

การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านาและโพลีคลินิก จังหวัดกรุงเทพมหานคร

KNOWLEDGE DEVELOPMENT BY JOB ROTATION IN NAN-AH POLYCLINIC, BANGKOK

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา

นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Mr. Chayapon Soontornwiwattana

Ph.D. Candidate in Doctor in Human Resource and Organization Development
School of Human Development, National Institute of Development Administration (NIDA)
E-mail: chayapon.soon@hotmail.com

ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล

อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Dr. Monthon Sorakraikitikul

Faculty member of Organization, Entrepreneurship and
Human Resource Management Department, Thammasat Business School,
Thammasat University
E-mail: monthon@tbs.tu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาความรู้ของพนักงานของโรงพยาบาลน่านาและโพลีคลินิก และผลของการพัฒนาความรู้ภายในโรงพยาบาลที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่วิทยาบาลขนาดเล็กในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงพยาบาล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหาร แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่สาธารณสุข คัดเลือกจากกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนดำเนินงานหลักของโรงพยาบาล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์รายบุคคลจนได้ข้อมูลที่อิ่มตัวจำนวน 13 คน จากบุคลากรทั้งสิ้น 40 คน

ผลการศึกษาพบว่าเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาความรู้ภายในโรงพยาบาลคือ การหมุนเวียนงาน ซึ่งเกิดจากการลงมือปฏิบัติงานจริงในโรงพยาบาล จากการต่อยอดแนวคิดของผู้บริหารด้วยกาหมุนเวียน งานในกลุ่มของพยาบาลแบบไม่เป็นทางการ และเริ่มการหมุนเวียนงานเชิงนโยบายในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ซึ่งการหมุนเวียนงานที่ประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นภายใต้องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบการจัดการของผู้บริหาร การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน เป้าหมายองค์กร และความพึงพอใจ ในงาน ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาทักษะและความสำเร็จของงาน ทำให้พนักงานพัฒนาตนเองเป็นพนักงานผู้มีความรู้ นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่าความรู้จากภายนอกองค์กรถูกแบ่งปันและส่งต่อเข้ามาในองค์กรผ่านการทำงานร่วมกับแพทย์และผู้เชี่ยวชาญไม่ประจำผ่านการหมุนเวียนงานของพนักงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความรู้ของบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของโรงพยาบาล

คำสำคัญ: การพัฒนาความรู้ เครื่องมือพัฒนาความรู้ โรงพยาบาล การหมุนเวียนงาน

Abstract

This qualitative case study research was undertaken to study knowledge development in Nan-Ah Polyclinic Hospital and the result of the development, which lead to business success. The study might be a role model of knowledge management in hospitality industry. Samples were 13 hospital employees from total 40 employees. They are 2 executives and 11 workers, including public health officers, nurses, doctors, and specialists. Data were collected by semi structured interview and data saturation was achieved.

Results showed that the key development tool was job rotation, which adapted from the actual operation. Informal job rotation was done among nurses and it was done formally among public health officers. Factors leading to job rotation included management style, job rotation importance, satisfaction and organizational goals. Job rotation also helped employee development as knowledge workers. External knowledge was also shared by temporary officers and part-time specialists. These could lead to skill development and corporate success.

Keywords: Knowledge development, Knowledge development tool, Hospital, Job rotation

บทนำ

จากการเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบกับนโยบายการเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติของรัฐบาลที่ผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพ เพื่อบริการรับกับการแข่งขัน สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมบริการของโรงพยาบาลมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น โดยธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในปี 2559 มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องตามทิศทางการขยายตัวของเศรษฐกิจ และฐานลูกค้ากลุ่มชาวไทยและต่างชาติที่หลั่งไหลเข้ามาในรูปแบบของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและกระแสนิยมความงาม รวมถึงกระแสรักสุขภาพในสังคมผู้สูงอายุ (Tawongsri, 2016) และจากข้อมูลการรายงานจากสำนักสถานพยาบาลและประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนการบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขและระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ทรัพยากรสุขภาพ รายงานว่าโรงพยาบาลเอกชนทั่วประเทศมีจำนวน 343 แห่ง ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานครมีจำนวน 104 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ 2 คิดเป็นร้อยละ 30.3 จากจำนวนโรงพยาบาลทั่วประเทศ อุตสาหกรรมนี้ยังต้องพัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการบริการทำให้สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าได้หลายระดับเทียบเท่าโรงพยาบาลเอกชน (Tawongsri, 2016)

ข้อมูลของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกรมการปกครอง กล่าวว่าปัญหาหลักของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนยังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งคิดเป็นอัตราส่วน 1:3,347 นับได้ว่าเกินจากมาตรฐาน WHO ที่กำหนดไว้ว่าไม่เกิน 1:1,000 คิดเป็น 3 เท่าของเกณฑ์มาตรฐาน (Tawongsri, 2016) นอกจากนี้จากการเพิ่มขึ้นของประชากรไทยที่เข้าสู่ผู้สูงอายุกลับเพิ่มขึ้น ซึ่งคาดการณ์ว่าการเพิ่มขึ้นของประชากรจะถึงจุดอิมมิตัวในปี 2565 โดยอัตราการเกิดจะอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับอัตราการตาย ทำให้โครงสร้างเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน จากปี 2548 เข้าสู่ปี 2578 ประชากรเด็กลดลงจำนวน 14 ล้านคน เป็น 9 ล้านคนและประชากรวัยทำงานลดลง จำนวน 41 ล้านคน เป็น 38 ล้านคน ซึ่งสวนทางกับจำนวนประชากรผู้สูงอายุ ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 30 ปี (6 ล้านคน เป็น 16 ล้านคน) (Ministry of Social Development and Human Security, 2014) โรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิกเป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็กที่มีจำนวนบุคลากรน้อย คุณภาพของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิกปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน และ

