มีความกระตือรือร้น และที่สำคัญคือ ทำให้ทราบปัญหาของงานแต่ละตำแหน่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลิตา สมรภูมิพิชิตและคณะ (2546) ส่วนผู้ที่ไม่เห็นด้วยหากนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ (ร้อยละ 27.4) ให้เหตุผลว่า จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันได้จัดคนให้เหมาะสมกับงานอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องหมุนเวียนงานและที่สำคัญคือตัวบุคคลยังไม่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชา จันทน์เอม (2551) ถึงแม้ว่าจะมีผู้ที่เห็นด้วยกับการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในองค์กรมากกว่าผู้ที่ไม่เห็นด้วย แต่อย่างไรก็ตามองค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ไม่เห็นด้วย เพื่อลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ชอบทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงการทำทายความสามารถ (ร้อยละ 73.8) เป็นเพศชายที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี โดยให้เหตุผลว่า ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาดตนเอง ทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ชอบงานที่ทำทายที่ได้แสดงความรู้ความสามารถ และที่สำคัญคือ ได้เปลี่ยนบรรยากาศการทำงานแบบเดิม ๆ ในขณะที่มีผู้ที่ไม่ชอบ (ร้อยละ 3.6) โดยให้เหตุผลว่าต้องใช้เวลาเรียนรู้งานมาก ผู้ปฏิบัติงานยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหากจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ (ร้อยละ 85.7) เป็นเพศหญิง ที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี ในขณะที่มีผู้ไม่ยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 14.3) ซึ่งผู้ที่ยินดียอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เหตุผลว่า การทำงานทุกอย่างต้องเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ ๆ แต่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ส่วนผู้ที่ไม่ยินดีที่จะ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้เหตุผลว่า ชอบงานที่ทำอยู่แล้ว และงานบางอย่างอาจมีความรู้ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงานธุรการที่ต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการเรียนรู้งาน

แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการหมุนเวียนงานแต่ในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานยังมีจุดอ่อนคือกลัวความผิดพลาดในกรณีปฏิบัติงานแทนผู้อื่น (ร้อยละ 56.0) เป็นเพศหญิงที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี สูงกว่าผู้ที่ไม่กลัวความผิดพลาด (ร้อยละ 44.0) โดยผู้ที่กลัวความผิดพลาดให้เหตุผลว่ากลัวงานบางอย่างที่อาจกระทบต่อความเสียหายขององค์กรหากมีความผิดพลาด โดยเฉพาะงานด้านการเงิน และเห็นว่างานทุกอย่างอาจผิดพลาดได้ แม้แต่งานประจำที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบัน และความยุ่งยากจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องใช้เวลานานกว่าจะเกิดความชำนาญ และคิดว่าจะเป็นการอุปสรรคมากกว่าเพศชาย แต่เพศหญิงก็เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการ และยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ปัจจุบันมากกว่าเพศชาย องค์กรจึงควรจัดการฝึกอบรมในการฝึกงานใหม่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจก็จะช่วยลดปัญหานี้ได้

จากการศึกษาผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในหน่วยธุรการจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (ร้อยละ 38.1) เป็นเพศหญิงที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี โดยให้เหตุผลว่าต้องใช้เวลาในการปรับตัว เรียนรู้งานที่ไม่ถนัด ไม่เหมาะสมกับงานตัวเอง ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ยอมรับทำให้งานล่าช้า แต่ผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี กลับเห็นว่าไม่มีอุปสรรคน้อยกว่า กรณีเช่นนี้แสดงว่าผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่ายอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญงาน และมั่นใจการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า

นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในองค์กรจะมีประโยชน์ (ร้อยละ 85.7) โดยให้เหตุผลว่า ทุกคนได้เรียนรู้งาน

ร่วมกัน เข้าใจงานของผู้อื่น สามารถทำงานที่หลากหลาย และสิ่งที่สำคัญคือไม่จำเป็นต้องรอให้คน ๆ เดียวทำ ในกรณีที่ผู้รับผิดชอบงานหลักไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ผู้อื่นก็สามารถทำงานแทนได้ ทำให้งานไม่หยุดชะงัก บุคลากรมีความกระตือรือร้น กระซิบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับบทความวิชาการของสมิต สัจฉกร (2549) และเกรียงศักดิ์ เจริญยิ่ง (2543)

