Academic Article

ปัจจัยส่งเสริม และปัจจัยขัดขวาง การพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย (R2R) ของบุคลากร

Enhancing and Hindering Factors of Development the Personnels' Routine to Research (R2R)

มาศโมฬี จิตวิริยธรรม[1]

Masmolee Jitwiriyatham

Article History

Received: April 7, 2024

Revised: September 9, 2024

Accepted: September 27, 2024

บทคัดย่อ

การพัฒนาจากงานประจำด้วยงานวิจัย ได้กลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับการพัฒนาส่วนบุคคลและองค์กร อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย ให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการจึงจะสามารถจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมการทำวิจัยได้ บทความนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เคยได้จากการอบรม สัมภาษณ์ และระดมสมองจากกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย ย้อนหลัง 13 ปี เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสนับสนุนการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย โดยนำเสนอข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้องค์กรที่ต้องการนำไปใช้วางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรใช้เป็นแนวทาง โดยปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลในการดำเนินการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย 5 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจ: ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และแรงจูงใจทางการเงินเป็นแรงจูงใจหลัก

2. ประสบการณ์: ความเชี่ยวชาญในบทบาทของตนมีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย มีต้นกำเนิดมาจากประสบการณ์ทำงาน

3. ความร่วมมือ: การวางแผนร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย ได้อย่างมาก

[1] ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Golden Jubilee Medical Center, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University

E-mail: masmolee.jit@mahidol.ac.th

4. ระบบสนับสนุน: การมีคุณอำนวยในหน่วยงาน และนโยบายองค์กรสนับสนุนการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัยที่ชัดเจนถือเป็นสิ่งจำเป็น แต่ถ้ากำหนดให้ใช้การพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานอาจส่งผลเสียได้

5. อุปสรรค: ปริมาณงานที่มาก ขาดประสบการณ์การวิจัยและทักษะการเขียน และวิธีการวิจัยที่ซับซ้อนล้วนเป็นความท้าทายที่สำคัญ รวมถึงการไม่มีที่ปรึกษาการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัยในงานจะขัดขวางการมีส่วนร่วมในเบื้องต้นได้

สรุปได้ว่า แม้ว่าการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัยจะมีศักยภาพมหาศาลสำหรับการเติบโตในระดับบุคคลและองค์กร แต่ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน แรงจูงใจที่ชัดเจน การจัดหาทรัพยากร และการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

***คำสำคัญ**: การพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย ปัจจัย*

Abstract

The development of Routine to Research (R2R) has emerged as an important strategy for personal and organizational development. However, the successful implementation of R2R depends on many factors that motivate individuals to engage in research activities. This article presents the results of data analysis and synthesis gained from trainings, interviews and brainstorming from the process of R2R driving for backward 13 years about strategies to support R2R by revealing insights for organizations to be adopted as guidelines to their personnel development. Our findings reveal 5 key factors influencing an individual’s decision making to undertake R2R, namely:

1. Motivation: Career advancement and financial incentives serve as primary motivators.

2. Experience: Expertise in one's role is crucial as R2R often originates from frontline experiences.

3. Collaboration: Collaborative planning from the start significantly boosts R2R engagement.

4. Support Systems: The availability of in-house facilitators and clear organizational policies supporting R2R are essential. However, using R2R as part of performance appraisals might bring negative effects.

5. Barriers: Heavy workloads, a lack of research experience and writing skills, and complex research methodologies are significant challenges. Additionally, a lack of in-house R2R mentors can hinder initial engagement.

In conclusion, even though R2R offers immense potential for personal and organizational growth, its success is contingent upon a supportive environment, clear motivations, the proper provision of necessary resources and effective guidance.

