

การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนงาน
: กรณีศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*

A Study on Impacts of Job Rotation : Case study of The Secretariat of
The House of Representatives

ปานเทพ วินิจฉัย**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา 1) นโยบายการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 3) แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดมาจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีวิจัย 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยสนาม (Field Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบมีโครงสร้าง จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. การรับรู้และการเข้าใจของข้าราชการสังกัดรัฐสภาต่อนโยบายการหมุนเวียนงานพบว่า ข้าราชการสังกัดรัฐสภารับรู้และเข้าใจถึงนโยบายการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรว่านโยบายการหมุนเวียนงานเป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังคน เพื่อให้ไปเรียนรู้งานที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น และเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้มีความรอบรู้รอบด้าน และสั่งสมประสบการณ์ เพิ่มความเป็นมืออาชีพของสายงานของตนเอง เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานในภารกิจที่แตกต่างกัน บริบทที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานในบทบาทต่าง ๆ 2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ 1) หน่วยงานขาดแผนและแนวปฏิบัติที่มีความชัดเจน และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ 2) ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ หรือให้มีความรู้กว้างขวาง 3) นโยบายการหมุนเวียนที่เกิดขึ้นยังขาดการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการหมุนเวียนงานในการปฏิบัติตาม 4) ผู้บริหารขาดการเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามนโยบายการหมุนเวียนงาน 5) กฎระเบียบการเลื่อนระดับตำแหน่งเป็นอุปสรรคต่อการเลื่อนตำแหน่ง 3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ประกอบด้วย คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีปฏิบัติให้มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส ควรระบุนโยบายการหมุนเวียนงานในแผนความก้าวหน้าทางอาชีพกับแผนสับทอตำแหน่ง

คำสำคัญ : ผลกระทบ การหมุนเวียนงาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

* บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนงาน : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันระบบการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนหันมามุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ที่ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการวางแผนพัฒนาประเทศที่เริ่มให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมโดยเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนา” และใช้ระบบเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พร้อมทั้งยังมุ่งสร้างการพัฒนาศักยภาพของคน พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมให้เอื้อต่อการพัฒนาคน เพราะมองเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการผลิตและบริการ และเป็นปัจจัยที่มีบทบาทต่อกระบวนการต่าง ๆ ในทุกขั้นตอน ดังนั้น ถ้าสามารถบริหารคนได้ดีแล้ว งานก็จะดีตามมาด้วย ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นแนวคิดด้านการบริหารรูปแบบหนึ่งซึ่งช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง และทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานและสร้างเสริมประสบการณ์ใหม่ ๆ สร้างสัมพันธภาพแนวราบในองค์กรทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับงานและสภาพแวดล้อมเดิม ๆ ทั้งนี้ การหมุนเวียนงานที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำ Job Rotation Roadmap ซึ่งเป็นอีกแผนงานหนึ่งที่สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกที่ต้องเตรียมการล่วงหน้าว่าจะหมุนเวียนบุคลากรตำแหน่งใดสายงานใดไปเรียนรู้งานเรื่องใด และต้องมีการติดตามตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นของแนวทางการหมุนเวียนงาน (อาวรณ์ ภูวิทย์พันธ์, ม.ป.ป., หน้า 3) ทั้งนี้ ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐหลายแห่งก็ได้ใช้การหมุนเวียนงานเพื่อมาเป็นเกณฑ์หรือคุณสมบัติสำหรับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นหน่วยงานในฝ่ายนิติบัญญัติที่มีอำนาจหน้าที่ในฐานะหน่วยงานทางธุรการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของรัฐสภาและสภาผู้แทนราษฎรตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ได้แก่ การตรากฎหมาย การควบคุมและการบริหารราชการแผ่นดิน การพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องสำคัญตามรัฐธรรมนูญ รวมถึงภารกิจตามที่รัฐธรรมนูญ กฎหมาย และข้อบังคับการประชุมสภากำหนด สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นของตนเอง โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 เป็นกลไกในการบริหารราชการ และมีคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลที่เป็นอิสระ ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของข้าราชการรัฐสภาจึงมีความเป็นอิสระในการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การออกกฎระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับ รวมทั้งยังมีความยืดหยุ่นในการนำนวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่มาปรับใช้กับการบริหารบุคคลของข้าราชการรัฐสภา

ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ผ่านมา ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนงานมากนัก ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในลักษณะงานหน้าเดียวมุ่งไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยึดติดกับรูปแบบการทำงานและสภาพแวดล้อมเดิม ๆ ไม่เปิดโอกาส

ให้บุคลากรได้หมุนเวียนสลับเปลี่ยนเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่หลากหลาย ข้าราชการส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานเดียวตั้งแต่ได้รับการบรรจุจนเลื่อนระดับที่สูงขึ้น และเมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารองค์กรจึงอาจทำให้ขาดความรอบรู้ ขาดทักษะ และความเข้าใจในงานลักษณะอื่น ๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรได้ ด้วยความตระหนักต่อปัญหาดังกล่าว ในระยะต่อมาคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภาได้ให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนงานมากขึ้น โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่ต้องจัดให้มีระบบการหมุนเวียนงานของข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ขึ้น อย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ และยังไม่เห็นประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน ขณะเดียวกันก็ยังยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติในรูปแบบเดิม ๆ เกิดการยึดติดกับหน้าที่ในสายงานนั้น ๆ จนไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในการหมุนเวียนงานได้อย่างชัดเจน

ดังนั้น จึงนำมาสู่การศึกษาผลกระทบจากการหมุนเวียนงาน ว่ามีผลดี ผลเสีย และมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อนำมาสู่ข้อเสนอแนะและแนวทางในปรับปรุงและพัฒนาระบบการหมุนเวียนงานของข้าราชการรัฐสภาในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการหมุนเวียนงาน

จิราพรธณ อินทศิริพงษ์ (อ้างในกองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2555, หน้า 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานไว้ ดังนี้ 1. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่นในฝ่ายที่รับผิดชอบอยู่ 2. ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่กัน 3. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการวางแผนการหมุนเวียนงาน อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (ม.ป.ป., หน้า 1) ได้จัดทำแผนการหมุนเวียนงาน โดยสามารถจำแนกขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ก่อนการหมุนเวียนงาน ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การจัดตั้งคณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานที่ต้องร่วมกันพิจารณาถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ภายในระยะเวลา 3 ปี รวมถึงมีบทบาทหน้าที่ในการติดตามและตรวจสอบการพัฒนาของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ว่าสามารถเรียนรู้งานได้จริงหรือไม่

2) การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการกำหนดรายชื่อของบุคคลที่ต้องหมุนเวียนงานด้วยการคัดสรรจากบุคคลที่มีผลงานดีและมีศักยภาพ (Talented People) หรือจัดทำขึ้นเป็น Talent Pool เป็นบุคคลที่มีความพร้อมและต้องการเรียนรู้งานใหม่ ๆ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3) การกำหนดระยะเวลา ในการหมุนเวียนงานในแต่ละงานโดยระยะเวลาจะไม่เท่ากัน ในแต่ละบุคคลโดยกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้งานแต่ละครั้งว่าพนักงานต้องเรียนรู้งานอะไรบ้าง ในแต่ละช่วงเวลาซึ่งการหมุนเวียนงานจะต้องพิจารณาจากความเป็นไปได้ของกลุ่มงานที่จะย้ายไปโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้ความสามารถใกล้เคียงกันหรือสามารถเรียนรู้ได้ไม่ยาก

2. ระหว่างการหมุนเวียนงาน ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าหาข้อมูล ประสิทธิภาพการเรียนรู้งานใหม่จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องจัดเตรียมเอกสาร รายงาน คู่มือ หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานกับผู้ที่ต้องเรียนรู้งานนั้น รวมทั้งการจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น

2) การติดตามและให้คำปรึกษาเป็นระยะ การติดตามและให้คำปรึกษาจะทำให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายและสามารถปรับตัวกับงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ ต้องจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ และให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

3. หลังการหมุนเวียนงาน ต้องดำเนินการดังนี้

1) การจัดทำรายงานสรุป เมื่อพนักงานได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่แล้วขั้นตอนสุดท้ายคือ การจัดทำรายงานสรุปผลจากงานที่ได้เรียนรู้ เนื้อหาในรายงานนั้นจะต้องประกอบด้วย ขอบเขตงานที่ได้เรียนรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากงานใหม่ที่เรียนรู้ และการนำไปปรับใช้กับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน

2) การตรวจสอบจากคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบการเรียนรู้ของพนักงานว่าสามารถเรียนรู้งานที่หมุนเวียนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ พร้อมทำการทบทวน แผนการหมุนเวียนงานระยะยาวต่อไปว่าจะต้องเรียนรู้งานได้เพิ่มเติม และให้คำปรึกษาแนะนำสำหรับการเตรียมความพร้อมในการหมุนเวียนงานต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Mondy and Noe (ม.ป.ป.) ได้ระบุหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์สูงสุด จากบุคลากร 6 ประการ คือ

1. การจัดหาคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งภารกิจนี้จะครอบคลุมถึง
 - การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
 - การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
 - การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
 - การจัดสรรและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับ
 - การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
 - การวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
3. การจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (Compensation and Benefits)
4. การจัดการด้านสุขภาพ และความปลอดภัยในองค์กร (Safety and Health)
5. แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) การประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชน และงานที่ครอบคลุมไปถึง
 - ระเบียบวินัย (Discipline)

- กฎหมายแรงงานและกฎหมายประกันสังคม (Law)
- สหภาพแรงงาน และองค์กรทางด้านแรงงาน (Union)

6. การสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตรวจสอบและวิจัย (Human Resource Information System: HRIS Audit and Research)

ดังนั้น ในการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น หน้าทีของ HRM จะต้องปรับกลยุทธ์การจัดการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละหน้าที่จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน ถ้าองค์กรเน้นการสรรหาคandidate คนเก่ง (Top Quality Candidates) เข้ามาทำงาน จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง ถ้าไม่สามารถจัดการกับการจัดสรรระบบค่าตอบแทนที่จูงใจได้องค์กรก็จะไม่สามารถรักษาคandidate ไว้ได้ ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปในการสรรหา ก็จะสูญเสียเปล่า จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึง

- การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยที่พิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงาน
- การวางแผนการกำหนดความต้องการแรงงาน และการสรรหาคandidate เข้าทำงาน
- การคัดเลือกคนเข้าทำงาน
- การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การปฐมนิเทศ
- การจัดการเรื่องค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมและการพัฒนา
- ความปลอดภัย สุขภาพของบุคลากร กฎหมายแรงงาน การประกันสังคม ฯลฯ

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 3) ได้นำแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์กรและลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสงบสุข อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สังคม ที่องค์กรสรรหาคandidate ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม และในขณะเดียวกันเมื่อบุคลากรนั้นต้องออกจากองค์กรเมื่อครบ

เกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใด องค์กรก็ได้สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรนั้น เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งทางสังคมขององค์กร

2. องค์กร ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้ องค์กรจะได้คนเก่งคนดีเข้ามาทำงาน โดยบุคลากรเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

3. ผู้ปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของ ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับและ การประสบความสำเร็จ โดยใช้กลไกการขึ้นค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่เหมาะสมและยุติธรรม การให้ ผลประโยชน์ตอบแทน การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการดำรงชีพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 4) ได้นำเสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะนโยบายคือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้อง ปฏิบัติงานอะไรบ้าง นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้จริง จำเป็นต้องมีแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สอดคล้องกับแผน และนโยบาย และมีวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามแผนและนโยบายนั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้ นโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงานมีการตัดสินใจ ตามวัตถุประสงค์และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ การวางแผน คือความพยายามที่เป็นระบบเพื่อ ตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้้องค์กรบรรลุความมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากร ดังนั้น การวางแผนกำลังคนในภาครัฐ จึง เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรกลางที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนของประเทศ ซึ่งก็คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกับหน่วยปฏิบัติงานด้านการบริหารงาน บุคคลของกระทรวงและกรมต่าง ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน

กำลังคน การได้มา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์กำลังคนในหน่วยงาน/การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เมื่อมีการวางแผนความต้องการกำลังคนไว้ล่วงหน้าแล้ว ขั้นตอนก็คือ การกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน รองรับความจำเป็นและความต้องการตามแผนกำลังคนนั้น ก่อนที่จะดำเนินการสรรหาบุคคลตามตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วยประเภท ระดับ และจำนวนของ ตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ส่วนอัตราเงินเดือนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งนั้น ๆ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมทั้งเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามหัวข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) คือ ข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 2,112 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2559, หน้า 37) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารหรือผู้อำนวยการสำนักหรือเทียบเท่าที่เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักในสายงานที่แตกต่างกันตั้งแต่ 2 สายงานขึ้นไปจำนวน 3 คน

2. เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงานหรือเทียบเท่าที่เคยดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในสายงานที่แตกต่างกันตั้งแต่ 2 สายงานขึ้นไปจำนวน 3 คน

3. เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในสายงานที่แตกต่างกันตั้งแต่ 2 สายงานขึ้นไปจำนวน 4 คน

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเอกสารพบว่า การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นนโยบายของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ เพื่อให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของทางราชการ และภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และยึดหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นการปรับปรุงและพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจึงเป็นภารกิจที่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้มีกลไกในการดำเนินการไปในทิศทางตามมาตรฐานและยุทธศาสตร์ที่กำหนด

ซึ่งที่ผ่านมาส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาโดยตลอด ด้วยวิธีการฝึกอบรมที่ให้ความรู้ในเชิงลึกมากกว่าการปฏิบัติจริง ประกอบกับอายุเฉลี่ยของข้าราชการรัฐสภาสามัญประเภทวิชาการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (ข้อมูล ณ วันที่ 13 มิถุนายน 2560) มีอายุเฉลี่ยที่ 41.27 ปี และมีอายุตั้งแต่ 50 ปี เป็นจำนวน 232 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14.64 ของจำนวนข้าราชการประเภทวิชาการทั้งหมด ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่มนี้จะทยอยออกจากระบบราชการ เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ จึงทำให้หน่วยงานต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์และอาจทำให้เกิดปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งการพัฒนากำลังคนทดแทนและความแตกต่างระหว่างคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าที่ยังอยู่ในระบบ ดังนั้น รูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่สามารถนำมาใช้ได้ในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วโดยเน้นให้ข้าราชการสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน และเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้ที่มีความสามารถและรอบรู้ในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ อยู่พร้อมตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ คือ การหมุนเวียนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการให้การสนับสนุน โดยเห็นว่าการหมุนเวียนการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ให้กับข้าราชการสร้างความมีชีวิตชีวาให้กับองค์กร สร้างความคล่องตัวในการบริหาร ตลอดจนเพิ่มคุณค่าของคนและสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ข้าราชการ

ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้เห็นถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนการปฏิบัติงานจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แผนการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) และระบบการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Management) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเพื่อทำหน้าที่

ในการวิเคราะห์ กำหนดหลักเกณฑ์และจัดทำแผนการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ในส่วน of ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภา

ผู้แทนราษฎร

จากการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีนโยบาย แผน และแนวปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารดำเนินนโยบายการหมุนเวียนงานไม่ต่อเนื่อง
2. การดำเนินนโยบายการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ หรือให้มีความรู้กว้างขวาง
3. นโยบายการหมุนเวียนที่เกิดขึ้นยังขาดการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังเป็นการสร้างภาระให้กับผู้ที่หมุนเวียนงาน และผลเสียจากการเปลี่ยนสายงานบ่อย จนถูกมองว่าไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
4. ผู้บริหารระดับองค์กรและผู้บริหารระดับสำนักยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายการหมุนเวียนงาน
5. กฎระเบียบการเลื่อนระดับตำแหน่งค่อนข้างเป็นอุปสรรคต่อการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากผู้ที่เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ต้องมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงานและกลุ่มงานนั้น ๆ มาตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งแผนการเลื่อนตำแหน่งยังไม่ได้กำหนดในเรื่องการหมุนเวียนงานไว้ชัดเจนว่าจะมีแผนส่งเสริมหรือรองรับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการหมุนเวียนงานอย่างไร
6. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังไม่มีจัดทำแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ไม่มีการระบุให้เกิดการหมุนเวียนงานในสายงานต่าง ๆ จึงทำให้นโยบายการหมุนเวียนงานไม่ได้รับความสนใจจากข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
7. ในแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ยังไม่มีการนำนโยบายการหมุนเวียนงานมาผนวกใช้

2. แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดมาจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภา