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ควรมีการนำระบบการหมุนเวียนงานมาทดลองใช้ก่อน เพื่อลดความกังวลจากผู้ที่เกี่ยวข้องความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานแทนผู้อื่น และจัดกลุ่มผู้ที่หมุนเวียนงาน เช่น กลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ที่ส่วนใหญ่ไม่กลัวความผิดพลาดหรือกลุ่มเพศชายที่ชอบการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ
2. ควรกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน และแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงประโยชน์หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับก่อนที่จะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ เพื่อให้ทุกคนยอมรับ
3. ผู้บังคับบัญชาควรมีความยืดหยุ่นและยุติธรรมกับทุกฝ่าย
4. องค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ไม่เห็นด้วย และหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- กระแสน กระแสโลก. 2551. **เรียนรู้ระบบราชการ**
ญี่ปุ่น : มองผ่านกรอบแนวคิดของ
ข้าราชการไทย (ออนไลน์). มติชนราย
 สัปดาห์ (ฉบับประจำวัน ที่ 21-27 มีนาคม
 2551). สืบค้นจาก: <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0003817>
 [12 ตุลาคม 2552]

- กุลธน ธนาพงศธร และเสน่ห์ จุ้ยโต. 2544. เอกสาร
การสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
หน่วยที่ 1-7. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์. หน้า 186.
- เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง. 2543. การบริหารทรัพยากร
มนุษย์. ตำราในโครงการผลิตตำรา
ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
คลังนานาวิทยา. หน้า 182-183.
- จักร อินทจักร, เกรียงไกร เจียมบุญศรี. 2548.
คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล.
กรุงเทพฯ : บั๊คแบงก์. หน้า 9.
- จิรศักดิ์ โพกาวัน. 2551. การหมุนเวียนงาน
(Job Rotation) ทางเลือกหนึ่งสำหรับ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ออนไลน์)
สืบค้นจาก: [http://www4.msu.ac.th/
politics/Book6y/2/2/5.pdf](http://www4.msu.ac.th/politics/Book6y/2/2/5.pdf)
[11 พฤษภาคม 2552]
- เจษฎา นกน้อย. 2552. แนวคิดการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 261.
- ดุยภูมิ โยเหลา, ถัดดาวลัย เกษมเนตร, ประทีป จินนี่,
อรพินทร์ ชูชม, ทัศนาก ทอภักดี, นพวรรณ
โชติบัณฑิต, และกรรณิกา นาคระเกศ. 2546.
การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียน
ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 89.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. 2545. การบริหารทรัพยากร
มนุษย์แบบไทย ๆ. คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. พิมพ์
ครั้งที่ 3 หน้า 39.
- ลิตา สมภูมิพิชิต, นิพิพิทา วีรุตมเสน, สุวัฒนา
ทิมมาศย์, อนุชา สุนทรจามร, ประเสริฐ
หวังเชิดชูเกียรติ. 2546. ปัจจัยและผลกระทบ
หากมีการนำระบบหมุนเวียนงาน (JOB
ROTATION) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร:
กรณีศึกษาธนาคารอาคารสงเคราะห์
สำนักงานใหญ่. รายงานวิจัยหลักสูตร
การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต.
กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรวิธ มาพะศิรินันท์ และยุดา รักไทย. 2544.
องค์การฉลาดคิดและสร้างสรรค์
(Corporate Creativity).
ธีระ ป้อมวรรณกรรม; หน้า 78.
- ศรีนวล แก้วแพรง. 2549. การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ในเชิงธุรกิจ. วารสารการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 : หน้า 245.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2548. หลักรัฐประศาสนศาสตร์
แนวคิดและทฤษฎี (บทที่ 7 ทฤษฎี
องค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และ
พฤติกรรมองค์การ). รัตนพรชัย;
หน้า 209-210.
- สมิต สัจฉกร. 2549. “การหมุนเวียนงาน”
วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. ฉบับที่ 190
(ธันวาคม – มกราคม). ส.ส.ท. สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). หน้า 121-122.
- สุชา จันทน์เอม. 2551. จิตวิทยาการต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงมนุษย์ (Psychology :
Resistance to Change of Human
Beings) สืบค้นจาก [http://kasetsartjournal.
ku.ac.th/kuj_files/2008/
A0808220057558437.
pdf](http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj_files/2008/A0808220057558437.pdf) [11 พฤษภาคม 2552]
- สุทัศน์ สร้อยสุนทร. 2537. การพัฒนาทรัพยากร
บุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้.
รายงานวิจัยหลักสูตร บริหารธุรกิจ.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. 2541. ศัพท์เฉพาะในงาน
บริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ฮิวแมน
เฮอริเทจ; หน้า 126.
- อมรเทพ แก้วกลีกรรม. 2549. “การพัฒนา
บุคลากร (Personnel Development)”
วารสารโรงเรียนนายเรือ. (มกราคม –
มีนาคม) ปีที่ 6 ฉบับที่ 1, หน้า 27.
- อรรณณ บิณันธน์โอวาท. 2554. การสื่อสารเพื่อการ
โน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. หน้า 451.
- jobjob. 2551. ชาร์จแบตเตอรี่ พนักงานด้วย Job
Rotation. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:
[http://www.jobjob.co.th/th/HR-
Variety/564](http://www.jobjob.co.th/th/HR-Variety/564) [12 ตุลาคม 2552]