

# Job Rotation Roadmap

บทความโดย : ดร. อารมณ์ ภูวพิทยพันธ์

ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ไทยสกลิต์ พลัส จำกัด

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรพบว่าผู้บริหารหลายท่านมักคิดถึงการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ที่ถือว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ดีประจำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดี ขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแต่ต้องยอมรับความเป็นจริงที่ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะอยู่ติดตัว ผู้เรียนไม่นานหรือโดยประมาณ 1-2 สัปดาห์เท่านั้นหากผู้บริหารและพนักงานคิดถึงแต่การพัฒนา ความสามารถของบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรมอย่างเดียวแน่นอนว่าย่อมนำไปสู่ค่าใช้จ่ายจำนวนมากและการพัฒนาจะไม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหากค่าใช้จ่ายมีจำนวนจำกัด พบว่าการจัดประจำให้ผู้เรียนมีความสามารถที่ดีขึ้นนั้น ไม่จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงวิธีการเดียว แต่ยังมีรูปแบบการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองนั้นก็คือ “การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน”

การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้ อีกทั้งยังเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Plan) เพื่อให้พนักงานได้ทดลองทำงานจริงก่อนการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

การหมุนเวียนงานไม่ใช่การโอนย้ายงาน ผู้บริหารหลายท่านมักมีคำถามว่า “Job Rotation ต่างกับ Job Transfer อย่างไร” คำทั้งสองนี้มีนัยที่ต่างกันตรงที่ Job Rotation เน้นให้เกิดการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมก่อนการเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งตำแหน่งงาน เงินเดือนและสวัสดิการไม่เปลี่ยนต่างกับการโอนย้ายงาน (Job Transfer) ที่ตำแหน่ง เงินเดือนและสวัสดิการเปลี่ยนไปตามโครงสร้างหน่วยงานที่ถูกย้ายไปการโอนย้ายเป็นวิธีการหนึ่งของความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทำให้พนักงานมีทางเลือกในสายอาชีพของตนเองมากขึ้น

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจที่องค์กรหลายแห่งควรจะนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยต้องมีการวางแผนการหมุนเวียนงานในระยะยาวไม่ใช่ทำขึ้นเพียงแคปีต่อปีเท่านั้น หรือที่เรียกว่าการจัดวางเส้นทางหรือผังการหมุนเวียนงานระยะยาว (Job Rotation Roadmap) ประมาณ 3 ปี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ ในการจัดทำ Job Rotation Roadmap ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 : ก่อนการหมุนเวียนงาน

### ขั้นตอนที่ 2 : ระหว่างการหมุนเวียนงาน

### ขั้นตอนที่ 3 : หลังการหมุนเวียนงาน

#### ก่อนการหมุนเวียนงาน

1. การจัดตั้งคณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานที่ต้องร่วมกันพิจารณาถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานภายในระยะเวลา 3 ปี รวมถึงมีบทบาทหน้าที่ในการติดตามและตรวจสอบการพัฒนาของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ว่าสามารถเรียนรู้งานได้จริงหรือไม่
2. การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการกำหนดรายชื่อของบุคคลที่ต้องหมุนเวียนงานด้วยการคัดสรรจากบุคคลที่มีผลงานดีและมีศักยภาพ (Talented People) หรือจัดทำขึ้นเป็น Talent Pool เป็นบุคคลที่มีความพร้อมและต้องการเรียนรู้งานใหม่ ๆ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
3. การกำหนดระยะเวลา กำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนงานในแต่ละงานโดยระยะเวลาจะไม่เท่ากันในแต่ละคนโดยกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้งานแต่ละครั้งว่าพนักงานต้องเรียนรู้งานอะไรบ้างในแต่ละช่วงเวลาซึ่งการหมุนเวียนงานจะต้องพิจารณาจากความเป็นไปได้ของกลุ่มงานที่จะย้ายไปโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้ความสามารถใกล้เคียงกันหรือสามารถเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก ตัวอย่างเช่น

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่งงาน	ปี 2553				ปี 2554				ปี 2555			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. คุณแนนนี่ สุดเทห์	ผู้จัดการแผนกบัญชี	<----->		<----->		<----->		<----->		<----->		<----->	
		งานการเงิน		งานบัญชี		งานงบประมาณ		งานบัญชี					
2. คุณแม็กกี น่ารัก	ผู้จัดการแผนกการตลาด	<----->		<----->		<----->		<----->		<----->		<----->	
		งานขาย		งานการตลาด		งานพัฒนาธุรกิจ		งานการตลาด					

หมายเหตุ : ปี 2553 ไตรมาสที่ 3-4 และปี 2555 ไตรมาสที่ 1-4 คุณแนนนี่กลับไปทำงานเดิม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกบัญชี

: ปี 2553-4 ไตรมาสที่ 4/1-2 และปี 2555 ไตรมาสที่ 2-4 คุณแม็กกีกลับไปทำงานเดิม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกการตลาด

#### ระหว่างการหมุนเวียนงาน

1. การจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าความรู้ ประสิทธิภาพการเรียนรู้งานใหม่จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องจัดเตรียมเอกสาร รายงาน คู่มือ หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานกับผู้ที่ต้องเรียนรู้งานนั้น ๆ รวมถึงการจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น

2. การติดตามและให้คำปรึกษาเป็นระยะ การติดตามและให้คำปรึกษาจะทำให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายและสามารถปรับตัวกับงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ โดยจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบและให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### หลังการหมุนเวียนงาน

1. การจัดทำรายงานสรุป เมื่อพนักงานได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่แล้วขั้นตอนสุดท้ายคือการจัดทำรายงานสรุปผลจากงานที่ได้เรียนรู้ เนื้อหาในรายงานนั้นจะต้องประกอบด้วย ขอบเขตงานที่ได้เรียนรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากงานใหม่ที่เรียนรู้ และการนำไปปรับใช้กับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน
2. การตรวจสอบจากคณะกรรมการ คณะกรรมการจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบการเรียนรู้ ของพนักงานว่าสามารถเรียนรู้งานที่หมุนเวียนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่พร้อมทั้งการทบทวนแผนการหมุนเวียนงานระยะยาวต่อไปว่าจะต้องเรียนรู้งานใดเพิ่มเติม และให้คำปรึกษาแนะนำสำหรับการเตรียมความพร้อมในการหมุนเวียนงานต่อไป

สรุปว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง และทำให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานต้องทำขึ้นอย่างมีแผนการและดำเนินการในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง มิใช่ว่าอยากหมุนเวียนงานใครก็ได้โดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งการจัดทำ Job Rotation Roadmap จึงเป็นอีกแผนงานหนึ่งที่สามารถใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกที่ต้องเตรียมการไว้ก่อนว่าจะหมุนเวียนใครไปเรียนรู้งานใด และต้องติดตามตรวจสอบจากคณะกรรมการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าบุคคลนั้นสามารถเรียนรู้งานที่หมุนเวียนไปได้อย่างแน่นอน