ผู้แทนราษฎร

จากการวิจัยพบว่า คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส ควรระบุการหมุนเวียนงานในแผนความก้าวหน้าทางอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้ทุกตำแหน่งมีประสบการณ์มากกว่า 1 สายอาชีพ กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่จะเลื่อนระดับในแต่ละสาขาอาชีพต้องผ่านงานมากกว่า 1 - 2 หน่วยงาน

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรศึกษภาพรวมขององค์กรว่าสายงานใด หรือข้าราชการระดับใด สำนักงานใด หรือ ประเภทสายงาน/กลุ่มงานใด ควรได้รับการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเกิดประโยชน์และความคุ้มค่าต่อองค์กร หรืออาจ พิจารณาเป็นรายคน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการหมุนเวียนงานมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการ หมุนเวียนงาน และทำให้งานมีความต่อเนื่องควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการหมุนเวียนงานให้ บุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทราบอย่างทั่วถึง และทำให้เกิดความเข้าใจที่มาก ยิ่งขึ้น เนื่องจากการหมุนเวียนงานถือเป็นแผนงานที่มีความสำคัญและจะสร้างคุณูปการที่สำคัญให้กับ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นอย่างมาก

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภา

ผู้แทนราษฎร

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานควรมีแผนการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะสามารถตอบสนองต่อแผนงานในเรื่องใดได้บ้าง อาทิ แผนเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก แผนความก้าวหน้าในอาชีพ แผนพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ

นอกจากนี้ คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ควรกำหนดนโยบายในเรื่องดังกล่าวให้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งแก้ไขกฎ ระเบียบข้าราชการรัฐสภาว่าด้วยการเลื่อนระดับ และสำนักงานฯ ควรกำหนดให้มีการหมุนเวียนข้าราชการเพื่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้กับบุคลากร ควรกำหนดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนด เป้าหมายของตำแหน่งที่จะดำเนินการหมุนเวียนงาน และควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับ การหมุนเวียนงาน จัดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองทำหน้าที่ติดตามประเมินผลของนโยบายการหมุนเวียน งานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อธิปราชผลการวิจัย

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภา

ผู้แทนราษฎร

จากการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎรมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ 1. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไม่มีนโยบาย แผน และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารขาดความจริงจังในการปฏิบัติตามนโยบาย 2. การดำเนินนโยบายการ หมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ หรือให้มีความรู้กว้างขวาง 3. นโยบายการหมุนเวียนที่ เกิดขึ้นยังขาดการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้การ หมุนเวียนงานยังเป็นการสร้างภาระให้กับผู้ที่หมุนเวียนงาน และเกิดผลเสียจากการเปลี่ยนสายงานบ่อย จนถูกมองว่าไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 4. ผู้บริหารระดับองค์กรและผู้บริหารระดับสำนักยังไม่ได้ให้ ความสำคัญกับนโยบายการหมุนเวียนงาน 5. กฎระเบียบการเลื่อนระดับตำแหน่งค่อนข้างเป็นอุปสรรค

ต่อการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากผู้ที่เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ต้องมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงานและกลุ่มงานนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งแผนการเลื่อนตำแหน่งยังไม่ได้กำหนดในเรื่องการหมุนเวียนงานไว้ชัดเจนว่าจะมีแผนส่งเสริมหรือรองรับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการหมุนเวียนงานอย่างไร 6. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังไม่มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ ไม่มีการระบุให้เกิดการหมุนเวียนงานในสายงานต่าง ๆ จึงทำให้นโยบายการหมุนเวียนงานไม่ได้รับความสนใจจากข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 7. ในแผนสืบทอดตำแหน่ง ยังไม่มีการนำนโยบายการหมุนเวียนงานมาผนวกใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรมล กิจกงชีพ (2559) ได้ศึกษา เรื่องมุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน พบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานจากมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงานพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานแบ่งได้เป็นสามประเด็นหลัก คือ 1) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบายการหมุนเวียนงานนั้นคือผู้ให้ข้อมูล 8 ใน 10 คนเห็นว่าธนาคารไม่มีความชัดเจนทั้งในแง่ของนโยบายแนวทางการปฏิบัติรวมทั้งการสื่อสารนโยบายการหมุนเวียนงานลงมายังระดับปฏิบัติการ ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มงานและพนักงานจึงไม่มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง 2) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการ หมุนเวียนงานคือพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 5 ใน 7 คนมีความเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มขาดความชัดเจนในการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานและไม่ได้มีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่อาจได้รับผลกระทบจากการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้น 3) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านความรู้สึก โดยหัวหน้ากลุ่มงานทุกคนจะมีความรู้สึกในเชิงลบเกิดขึ้นและไม่เต็มใจให้หมุนเวียนพนักงานของตนไปยังกลุ่มงานอื่นส่วนพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คนจะเกิดความรู้สึกต่อต้านและรู้สึกกังวลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่รวมทั้งพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 2 ใน 3 คน มีความรู้สึกสูญเสียเพื่อนร่วมกลุ่มงานและรู้สึกขาดที่พึ่งหรือคนให้คำปรึกษาในงาน

2. แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดมาจากการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ในส่วนคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส โดยควรระบุงการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในแผนความก้าวหน้าทางอาชีพกับแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้ทุกตำแหน่งมีประสบการณ์มากกว่า 1 สายอาชีพ และกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่จะเลื่อนระดับในแต่ละสาขาอาชีพได้ผ่านงานมากกว่า 1 - 2 หน่วยงาน

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรศึกษาภาพรวมขององค์กรว่าสายงานใดหรือข้าราชการระดับใด สำนักงานใด หรือ ประเภทสายงาน/กลุ่มงานใด ควรได้รับการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเกิดประโยชน์ความคุ้มค่าต่อองค์กร หรืออาจพิจารณาเป็นรายคน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการหมุนเวียนงานมีความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในการหมุนเวียนงาน และทำให้งานมีความต่อเนื่อง ควรมีการประชาสัมพันธ์การหมุนเวียนงานให้บุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทราบอย่างทั่วถึง และสร้างความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการหมุนเวียนงานถือเป็นแผนงานที่มีความสำคัญและจะสร้างคุณูปการที่สำคัญให้กับ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2561) ได้ศึกษา การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิค จังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เครื่องมือสำคัญของการพัฒนาความรู้ภายในโรงพยาบาลคือ การหมุนเวียนงาน ซึ่งเกิดจากการลงมือปฏิบัติงานจริงในโรงพยาบาล จากการต่อยอดแนวคิดของผู้บริหารด้านการหมุนเวียนงานในกลุ่มของพยาบาลแบบไม่เป็นทางการ และเริ่มหมุนเวียนงานเชิงนโยบายในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ซึ่งการหมุนเวียนงานที่ประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นภายใต้ องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบการจัดการผู้บริหาร การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน เป้าหมายองค์การ และความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาทักษะและความสำเร็จของงาน ทำให้พนักงานพัฒนาตนเองเป็นพนักงานผู้มีความรู้ นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่าความรู้จากภายนอก องค์การถูกแบ่งปันและส่งต่อเข้ามาในองค์การผ่านการทำงานร่วมกับแพทย์และผู้เชี่ยวชาญไม่ประจำ ผ่านการหมุนเวียนงานของพนักงานในองค์การ ผลการวิจัยยังพบว่า การพัฒนาความรู้ของบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของโรงพยาบาล

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภา

ผู้แทนราษฎร

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานฯ ควรให้มีแผนงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ โดยกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ ที่ชัดเจนว่าจะสามารถตอบสนองต่อแผนงานในเรื่องใดได้บ้าง อาทิ แผนเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (Succession Plan), แผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path), แผนพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) นอกจากนี้ คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ควรกำหนดนโยบายในเรื่องดังกล่าวให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งแก้ไขกฎระเบียบข้าราชการรัฐสภาว่าด้วยการเลื่อนระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Noe (ม.ป.ป.) ที่ได้ระบุหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร 6 ประการ คือ

1. การจัดหาคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ
4. การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในองค์การ
5. แรงงานสัมพันธ์
6. การสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตรวจสอบและวิจัย

ดังนั้น ในการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น หน้าที่ของ HRM จะต้องปรับกลยุทธ์การจัดการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ แต่ละหน้าที่จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน ถ้าองค์กรเน้นการสรรหาคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง การจัดสรรระบบค่าตอบแทนที่จูงใจองค์กรก็จะสามารถรักษาคนเก่งคนดีไว้ได้ ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปในด้านสรรหาก็คือสูญเปล่า จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงาน การวางแผนการกำหนดความต้องการแรงงาน และการสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การปฐมนิเทศ การจัดการเรื่อง

ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ความปลอดภัย สุขภาพของบุคลากร กฎหมายแรงงาน การประกันสังคม ฯลฯ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1) ในระยะนำร่องให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรดำเนินการหมุนเวียนการปฏิบัติงานในบางสายงาน ตามที่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเห็นสมควร เพื่อแก้ปัญหาและลดอุปสรรคในการหมุนเวียนการปฏิบัติงานในสายงานอื่น และเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินงานหมุนเวียนการปฏิบัติงานในสายงานอื่น ๆ ต่อไป

1.2) ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาประกาศหลักเกณฑ์/วิธีการในการหมุนเวียนการปฏิบัติงานให้ทราบโดยทั่วกัน และสื่อสารให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจระบบการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน และการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ เพื่อให้การหมุนเวียนการปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์

1.3) ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีการติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาระบบหมุนเวียนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและขยายไปตำแหน่งอื่นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาถึงปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ นอกจากปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะของการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของข้อมูลที่มีความครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2) ควรศึกษาในมิติและปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายการหมุนเวียนงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับบริบทการนำนโยบายการหมุนเวียนงานไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

กรกมล กิจคงชีพ. (2559). มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน. *วารสาร HR intelligence*

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 11(1), 38-58.

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. (2555). *การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)*. กรุงเทพมหานคร:

กองการพิมพ์ กรมที่ดิน.

คณะทำงานการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน และระบบการบริหาร

จัดการผู้มีสมรรถนะสูง. (ม.ป.ป.). ระบบหมุนเวียนการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

จุไรรัตน์ เพียรวิบุตรและปริศนา ปทุมอนันต์. (2559). ผลการรับรู้ของการหมุนเวียนงานของบุคลากร

สายวิชาซีพพยาบาลในมุมมองของผู้หมุนเวียนและผู้รับผลงาน: กรณีศึกษา กลุ่มงานการ

- พยาบาล รพ.ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. *วารสารโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ*, 1(3), 4-14.
- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา. (2561). การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านาและโพลีคลินิค จังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ*, 7(2), 26-38.
- ณภูมิ ผลากรกุล. (2561). ประสิทธิภาพที่เกิดจากการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ของพนักงานในการประสานครหลวง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานและแนวคิดเชิง ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). *การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ธัญญกรณ์ ทองเลิศ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 92-102.
- ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล. (2563). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่*. ค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.thaiprint.org/2020/12/vol128/knowledge128-03/>
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ปวีรศร ทิมาสาร. (2562). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานระหว่างการหมุนเวียนงานแบบเต็มรูปแบบการแบบแบ่งกลุ่มย่อยของนักรังสีการแพทย์ แผนกรังสีวินิจฉัย คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 14(2), 244-257.
- ปัทมาพร ท่อชู. (2559). *การพัฒนาประสิทธิภาพงาน*. ค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564, จาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=771สืบค้น
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. (2564, ตุลาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(100ก), 1-16. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2545, ตุลาคม 2). *ราชกิจจานุเบกษา*, 119(99ก), 1-13.
- เพลินพรรณ โขติพงษ์. (2550). *การเปรียบเทียบการหมุนเวียนงานกับความพึงพอใจของพนักงาน*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รัตติยา ปริชญากร. (2556). ทักษะคิดต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 41-56

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2565). *ความหมายของประสิทธิภาพ*. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2564, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ประสิทธิภาพ>
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สมิต สัจฉกร. (ม.ป.ป.). *การหมุนเวียนงาน*. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2564, จาก <http://www.knctrainingcenter.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539765489&Ntype=8>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2563). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 25)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - 2561)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนท์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. ค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2564, จาก <https://opdc.go.th/content/Nzc>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (ม.ป.ป.). *ประวัติสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. ค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2564, จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/more_news.php?cid=1895
- สำนักวิชาการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2561). *พจนานุกรมการสาธารณสุขไทย พ.ศ. 2561*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (ม.ป.ป.). *Job Rotation Roadmap*. ค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2564, จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170916_122759.pdf