มีอายุงานเฉลี่ยมากกว่า 20 ปี และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับบริการพบว่าบุคลากรของโรงพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถให้บริการอย่างรวดเร็วและตอบคำถามในส่วนอื่นที่นอกเหนือจากหน้าที่ในแผนกประจำของตนเองได้ จากการสังเกตการณ์พบว่าพนักงานในโรงพยาบาลจะไม่ประจำเฉพาะตำแหน่งในวิชาชีพของตนเท่านั้น พยาบาลจะช่วยเหลืองานในแผนกจ่ายยา เจ้าหน้าที่สาธารณสุขช่วยเหลืองานในห้องปฏิบัติการ และช่วยเหลือแพทย์ในห้องตรวจรักษา นับว่าเป็นการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาล ทำให้พนักงานพัฒนาความรู้ของตนได้และช่วยเหลือการทำงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม โรงพยาบาลไม่มีการใช้ระบบประเมินผลที่เข้มงวดในการยกระดับการบริการ มีเพียงการประเมินงานซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร

งานวิจัยเกี่ยวกับผลลัพธ์การหมุนเวียนงานของ Bennett (2003) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานจะเร่งให้เกิดการพัฒนาบุคลากรใหม่ เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในหลายแผนก สร้างความสัมพันธ์ สร้างความก้าวหน้าต่ออาชีพในอนาคต เพิ่มความผูกพันในงาน พนักงานจะสนุกกับงานและการพัฒนาทักษะ อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงในการถูกปลดออกจากการงานอีกด้วย นอกจากนี้ งานวิจัยของ Kokika (2005) ได้ศึกษาการหมุนเวียนงานในเขตเวลลอร์ของประเทศอินเดีย พบความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและการพัฒนาบุคลากร เป็นการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรและส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจพนักงาน พร้อมกับทักษะที่มากขึ้น และความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร งานวิจัยเกี่ยวกับโรงพยาบาลในเวลลอร์พบว่า การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ลดความเครียดจากการเบื่อหน่ายงานเดิมของพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านการเพิ่มสวัสดิการเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานได้ด้วยการพัฒนาพยาบาลให้เป็นผู้มีความรู้

โรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิกเป็นโรงพยาบาลหนึ่งที่มีการประยุกต์ใช้การหมุนเวียนงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและพนักงานผู้มีความรู้เช่นเดียวกับการประยุกต์ใช้การหมุนเวียนในโรงพยาบาลในต่างประเทศ งานวิจัยนี้จึงมุ่งหาว่าการหมุนเวียนงานจะมีผลช่วยอย่างไรในการพัฒนาความรู้ในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาความรู้ และผลของการพัฒนาความรู้ของบุคลากรภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก
2. เพื่อระบุเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ภายในโรงพยาบาล

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาความรู้ของพนักงาน และผลของการพัฒนาความรู้ของพนักงานจนกลายเป็นพนักงานผู้มีความรู้ (knowledge worker) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร การจัดการความรู้จึงเข้ามามีสำคัญเพื่อมีส่วนช่วยในการสร้างโอกาส สร้างความรู้ใหม่หรือแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาการทำงานในองค์กร จากแนวคิดของ Kevin & Scott (2004) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การระบุความรู้ขององค์กรและคัดเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (capture and acquisition) นำมาสู่ขั้นตอนถัดมาคือการนำมาจัดเรียง (organizing) ภายในขอบเขตขององค์กรให้เป็นหมวดหมู่โครงสร้างซึ่งเหมาะแก่การนำไปใช้ เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนถัดมาในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (transfer and sharing) ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในองค์กรและอาจมีการนำเสนอที่ออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การถ่ายทอดส่งต่อนั้นมิได้เกิดขึ้นเพียงแต่ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นข้ามองค์กรได้เช่นกัน โดยอาศัยทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรเทคโนโลยี และในระหว่างการถ่ายทอดความรู้นั้นพนักงานหรือบุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เป็นความรู้ใหม่ (application) ร่วมกับการใช้ระบบจัดการความรู้ (KM system) และพัฒนาเป็นกรณีศึกษาขององค์กรได้ (KM business cases)

หนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากรแบบแนวอนคือ การหมุนเวียนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทรัพยากรมนุษย์ นอกเหนือจากการฝึกฝนพัฒนาความรู้แล้ว ยังมีส่วนช่วยให้พนักงานพ้นจากความเหนื่อยอ่อนของการทำงานซ้ำๆ อีกด้วย (Jorgensen, 2005) จากงานวิจัยของ Zahra et al. (2014) พบว่าปัจจัยสี่ประการขององค์กรที่ก่อให้เกิด การหมุนเวียนงาน ได้แก่ รูปแบบการจัดการ การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน ความพึงพอใจในงาน และเป้าหมายขององค์กร และงานวิจัยของ Shahin & Badri (2013) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานยังก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น พร้อมกับทักษะอันส่งผลให้เกิดความสำเร็จของงานโดยตรง นอกจากนี้ประโยชน์ของการหมุนเวียนยังสามารถพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานผู้มีความรู้ได้อีกด้วย (Bennett, 2003) โดยผลิภาพพนักงานผู้มีความรู้ตามความหมายของ Drucker (1999) มี 6 ประการได้แก่

