



สำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง  
(สกนช.)

กระทรวงพลังงาน

# หลักเกณฑ์และวิธีการ หมุนเวียนงาน (Job Rotation)

## คำนำ

การหมุนเวียนงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Development Tools) ในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเป็นการเปิดให้โอกาสบุคลากรเรียนรู้งานใหม่ เกิดองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย เข้าใจบริบทของส่วนงานอื่น เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้สู่การปฏิบัติระหว่างกัน หรือสามารถทำหน้าที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลายของผู้ที่เลื่อนระดับขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ซึ่งควรเรียนรู้การปฏิบัติงานต่างสายงาน ต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่า ๓ อย่าง อย่างละไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือการสั่งสมประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานต่างสายงานหรือต่างลักษณะงาน ทั้งในระดับตำแหน่งเดียวกันหรือต่างระดับกัน เพื่อเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และทำความเข้าใจการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่น ทั้งหมดนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Workplace Learning) และการสอนงานจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถเติบโตในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้ การผลักดันให้มีการหมุนเวียนงานต้องทำควบคู่กับการปรับทัศนคติให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักว่าการหมุนเวียนงาน คือ การสร้างความก้าวหน้าให้ตนเอง แทนที่จะถูกมองว่าการหมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้งานในระยะสั้น เป็นการสร้างภาระในการทำงานให้เพิ่มขึ้น หรือการหมุนเวียนงานในระยะยาว เป็นเพราะไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือเป็นการถูกกลโกง เป็นต้น แต่การหมุนเวียนงานทั้งระบบพร้อมกันอาจเกิดปัญหาต่อระบบการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังนั้น การหมุนเวียนงานจึงต้องเป็นการดำเนินไปในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเลือกทำกับคนเฉพาะกลุ่ม เฉพาะตำแหน่งที่มีความพร้อม เช่น บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เรียนรู้เร็ว และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ชอบทำงานที่มีความท้าทาย และเป็นที่ต้องการของทุกส่วนงาน เป็นต้น

ดังนั้น การเรียนรู้โดยวิธีต่างๆ จะไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย หากไม่ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง และมีแต่ปฏิบัติงานจริงเท่านั้นที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ คือสิ่งที่สะท้อนคุณค่าและคุณภาพของบุคลากร การหมุนเวียนงานจึงควรถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพและสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรในอนาคต

สำนักบริหารการเงินและบริหารองค์กร  
กลุ่มงานบริหารกลาง

## สารบัญ

---

	หน้า
๑. ความหมายของการหมุนเวียนงาน	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน	๑
๓. ประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน	๑
๔. แนวทางปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน	๒
๕. ข้อควรคำนึงในการหมุนเวียนงาน	๒
๖. ข้อดีและข้อจำกัดของการหมุนเวียนงาน	๓
<b>ภาคผนวก</b>	
แบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน	๕
ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน	๗

# การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

## ๑. ความหมายของการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน เป็นเครื่องมือจัดการความรู้อย่างหนึ่ง และเป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการสับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานหน้าที่อื่น โดยที่ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้ อีกทั้งยังเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Plan) เพื่อให้บุคลากรได้ทดลองทำงานจริง ก่อนการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งงานที่หมุนเวียนอาจอยู่ในส่วนใดของโครงสร้างองค์กรก็ได้ เช่น การหมุนเวียนภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างสำนัก เป็นต้น

## ๒. วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน

๑. เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง (On the job training)
๒. เพื่อให้บุคลากรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กัน
๓. เพื่อให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
๔. เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบของส่วนงานอื่น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการดำเนินงาน

## ๓. ประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน

๑. ช่วยลดความเบื่อหน่าย ดึงเครียดจากงานเดิม โดยเมื่อได้ไปสัมผัสกับงานใหม่ที่อาจตรงตามความรู้ความสามารถ และความชอบมากขึ้น
๒. เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพ (Potential) ตลอดจนค้นหาความถนัด ความชำนาญเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับงาน อันจะเป็นการค้นพบตัวเองได้อีกทางหนึ่ง
๓. เป็นการช่วยขยายผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งเดิมและยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ โดยให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่นไปพลางก่อนในช่วงเวลาที่รอการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
๔. เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยไม่ต้องใช้สถานที่ภายนอก และไม่ต้องใช้งบประมาณ เนื่องจากสามารถใช้สภาพการปฏิบัติงานจริงตามโครงสร้างองค์กรและการจัดการซึ่งมีอยู่แล้วได้
๕. เป็นการสร้างความรู้ในงานใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษางานเพิ่มเติม ฝึกการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น
๖. บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ เมื่อเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้

