

## วิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนกรมอนามัยเพื่อเตรียมวางระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

ระดับตำแหน่ง	จำนวนตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร
บริหารระดับสูง	1	1
บริหารระดับต้น	4	3
อำนวยการระดับสูง	22	20
อำนวยการระดับต้น	2	2
ทรงคุณวุฒิ	6	0
เชี่ยวชาญ	98	47
ชำนาญการพิเศษ	426	135
ชำนาญการ/ปฏิบัติการ	1,289	1,325
อาวุโส	7	6
ชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน	256	216

ที่มา : ระบบฐานข้อมูลกลางกรมอนามัย MIS(Management Information System)

ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2563

จากตารางจำนวนข้าราชการและตำแหน่งจำแนกตามระดับเมื่อทำการวิเคราะห์อัตราส่วนระดับตำแหน่งของข้าราชการระดับสูง(ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และ อาวุโส) พบว่าอัตราส่วนระดับทรงคุณวุฒิ ต่อ ระดับเชี่ยวชาญ เท่ากับ 1 : 16.33 ระดับเชี่ยวชาญ ต่อ ระดับชำนาญการพิเศษ เท่ากับ 1 : 4.35 ระดับชำนาญการพิเศษ ต่อ ระดับชำนาญการ/ปฏิบัติการ เท่ากับ 1 : 3 และระดับอาวุโส ต่อ ระดับชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน เท่ากับ 1 : 36.57

### แนวทางดำเนินการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นให้ข้าราชการสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้ อีกทั้งยังเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Plan) เพื่อให้พนักงานได้ทดลองทำงานจริงก่อนการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานไม่ใช่การโอนย้ายงาน ผู้บริหารหลายท่านมักมีคำถามว่า “Job Rotation ต่างกับ Job Transfer อย่างไร” คำทั้งสองนี้มีนัยที่ต่างกันตรงที่ Job Rotation เน้นให้เกิดการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมก่อนการเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งตำแหน่งงาน เงินเดือนและสวัสดิการไม่เปลี่ยนต่างกับการโอนย้ายงาน (Job Transfer) ที่ตำแหน่ง เงินเดือนและสวัสดิการเปลี่ยนไปตามโครงสร้างหน่วยงานที่ถูกย้ายไป การโอนย้ายเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทำให้ข้าราชการมีทางเลือกในสายอาชีพของตนเองมากขึ้น

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจควรนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยต้องมีการวางแผนการหมุนเวียนงานในระยะยาวไม่ใช่ทำขึ้นเพียงแคปีต่อปีเท่านั้น หรือที่เรียกว่าการจัดวางเส้นทางหรือผังการหมุนเวียนงานระยะยาว (Job Rotation Roadmap) ประมาณ 3 ปี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยมีขั้นตอนหลักๆ 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 เป็นบุคคลที่มีความพร้อมและต้องการเรียนรู้งานใหม่ๆ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
3. การกำหนดระยะเวลา กำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนงานในแต่ละงานโดยระยะเวลาจะไม่เท่ากันในแต่ละคนโดยกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้งานแต่ละครั้งว่าพนักงานต้องเรียนรู้งานอะไรบ้างในแต่ละช่วงเวลาซึ่งการหมุนเวียนงานจะต้องพิจารณาจากความเป็นไปได้ของกลุ่มงานที่จะย้ายไปโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้ความสามารถใกล้เคียงกันหรือสามารถเรียนรู้ ได้ไม่ยากนัก ตัวอย่างเช่น

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งงาน	ปี 2563				ปี 2564				ปี 2565			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. นายหมุน เวียงงาน	นักวิชาการ	<----->				<----->				<----->			
	สาธารณสุข(ชพ.) หัวหน้ากลุ่มพัฒนา อนามัยแม่และเด็ก	กลุ่มพัฒนา การส่งเสริม สุขภาพวัยเรียน		กลุ่มพัฒนา อนามัยแม่และ เด็ก		กลุ่มพัฒนาการ ส่งเสริมสุขภาพ วัยรุ่น				กลุ่มพัฒนาอนามัยแม่ และเด็ก			
2. นางเปลี่ยน รักงาน	นักทรัพยากร	<----->				<----->				<----->			
	บุคคล(ชพ.) หัวหน้ากลุ่ม ยุทธศาสตร์ บริหารงานบุคคล และอัตรากำลัง	กลุ่มพัฒนาทรัพยากร บุคคล		กลุ่มยุทธศาสตร์ บริหารงานบุคคล และอัตรากำลัง		กลุ่มทะเบียน ประวัติและ บำเหน็จความชอบ				กลุ่มยุทธศาสตร์ บริหารงานบุคคล และอัตรากำลัง			

หมายเหตุ : ปี 2563 ไตรมาสที่ 3-4 และปี 2565 ไตรมาสที่ 1-4 คุณหมุนกลับไปทำงานเดิม ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มพัฒนาอนามัยแม่และเด็ก

: ปี 2563-4 ไตรมาสที่ 4/1-2 และปี 2565 ไตรมาสที่ 2-4 คุณเปลี่ยนกลับไปทำงานเดิม ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง

### ระหว่างการหมุนเวียนงาน

1. **การจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าหาความรู้** ประสิทธิภาพการเรียนรู้งานใหม่จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องจัดเตรียมเอกสาร รายงาน คู่มือ หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานกับผู้ที่ต้องเรียนรู้งานนั้นๆ รวมถึงการจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น
2. **การติดตามและให้คำปรึกษาเป็นระยะ** การติดตามและให้คำปรึกษาจะทำให้ข้าราชการเกิดความผ่อนคลายและสามารถปรับตัวกับงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ โดยจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ และให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### หลังการหมุนเวียนงาน

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