1. ความสามารถในการตั้งคำถามเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ หรือได้รับมอบหมาย และสามารถเข้าใจงานนั้นได้อย่างลึกซึ้ง
2. รับผิดชอบในผลิตภาพของตนเองและสามารถควบคุมจัดการได้ด้วยตนเอง
3. รับผิดชอบในการสร้างความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน
4. รับผิดชอบในการเรียนรู้ และการสอนถ่ายทอดต่อ ซึ่งนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน
5. ประเมินผลด้วยด้านคุณภาพของงาน ไม่ใช่ประเมินด้านปริมาณเพียงด้านเดียว อันต่างจากโรงงานอุตสาหกรรมหรือเครื่องจักรผลิตสินค้าแต่ละวัน
6. พิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ขององค์กรไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นกุญแจทรัพยากรขององค์กรซึ่งมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในงานที่มุ่งพัฒนาความรู้ Shelda (2006) บทบาทของงานจำนวนมากตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประมวลผล การผลิต หรือการกระจายความรู้ทั้งภายในและระหว่างสถานที่ทำงาน พนักงานที่ใช้เวลาส่วนมากเพื่อการสร้าง ประยุกต์และเผยแพร่ความรู้จะถูกเรียกว่า พนักงานผู้มีความรู้ และความรู้ฝังลึกที่ยากต่อการทำให้กลายเป็นเอกสาร จัดเก็บ หรือแลกเปลี่ยน และองค์กรจำนวนมากใช้ความรู้ชนิดดังกล่าว เพื่อการตัดสินใจที่ดีและคัดทางเลือกที่มีคุณภาพ (Baumard & Wauchope, 2000) การถ่ายทอดและพัฒนาความรู้ฝังลึกต้องอาศัยการฝึกสอนให้คำแนะนำเชิงประสบการณ์แบบระหว่างบุคคล ซึ่งต่างจากความรู้ชัดแจ้งที่ถ่ายทอดผ่านเอกสาร หรือข้อมูลที่เผยแพร่ในองค์กร (Kimiz, 2005) เปรียบเทียบดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคุณสมบัติของ ความรู้ฝังลึก และ ความรู้ที่ชัดแจ้ง

ความรู้ฝังลึก	ความรู้ที่ชัดแจ้ง
สามารถพลิกแพลง รับมือกับสถานการณ์ใหม่และสถานการณ์เฉพาะได้	สามารถในการเผยแพร่ ทำซ้ำ เข้าถึง นำไปปฏิบัติซ้ำในองค์กร
เชี่ยวชาญ มีความรู้ความชำนาญด้านวิธีการรู้สาเหตุ และมีความเข้าใจ	สามารถในการสอนและฝึกฝน
สามารถความร่วมมือ แบ่งปันวิสัยทัศน์ถ่ายทอดวัฒนธรรม	สามารถรวบรวม จัดเป็นระบบระเบียบและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นพันธกิจ ส่งต่อเป็นแนวทางปฏิบัติการ
ฝึกสอนและให้คำแนะนำด้านความรู้เชิงประสบการณ์พื้นฐานตัวต่อตัวหรือระหว่างบุคคล	ถ่ายทอดความรู้ผ่านทางผลิตภัณฑ์ บริการ หรือประมวลเอกสาร

การพัฒนาพนักงานเพื่อถ่ายทอดความรู้ฝังลึก จากพนักงานที่มีประสบการณ์ ให้แก่พนักงานใหม่เป็นสิ่งที่ท้าทาย วิธีการที่ช่วยถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย ทั้งการโค้ช (coaching) การแนะนำ (mentoring) โปรแกรมการฝึกอบรม (training programs) และการหมุนเวียนงาน (job rotation) (Emmanuel, 2012) นักวิจัยได้ศึกษาเครื่องมือการพัฒนาความรู้ พบว่า การหมุนเวียนงานก่อให้เกิดประสิทธิผลและผลผลิตทางทั้งด้านพนักงานและองค์กร (Adomi, 2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bei (2009) ที่ศึกษาการหมุนเวียนงานภายในมหาวิทยาลัย พบว่าการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ได้ผลอย่างมาก เนื่องจากพนักงานสามารถทำงานที่แตกต่างออกไปและสามารถเรียนรู้ทักษะได้มากขึ้น และระบบการหมุนเวียนงานอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องของเรื่องต่างๆ นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน และพนักงานจะช่วยกันเพื่อการพัฒนา นอกจากนี้ งานวิจัยการหมุนเวียนงานของห้องสมุดไนจีเรีย ของ Adomi (2006) พบประสิทธิภาพที่เกิดจากการหมุนเวียนงาน โดยจะสร้างทักษะ แรงจูงใจและการมีส่วนร่วม โดยการหมุนเวียนพนักงานจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่งก่อให้เกิดทักษะใหม่ สภาพแวดล้อมใหม่ คำพูดในการปฏิสัมพันธ์ใหม่ ประสบการณ์ใหม่ ภาระงานใหม่ จะขจัดความซ้ำซากเดิมอันนำไปสู่ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในที่สุด

นักวิจัยศึกษากรณีการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลในเซเชลลอร์ ประเทศอินเดีย พบว่าการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ดีและมีค่าใช้จ่ายต่ำ ซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานได้ด้วยการพัฒนาพยาบาลให้เป็นผู้มีความรู้ และการหมุนเวียนงานส่งผลกระทบเชิงบวกในด้านการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร อันนำไปสู่ความสำเร็จและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Kokika, 2015)

Zahra et al. (2014) ยังพบว่า รูปแบบการจัดการ การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงานของผู้บริหาร เป้าหมายขององค์กร รวมถึงความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนงานอย่างเต็มใจของพนักงาน และประสบความสำเร็จในการพัฒนาความรู้ เมื่อเกิดการหมุนเวียนงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดทักษะ และความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นอีก อันนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อทั้งตัวพนักงานและองค์กร (Shahin & Badri, 2013)

โรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิกมีพนักงานที่มีความสามารถ และพัฒนาความรู้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง จากการสังเกตและข้อมูลสัมภาษณ์เบื้องต้นจากผู้เข้ารับบริการ โรงพยาบาลมีการประยุกต์ใช้การหมุนเวียนงานระหว่างแผนกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวโน้มว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กร การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการพัฒนาความรู้ และผลของการพัฒนาความรู้ภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก และเครื่องมือที่ใช้พัฒนาความรู้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 40 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2559) แบ่งเป็นผู้บริหาร พยาบาล เจ้าหน้าที่สาธารณสุข แพทย์ หัวหน้านักเทคนิคการแพทย์ เภสัชกร และพนักงานไม่ประจำ หลังจากทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการดำเนินการเก็บข้อมูลพบว่า ข้อมูลเกิดการอิ่มตัว (Data Saturation) และไม่เกิดประเด็นใหม่จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13 ดังตารางที่ 2 โดยดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม – มีนาคม พ.ศ. 2560