#### ๔.แนวทางปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน

๑.พิจารณาว่า ลักษณะงานใดมีความสำคัญและควรมีการหมุนเวียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒.พิจารณาว่า ตำแหน่งงานใดสามารถจัดให้มีการหมุนเวียนงานได้

๓.ผู้บังคับบัญชากำหนดตัวผู้หมุนเวียนงาน และงานที่จะต้องรับผิดชอบ และระยะเวลาที่จะหมุนเวียนงาน ซึ่งหากเป็นลักษณะข้ามสายงานที่มีผู้บังคับบัญชาคนละคนกัน ผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบควรจะต้องตกลงกันก่อน ซึ่งจะเป็นเรื่องของการยินยอมพร้อมใจที่จะให้เจ้าหน้าที่ของงานหนึ่งหมุนเวียนไปเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานในอีกงานหนึ่ง และร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมของงานใหม่

๔.ดำเนินการหมุนเวียนงาน โดยมอบหมายให้ผู้หมุนเวียนงาน เรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานใหม่

๕.กำหนดตัวผู้รับผิดชอบสอนงานในแต่ละตำแหน่งที่จะหมุนเวียนไป ตามระยะเวลาที่กำหนด

๖.ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงงาน

๖.สรุปผลการเรียนรู้ของผู้หมุนเวียนงาน

**สิ่งที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการหมุนเวียนงาน** คือ การหมุนเวียนงานไม่ควรทำในลักษณะของการบังคับ แต่ควรอาศัยความยินยอมพร้อมใจเป็นหลัก ทั้งนี้ควรมีการบันทึกการหมุนเวียนไว้เป็นหลักฐาน พร้อมลงลายมือชื่อรับรองไว้

#### ๕.ข้อควรคำนึงในการหมุนเวียนงาน

๑.ลักษณะความยากง่ายของงานที่จะหมุนเวียนให้ปฏิบัติ นั้น จะต้องมีความใกล้เคียงกับงานเดิม ไม่ควรมีความแตกต่างกันมาก

๒.ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ว่าการหมุนเวียนงานมิใช่การลงโทษ หากแต่เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถในงานอื่น นอกเหนือจากงานเดิมที่ได้ปฏิบัติมาช่วงเวลาหนึ่งแล้ว

๓.ควรพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะมอบหมายให้หมุนเวียนงานว่า มีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะให้หมุนเวียนงานหรือไม่ เพื่อที่จะไม่เป็นการสร้างความตึงเครียดหรือแรงกดดันให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความวิตกกังวลกับงานใหม่ ความกังวลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔.ผู้บริหารควรให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานและอาจต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการหมุนเวียน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจยังไม่คุ้นเคยกับงานใหม่

๕.ควรมีการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้มีการหมุนเวียนงานแล้ว เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่การประเมินอาจกำหนดเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อที่จะทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไข หรือประเมินเมื่อเสร็จสิ้นงานและนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป

## ๖. ข้อดีและข้อจำกัดของการหมุนเวียนงาน

### ข้อดี

การหมุนเวียนงานช่วยลดความจำเจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และก่อให้เกิดผลดีต่อตัวเจ้าหน้าที่ คือ เป็นการเพิ่มความสามารถในงานด้านต่างๆ ที่เป็นงานระดับเดียวกัน เมื่อมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหยุดหรือลาออก ผู้ที่เคยหมุนเวียนงานก็มาทำงานทดแทนได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งได้

### ข้อจำกัด

ตำแหน่งงานเชิงเทคนิคหรือใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน มักจะหมุนเวียนงานยาก เนื่องจากหาคนอื่นมาทำงาน หรือเรียนรู้งาน หรือฝึกปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเชิงเทคนิคหรือเฉพาะด้านได้ยาก และตนเองก็ไม่มีทักษะในการทำงานอื่น

การหมุนเวียนงานนี้ ในข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะหัวหน้าหน่วยงานมักหวังผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและเป็นผู้ปฏิบัติงานดี จึงไม่ยอมให้หมุนเวียนไปอยู่ในกลุ่มงานหรือสำนักอื่น ยิ่งถ้าคาดหวังว่าจะได้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถมาร่วมงานด้วยแล้ว ก็จะไม่ยินยอมให้มีการหมุนเวียนงาน

# ภาคผนวก

## แบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลหน่วยงานปัจจุบันของผู้หมุนเวียนงาน

ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....  
สังกัด กลุ่มงาน.....สำนัก.....  
ชื่อผู้บังคับบัญชา.....ตำแหน่ง.....  
ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน.....  
.....