ตารางที่ 2 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์รายบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	ตำแหน่งงาน	อายุงาน	จำนวนคน	ลักษณะงาน
กลุ่มผู้บริหาร (2 คน)	เจ้าของกิจการ	30 ปีขึ้นไป	1 คน	ผู้บริหาร
	ผู้อำนวยการ	30 ปีขึ้นไป	1 คน	ผู้บริหาร
กลุ่มพยาบาล (5 คน)	พยาบาล	42 ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		30ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		22 ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		12 ปี	1 คน	พนักงานไม่ประจำ
		2 ปี	1 คน	พนักงานไม่ประจำ
กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (4 คน)	หัวหน้า	5 ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		3 ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		2-3 ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		2-3 ปี	1 คน	พนักงานประจำ
		30 ปีขึ้นไป	1 คน	พนักงานประจำ
กลุ่มแพทย์ (2 คน)	หัวหน้า	30 ปีขึ้นไป	1 คน	พนักงานประจำ
	แพทย์	10 ปีขึ้นไป	1 คน	พนักงานประจำ

เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างร่วมกับการสังเกต มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือหลังการเก็บข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ซึ่งหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากสิ่งที่แตกต่างกัน (Peter, 2002) ได้แก่ การสังเกตผู้ให้ข้อมูลและลักษณะการทำงาน (observation) เอกสารภายในของโรงพยาบาล (document) และ การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม

วิเคราะห์ข้อมูลหลังตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) (Braun & Clarke, 2006) ด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) ทบทวนบทสัมภาษณ์จากการถอดเทปบันทึกและทำความเข้าใจข้อมูล และจัดบันทึกช่วยจำเพื่อใช้ในขั้นตอนถัดไป รวมถึงวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับทฤษฎีที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับงานวิจัย
- 2) บันทึกและเรียงลำดับความคิดที่น่าสนใจ ใส่รหัสแทนข้อมูลในประเด็นที่สำคัญและให้ความหมายโดยจัดแบ่งเป็นประเภทของข้อมูลให้เป็นระบบเดียวกัน
- 3) ดึงความหมายจากข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อค้นหาสาระสำคัญจากรหัสที่ได้วางไว้ และหาความสัมพันธ์และจุดเชื่อมโยงของใจความสำคัญระหว่างกัน
- 4) ทบทวนแก่นสาระสำคัญหลักว่าตรงกับรหัสและข้อมูลมากน้อยเพียงใด และสร้างแผนภาพความเชื่อมโยงของรูปแบบที่มีความเกี่ยวเนื่องสอดคล้องกัน
- 5) ระบุและสรุปแก่นสาระสำคัญหลักที่ได้มาจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย และให้รายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

โรงพยาบาลน่านและโพลีคลินิกมีการพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงาน ซึ่งทำให้เกิดการลงมือปฏิบัติจริง และเกิดปฏิสัมพันธ์ มีการสอบถามเพื่อเพิ่มความเข้าใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดทักษะในการทำงาน การหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลเริ่มต้นขึ้นจาก แนวคิดของผู้บริหารที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานหลายส่วน เพื่อที่จะสามารถช่วยเหลือและร่วมกันทำงานภายในองค์กรได้ ประกอบกับความเชื่อใจพนักงานในการทำงาน โดยเริ่มต้นอย่างไม่เป็นทางการขึ้นในกลุ่มพยาบาล และกำหนดเป็นนโยบายการหมุนเวียนงานอย่างเป็นทางการ ในปี 2553 หลังจากร่วมมือกับภาครัฐบาลในโครงการประกันสุขภาพ หลังมีการรับสมัครเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเข้าเป็นพนักงานเพิ่มเติม โดยจะมีการหมุนเวียนงานไปในแต่ละแผนก แบ่งเป็น แผนกผู้ป่วยนอกและคัดกรอง แผนกห้องตรวจรักษา หอผู้ป่วย แผนกจ่ายยา แผนกห้องปฏิบัติการ แผนกการเงิน โดยไม่เรียงตามลำดับ

ผู้บริหารตระหนักถึงการพัฒนาความรู้ของพนักงานในหลากหลายแผนก เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานเกิดขึ้นเฉพาะกลุ่มพยาบาลและกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเท่านั้น กลุ่มแพทย์และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจะยังคงประจำอยู่ในแผนกตามความถนัดของตน และเป็นแหล่งความรู้สำหรับการถ่ายทอดให้แก่พนักงานที่หมุนเวียนงานเข้ามาในแผนก โดยกลุ่มแพทย์และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจะศึกษาหาความรู้จากภายนอกองค์กรเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ อาทิ ผ่านทางการประชุมวิชาการประจำปีตามความถนัดของวิชาชีพ นอกจากนี้พยาบาลและแพทย์ที่ทำงานแบบไม่ประจำยังมีส่วนช่วยนำความรู้จากภายนอกองค์กรเข้ามาเผยแพร่ผ่านการทำงานเช่นกัน

กลุ่มพยาบาลประจำและไม่ประจำให้ข้อมูลตรงกันว่า “การหมุนเวียนงานอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในกลุ่มพยาบาลมานานแล้ว และเกิดขึ้นจากความเชื่อใจของผู้บริหารที่ให้เรียนรู้งานด้วยการช่วยเหลือในทุกแผนก โดยพยาบาลจะเรียนรู้และพัฒนาทักษะหน้างานจนสามารถช่วยเหลือการทำงานในโรงพยาบาลได้ทุกส่วน และสามารถทดแทนบุคลากรได้ในกรณีฉุกเฉิน ทั้งในแผนกการเงิน แผนกผู้ป่วยนอก แผนกคัดกรอง แผนกห้องตรวจคนไข้ โดยจะไม่ละเมิดข้อบังคับของวิชาชีพ” จากการสังเกตพบว่า มีพยาบาลที่ปฏิบัติงานในแผนกการเงิน แผนกห้องตรวจคนไข้ และช่วยเหลือเภสัชกรในแผนกจ่ายยา จากการสัมภาษณ์พยาบาล 3 และ พยาบาล 4 กล่าวเกี่ยวกับการทำงานในโรงพยาบาลว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด” และ “เมื่อไม่เข้าใจงานต้องถามทันที” แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาความรู้จากการหมุนเวียนงานมีการเรียนรู้และสอบถามหน้างาน ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานเช่นกัน

นอกจากนี้พยาบาลไม่ประจำ ยังมีส่วนช่วยเผยแพร่ความรู้ที่ทันสมัยจากภายนอกองค์กร โดยพยาบาลทุกคนให้ข้อมูลตรงกันว่า “พยาบาลไม่ประจำจะเล่าให้ฟัง มีการจัดประชุมสม่ำเสมอว่ามีข้อมูลอะไรใหม่บ้างเพื่อปรับใช้ในการทำงาน ส่วนแพทย์และผู้เชี่ยวชาญที่ไปประชุมจากข้างนอกก็จะได้อะไรใหม่ๆ มา เวลาไปช่วยในห้องตรวจรักษาหรือแผนกอื่นก็จะสังเกตและเรียนรู้จากตรงนั้น” และพยาบาลกล่าวถึงการเรียนรู้จากกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขด้วยเช่นกันว่า “เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ที่เก่งเทคโนโลยีมากกว่า เราสอนเขา เขาสอนเราก็อะไรช่วยเหลือกันแบบน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า” นอกจากนี้ พยาบาล 3 กล่าวถึงในกรณีการทำงานผิดพลาดว่า “ปกติแล้วก็จะทราบดี เพราะผ่านงานทุกแผนกแล้วถ้ามีอะไรผิดปกติก็จะถามผู้รู้ รายงานหัวหน้าแพทย์ หรือผู้บริหารโดยตรงทันที ที่นี้ใช้ความเชื่อใจ” จากข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า การหมุนเวียนงานทำให้พยาบาลพัฒนาความรู้รอบด้าน และทราบการทำงานทั้งหมดของโรงพยาบาล และดูแลประเมินงานกันเองได้

การหมุนเวียนงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็นไปเช่นเดียวกับกลุ่มพยาบาล แต่มีลักษณะเป็นทางการ โดยผู้บริหารจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขทำงานในแผนกคัดกรองผู้ป่วยในโครงการประกันสุขภาพก่อน เพื่อเรียนรู้การทำงานจริงตามที่ได้เรียนมา ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน หลังจากนั้นจะหมุนเวียนงานไปในแผนกอื่นโดยถามความสมัครใจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข การหมุนเวียนงาน

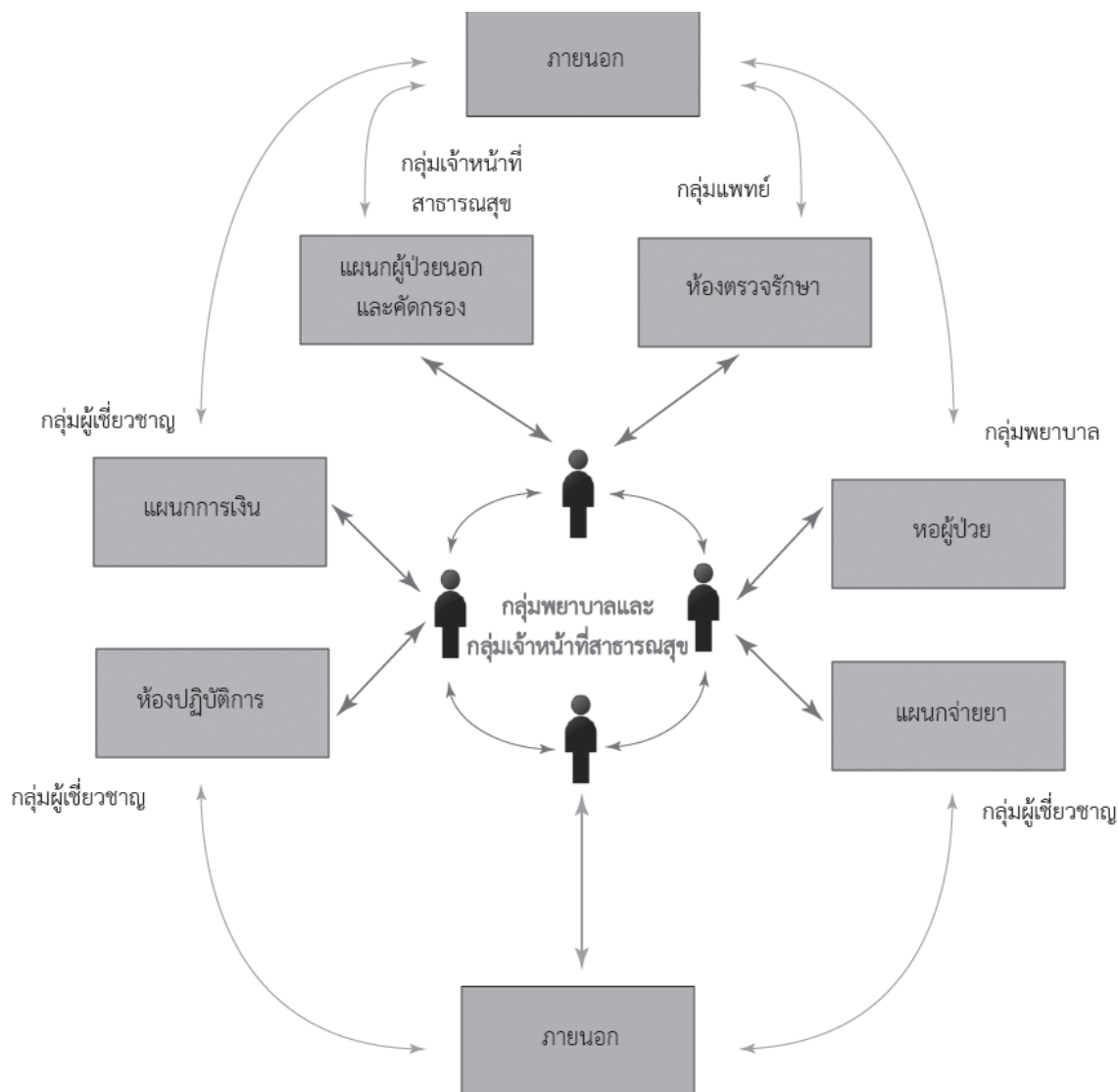
จะเป็นการลงมือปฏิบัติจริงในงานทั้งหมด โดยจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญแผนกนั้น จากการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทำงานในแผนกต่างๆ แผนกละ 1-2 คน โดยจะช่วยเหลือกันทำงาน และจากข้อมูลการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขกล่าวตรงกันว่า “การเรียนรู้ศัพท์เฉพาะทางยาก เพราะเป็นชื่อวิทยาศาสตร์ ซ้อย่าหรือชื่อโรค ต้องใช้เวลามาก” ซึ่งนับได้ว่าเป็นอุปสรรคในการพัฒนาความรู้ในบางแผนก แต่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข 2 ได้รับความพึงพอใจในการทำงาน โดยกล่าวว่า “ถ้าให้เรียนรู้แบบอื่นก็ไม่เอาค่ะ ชอบแบบลงมือปฏิบัติหลายๆ ส่วนมากกว่า ได้ความรู้เยอะและสนุกมากค่ะ” นอกจากนี้กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังได้รับความรู้จากการอบรมภายนอกองค์กร โดยผู้บริหารจะส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมในโครงการประกันสุขภาพร่วมกับรัฐบาล ภายใต้วัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลอื่น และเรียนรู้การปฏิบัติงานของโรงพยาบาลอื่น เพื่อนำมาถ่ายทอดและปรับใช้ภายในโรงพยาบาล โดยผู้บริหารโรงพยาบาลรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการเข้ารับการอบรม