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลหน่วยงานที่จะให้หมุนเวียนงาน

ตำแหน่งงาน.....  
กลุ่มงาน.....สำนัก.....  
ชื่อผู้บังคับบัญชา.....ตำแหน่ง.....  
ชื่อผู้สอนงาน.....ตำแหน่ง.....  
วันที่เริ่มงาน.....วันที่สิ้นสุด.....

เหตุผลในการหมุนเวียนงาน.....  
.....

ความรับผิดชอบในงานที่ต้องหมุนเวียน.....  
.....

ขีดความสามารถที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม.....

ผลประโยชน์จากการหมุนเวียนงาน.....

ปัญหาอุปสรรค.....  
.....

(ลงชื่อ).....ผู้หมุนเวียนงาน  
(.....)  
ตำแหน่ง.....  
วันที่...../...../.....

การรับทราบของผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลงานปัจจุบัน

(ลงชื่อ).....  
(.....)  
ตำแหน่ง.....  
วันที่...../...../.....



การรับรองของผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลงานใหม่ที่มีการ  
สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานว่า ข้อความที่แจ้งไว้ในแบบฟอร์มนี้ถูกต้อง  
และเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....  
(.....)  
ตำแหน่ง.....  
วันที่...../...../.....

การรับรองของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

(ลงชื่อ).....  
(.....)  
ตำแหน่ง.....  
วันที่...../...../.....

## ตัวอย่าง

### แบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลหน่วยงานปัจจุบันของผู้หมุนเวียนงาน

ชื่อ-นามสกุล .....นางสาว ก.....ตำแหน่ง .....ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผน.....  
สังกัด กลุ่มงาน.....ยุทธศาสตร์และแผน.....สำนัก.....นโยบายและยุทธศาสตร์.....  
ชื่อผู้บังคับบัญชา.....นางสาว ข.....ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.....  
ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน...จัดทำแผนงาน ตัวชี้วัด งบประมาณ ของสำนักงานและกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลหน่วยงานที่จะให้หมุนเวียนงาน

ตำแหน่งงาน.....ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคา.....  
กลุ่มงาน.....กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคา.....สำนัก.....นโยบายและยุทธศาสตร์.....  
ชื่อผู้บังคับบัญชา.....นางสาว ข.....ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.....  
ชื่อผู้สอนงาน.....นาย ค.....ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคา.....  
วันที่เริ่มงาน.....๑ ตุลาคม ๒๕๖๔.....วันที่สิ้นสุด.....๓๑ มกราคม ๒๕๖๕.....

เหตุผลในการหมุนเวียนงาน เรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคา เพื่อส่งเสริมประสบการณ์สำหรับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต และเพื่อให้สามารถช่วยบริหารจัดการงานในกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคาได้อย่างต่อเนื่อง ในกรณีตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานว่างลง รวมทั้งสร้างสัมพันธที่ดีของทั้งสองกลุ่มงานด้วยการทำความเข้าใจการปฏิบัติงานระหว่างกัน

ความรับผิดชอบในงานที่ต้องหมุนเวียน พิจารณาการออกประกาศอัตราเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง, การรายงานรับ-จ่ายเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และสภาพคล่องเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

ขีดความสามารถที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม การวิเคราะห์และประมาณการสภาพคล่องเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง  
ผลประเมินจากการหมุนเวียนงาน ได้ประสบการณ์เพิ่มเติม มีความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีความเข้าใจระบบงานของกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคามากขึ้น สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ราคาได้

ปัญหาอุปสรรค เวลาในการหมุนเวียนน้อย ประกอบกับเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานเดิม และบริหารจัดการเวลาให้สามารถเรียนรู้งานใหม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

(ลงชื่อ).....นางสาว ก.....ผู้หมุนเวียนงาน  
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

การรับทราบของผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลงานปัจจุบัน

(ลงชื่อ).....นางสาว ข.....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

การรับรองของผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลงานใหม่ที่มีการ  
สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานว่า ข้อความที่แจ้งไว้ในแบบฟอร์มนี้ถูกต้อง  
และเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....นางสาว ค.....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

การรับรองของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

(ลงชื่อ).....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....