การศึกษาพบว่า การหมุนเวียนงานไม่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในกลุ่มแพทย์และผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากแพทย์ไม่สามารถรักษานอกเหนือความถนัดของตนเองได้ และผู้เชี่ยวชาญจะปฏิบัติงานตามสายวิชาชีพของตน แต่แพทย์และผู้เชี่ยวชาญจะศึกษาหาความรู้จากภายนอกองค์กร จากการสัมภาษณ์แพทย์ประจำพบว่า กลุ่มแพทย์มีการใช้อินเทอร์เน็ตของโรงพยาบาล ในการศึกษาหาความรู้ ผ่านทางฐานข้อมูลออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ความรู้ที่ทันสมัยและนำมาปรับใช้ในโรงพยาบาล นอกจากนี้แพทย์จะเข้ารับการอบรมและเข้าประชุมวิชาการตามความถนัดทางวิชาชีพของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการรักษาโรคและเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วยในการดูแลตนเอง เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแผนกที่จะเข้าประชุมและถ่ายทอดให้พยาบาลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในการพัฒนาการทำงานต่อไป ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การพัฒนาความรู้ของพนักงานในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก

	นโยบายการหมุนเวียนงาน	แหล่งความรู้
กลุ่มพยาบาล	มี (ไม่เป็นทางการ)	ผู้เชี่ยวชาญในทุกแผนก และพนักงานไม่ประจำ
กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข	มี (เป็นทางการ)	ผู้เชี่ยวชาญในทุกแผนก และพนักงานไม่ประจำ
กลุ่มแพทย์	ไม่มี	การประชุมวิชาการ

การหมุนเวียนงานในโรงพยาบาลเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 4 ประการ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Zahra et al. (2014) จากข้อมูลการสัมภาษณ์พยาบาลเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารว่า ผู้บริหารจะให้ความเชื่อใจและไว้วางใจให้พนักงานทำงาน และเริ่มมีการปรับใช้การหมุนเวียนงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขซึ่งจะพิจารณาจากอายุประสบการณ์ และความพึงพอใจที่จะหมุนเวียนงานในแผนกอื่น ผู้บริหารให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “มาเป็นพนักงานที่นี่ต้องเรียนรู้ช่วยงานทุกส่วน ได้ความรู้เพิ่มเติม ไปอยู่ต่างจังหวัดก็สามารถทำงานได้” นอกจากนี้ผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายองค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานและนโยบายรัฐบาล เพื่อพนักงานจะสามารถปฏิบัติและเรียนรู้ได้ตรงเป้าหมายร่วมกัน โรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิกให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงาน แต่ไม่ละเลยการพัฒนาความรู้จากภายนอกโรงพยาบาล เพื่อปรับให้ทันสมัยทั้งในด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานโรงพยาบาลส่งผลให้พนักงานภายในโรงพยาบาลทุกตำแหน่งมีการปรับตัวและพัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลา จากทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนาความรู้ของพนักงานโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก

การพัฒนาความรู้ภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานในแต่ละแผนก โดยจะเกิดขึ้นในพนักงาน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพยาบาลและกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พยาบาลจะหมุนเวียนงานอย่างไม่เป็นทางการ และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจะหมุนเวียนอย่างเป็นทางการตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งจะได้รับความรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริง และจากการสอบถามแพทย์และผู้เชี่ยวชาญในแผนกที่ตนเองหมุนเวียนงานไป การหมุนเวียนงานส่งผลให้พยาบาลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะและสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ พนักงานที่ได้เรียนรู้ทักษะใหม่จะสามารถทำงานได้ในหลายตำแหน่ง นำไปสู่แก้ปัญหาด้านกำลังคน และแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ที่มีทักษะสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน และพนักงานจะเกิดให้เกิดความพึงพอใจและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

อภิปรายผล

1. การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงาน

ผลวิจัยพบว่า “การหมุนเวียนงาน” เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ของพนักงานภายในโรงพยาบาล นันอาและโพลีคลินิก และกลายเป็นแนวปฏิบัติที่อยู่ในวิธีการทำงานปกติ เช่นเดียวกับการค้นพบในงานวิจัยของ Kokika (2015) ที่มีการหมุนเวียนงานของพยาบาลจนทำให้โรงพยาบาลเขตเวลลอร์ของประเทศอินเดียประสบความสำเร็จในการพัฒนาความรู้ และยังพบว่า การพัฒนาความรู้จากภายนอกโดยการถ่ายทอดความรู้เข้าสู่องค์กรผ่านทางผู้เชี่ยวชาญและพนักงานไม่ประจำ มีส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของบุคลากรเช่นกัน

มีข้อสังเกตที่สำคัญว่าการหมุนเวียนงานจะเริ่มต้นขึ้นด้วยความเชื่อใจของผู้บริหาร ซึ่งวางเป้าหมายสำคัญขององค์กรเพื่อให้งานสำเร็จและตรงตามมาตรฐานโรงพยาบาล จึงจัดให้พยาบาลพัฒนาความรู้ในทุกแผนกเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยอายุงานที่ยาวนานและผ่านการหมุนเวียนงานทุกแผนกส่งผลให้พยาบาลเป็นพนักงานผู้มีความรู้ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญและพัฒนาเป็นเชิงนโยบายเพื่อปรับใช้ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอายุนานน้อยกว่าและยังหมุนเวียนงานไม่ครบทุกแผนก แต่อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่สาธารณสุขสามารถช่วยเหลืองานได้เป็นอย่างดีในแผนกที่หมุนเวียนงาน แสดงให้เห็นถึงทักษะที่เพิ่มมากขึ้น และจากการสัมภาษณ์พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความพึงพอใจในการทำงานต่างแผนกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahin & Badri (2013) ที่พบว่า การหมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดทักษะและความพึงพอใจ อันนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน

2. ผลจากการพัฒนาความรู้ของพนักงาน

การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานอย่างต่อเนื่องยาวนาน ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ในกลุ่มพยาบาลอย่างชัดเจน และพัฒนาเป็น “พนักงานผู้มีความรู้” ตามความหมายด้านผลิตภาพของพนักงานผู้มีความรู้ของ Drucker (1999) กล่าวคือ พยาบาลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขภายในโรงพยาบาล มีความสามารถในการตั้งคำถามเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการสอบถามเมื่อไม่เข้าใจในงาน ในกรณีที่มีการหมุนเวียนงานในส่วนที่ไม่เข้าใจ พยาบาลและเจ้าหน้าที่จะสอบถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบข้อมูลทันที และเมื่อมีการหมุนเวียนงาน พนักงานจะเข้าใจในส่วนต่างๆ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ในทุกส่วน พนักงานในโรงพยาบาลจะมีการรายงานต่อผู้บริหารทันทีที่มีความผิดปกติเกิดขึ้น ทั้งในด้านการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจในกรณีผู้ป่วยอาการหนัก นอกจากนี้ พนักงานจะพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลาเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้อง และนำไปถ่ายทอดต่อสู่พนักงานใหม่ พนักงานซึ่งเป็นพนักงานผู้มีความรู้จึงสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุมที่เข้มงวด เนื่องจากพนักงานทราบและเข้าใจการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานทดแทนในส่วนอื่นได้ นับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร

การหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลนันอาและโพลีคลินิกเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 4 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Zahra et al. (2014) ได้แก่

1) รูปแบบการจัดการ เจ้าของกิจการและผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจความสามารถพนักงานว่า พนักงานสามารถพัฒนาได้และมีความสามารถในการได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ เจ้าของกิจการยังให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร และพนักงานสามารถติดต่อเจ้าของกิจการได้โดยตรงในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง

2) การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน เจ้าของกิจการและผู้บริหารเห็นความสำคัญของการหมุนเวียนงานของพนักงานที่เริ่มต้นในกลุ่มพยาบาล และเริ่มมีการวางแผนในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโดยคำนึงถึงพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ด้วยการวางแผนการหมุนเวียนงานแบบเป็นขั้นตอนมากขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาการสับสนในการทำงานและต้องการให้พัฒนาความรู้ที่ละเอียด

3) เป้าหมายขององค์กร ได้ถูกกำหนดอย่างไม่เป็นทางการ โดยความคาดหวังของเจ้าของกิจการและผู้บริหาร

คือ ความต้องการให้พนักงานทุกคนสามารถช่วยกันทำงานภายในโรงพยาบาล โดยช่วยแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกัน และทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองในการทำงาน ผู้บริหารจะให้ความเชื่อใจในการทำงานของพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือทำ อันสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการ

4) ความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนหนึ่งจะเกิดขึ้นด้วยตัวของพนักงานเองที่พึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ และอีกส่วนหนึ่งสามารถกระตุ้นได้จากการให้งานที่ท้าทายและไม่น่าเบื่อจากการหมุนเวียนงาน (Adomi, 2006) ซึ่งความพึงพอใจในงานดังกล่าวจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน และทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากการหมุนเวียนงาน

กลุ่มพยาบาลและกลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุขภายในโรงพยาบาลมีทักษะที่เพิ่มขึ้น และสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ จะสามารถช่วยเหลือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแผนกได้ นำไปสู่การแก้ปัญหาด้านกำลังคนและแก้ปัญหาการขาดแคลนทักษะของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก (Emmanuel, 2012) ซึ่งผลิตผลของการหมุนเวียนงานที่ประสบผลสำเร็จ พบในงานวิจัยของการหมุนเวียนงานในโรงพยาบาลของฟินแลนด์ (Maija & Tarja, 2004) เช่นเดียวกัน คือ รูปแบบการจัดการ การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน เป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และทักษะในงาน และก่อให้เกิด ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้ ผลวิจัยยังพบว่า การหมุนเวียนงานในโรงพยาบาลและการพัฒนาความรู้ในหลายตำแหน่งส่งผลให้เกิดพนักงานผู้มีความรู้ในองค์กรอีกด้วย ซึ่งสามารถทดแทนงานได้หลายตำแหน่ง ซึ่งสามารถเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ได้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

การหมุนเวียนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความรู้ของตัวพนักงานจนส่งผลให้เกิดทักษะและความสำเร็จในองค์กร ทั้งนี้สิ่งที่ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสนใจเพื่อให้ การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จ คือองค์กรประกอบสนับสนุน 4 ประการที่ก่อให้เกิดการหมุนเวียนงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) รูปแบบการจัดการขององค์กรที่อาศัยความเชื่อใจ และมีความไว้วางใจ ให้พนักงานหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดเรียนรู้พัฒนาและสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานเอง

2) ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการหมุนเวียนงานในองค์กร โดยพิจารณาถึงปัจจัยความเหมาะสมของพนักงาน เพื่อสร้างความท้าทายในการพัฒนาความรู้ และเลือกงานที่จะหมุนเวียนให้เหมาะสมกับความรู้ที่จะพัฒนาเพื่อการทำงาน

3) ผู้บริหารและพนักงานทำความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และเป็นไปเพื่อการสร้างพนักงานให้เป็นผู้มีความรู้และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน

4.) ความพึงพอใจของพนักงานจะมีส่วนช่วยให้เกิดการหมุนเวียนงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากพนักงานไม่เต็มใจที่จะหมุนเวียนงานหรือพัฒนาความรู้ในด้านที่ตนเองไม่สนใจ การหมุนเวียนงานจะไม่ประสบความสำเร็จซึ่งเกิดจากตัวของพนักงานเอง

การคัดเลือกพนักงานในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนงาน จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับพนักงานถึงนโยบายการหมุนเวียนงานขององค์กร ก่อนรับเข้าทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การรับพนักงานไม่ประจำ ทั้งกลุ่มแพทย์และผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มพยาบาล จำเป็นต้องสรรหาผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้จากภายนอก และจะสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นเข้าสู่องค์กรได้อย่างเหมาะสม และควรพิจารณาบุคลากรที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับความรู้ที่ทันสมัย

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยในเรื่องการพัฒนาความรู้ของพนักงานพบว่า การพัฒนาความรู้ของพนักงานเกิดจากเครื่องมือสำคัญคือ การหมุนเวียนงานในองค์กร ซึ่งงานวิจัยนี้พิจารณาเพียงผลของการพัฒนาความรู้และประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสำคัญเท่านั้นโดยไม่นำปัจจัยอื่นมาพิจารณา ปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญในการพัฒนาความรู้ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอกรวมถึงสภาพแวดล้อม สถานที่ตั้งขององค์กรและนโยบายรัฐบาล และปัจจัยภายในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบงอสี่ที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้บริหาร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ความเชื่อใจระหว่างพนักงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

นอกจากนี้มีความน่าสนใจในการศึกษาต่อไปว่า การหมุนเวียนงานสามารถใช้ได้จริงกับทุกองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้พนักงานในองค์กรได้จริงหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และการหมุนเวียนงานสามารถทดแทนการจ้างบุคลากรภายนอกเข้ามาฝึกอบรมได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปัจจัยอื่นร่วมด้วยเช่น ขนาดขององค์กร จำนวนพนักงาน วัฒนธรรมแบบตะวันออกและตะวันตก

เอกสารอ้างอิง

- Adomi, E. (2006). Job rotation in Nigerian university libraries. *Library Review*, 55(1), 66-74.
- Baumard, P., & Wauchope, S. (2000). Tacit knowledge in Organizations. *The Academy of Management Review*, 25(2), 443-446.
- Bennett, B. (2003). Job Rotation. *Development and learning in Organization*, 17(4), 7-9.
- Bei, Z. (2009). Some Thoughts on the Practice of Job Rotation in Accounting in Colleges and Universities. *Management Science and Engineering*, 3(1), 46-57.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Emmanuel, E.B. (2012). Job rotation program evaluation: the Niger Delta University Library. *Aslib Proceedings*, 64(4), 388-404.
- Jorgensen, M. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing Sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733.
- Kevin, C., & Scott, P. (2004). *Knowledge Management: An Introduction*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Kokika, M. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 209-215.
- Kimiz, D. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. MA, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann publications.
- Maija, J., & Tarja, U. (2004). Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of Nursing Management*, 12(1), 337-347.
- Ministry of Social Development and Human Security. (2014). *Thai country Elderly persons: Present and Future*. Bangkok: Center for information technology and communications, Ministry of Social Development and Human Security. Retrieved from https://www.m-society.go.th/article_attach/13225/17347.pdf

- Peter, E.D. (2002). Triangulation in construction management research. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9(4), 294-303.
- Shahin, R.S., & Badri, A. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Tehnicki Vjesnik*, 20(3), 473-478.
- Shelda, D. (2006). *Knowledge Management*. Qld, Australia : John Wiley & Sons Australia.
- Tawongsri, T. (2016). Industry Monitor Q1/2016. *Business and Local Economic Development Research Center of Government Savings Bank*, 2(1), 1-15.
- Zahra, R., Abdolmajid, H., & Alireza, M. (2014). The study of job rotation and staff performance in customs organization of Golestan and Mazandaran provinces. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(7), 186-195.