Keywords: *Routine to Research, Factor*

บทนำ

การพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย (Routine to Research: R2R) นับเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากที่ใช้ในการพัฒนาคน ดังที่ (Srisasalux & Tantawevong, 2008) ได้กล่าวไว้ว่า “R2R คือ กระบวนการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบของคนหน้างาน เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน โดยมีผลลัพธ์เป็นการพัฒนาตนเอง รูปแบบและแนวทางใหม่ในการทำงาน โดยการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาใช้ในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม” ซึ่ง R2R กำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2547 ณ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ระยะเวลาการเดินทางร่วม 20 ปี ของ R2R นั้น R2R ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็น Asian Hospital Management Award Archives ในสาขาพัฒนาคน และกลายเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้านสาธารสุขเรื่องมาจนปี พ.ศ. 2555 R2R ได้ขยายศักยภาพออกไปยังต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น สิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม ซึ่งมีความสนใจ R2R จนมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจร่วมกัน (Memorandum of Understanding: MOU) แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในการหาแนวคิด R2R ไปใช้พัฒนาบุคลกรของตน สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า R2R เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของคนหน้างานอย่างแท้จริง ทำให้กระบวนการ R2R ได้รับการเผยแพร่ และนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ไม่เฉพาะแต่ผู้ปฏิบัติงานด้านคลินิก หรือที่เป็นสายวิชาชีพเท่านั้น แต่หมายรวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนอื่นด้วย

ทั้งนี้ การที่บุคลากรจะทำ R2R สำเร็จได้ ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ แรงจูงใจ เนื่องจากมนุษย์จะมีพฤติกรรมอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ หรือแรงขับดันเป็นสำคัญ ซึ่ง Kotler and Armstrong (2002) ได้ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจว่า ความกดดัน หรือแรงจูงใจที่มากพอจะทำให้บุคคลนั้นเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลที่ตอบสนองความต้องการของตน บทความนี้จึงกล่าวถึงสิ่งที่เป็นแรงจูงใจ ที่จะผลักดันให้บุคลากรทำ R2R ซึ่งแน่นอนว่าแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกัน ในด้านวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งผลต่อการส่งเสริมการทำ R2R ที่แตกต่างกัน

ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการสนับสนุนการทำ R2R ของบุคลากรมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 โดยได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาปรับกระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรทุกคน ทั้งในสายวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักรังสีการแพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ บุคลากรทางการแพทย์อื่น ๆ รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุน (back office) ในการทำ R2R อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้มีบุคลากรสนใจทำ R2R เพิ่มขึ้นทุกปี แต่ยังขาดการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้การขับเคลื่อน

R2R ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว บทความนี้ จึงเป็นการถอดบทเรียนการสนับสนุนบุคลากรในการทำ R2R ของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกฯ ตลอดระยะเวลากว่า 13 ปี ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เคยได้จากการอบรม สัมภาษณ์ และระดมสมองจากกระบวนการขับเคลื่อน R2R ที่ผ่านมา เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีความสนใจ ได้นำไปใช้สำหรับวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต่อไป

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดด้านการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย (Routine to Research: R2R)

ย้อนกลับไปเมื่อปี พ.ศ. 2547 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ภายใต้การนำของศาสตราจารย์คลินิกนายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร มีแนวคิดที่จะนำงานวิจัยมาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนางานประจำให้มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีมาตรฐาน และมีคุณภาพที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ป่วยได้รับประโยชน์สูงสุด จึงมีการระดมสมองกุนซือด้านสุขภาพแห่งวงการสาธารสุขไทย มาร่วมกับผู้รับผิดชอบงานวิจัย และงานพัฒนาคุณภาพของคณะ โดยการก่อตั้งหน่วย R2R ขึ้นที่โรงพยาบาลศิริราช จากงานใหม่ที่ไม่มีใครคุ้นเคยกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งนี้ที่เป็นสิ่งใกล้ตัวที่ใคร ๆ ต่างให้ความสนใจในปัจจุบัน (Nopmaneejumruslers, Nimmannit, & Thephamongkhol, 2009) และด้วยเหตุที่ R2R เป็นกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถพัฒนางานประจำที่ตนทำอยู่ได้ R2R จึงเริ่มต้นด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการคิดแบบเป็นระบบของการวิจัยเข้ากับการทำงานหน้างาน ดังนี้

ขั้นแรก เป็นการย้อนกลับไปมองหน้างานของตนว่า มีลักษณะ ขอบเขตงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง? ปัญหานั้นเกิดกับใคร ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาปัญหา และกลุ่มประชากร (P = Problem / Population) ซึ่งเทคนิคในการค้นหาปัญหาที่สำคัญในกระบวนการทำ R2R คือ การใช้ 5 Whys

ขั้นที่ 2 เมื่อเห็นปัญหา จึงออกแบบแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหานั้น อันเป็นขั้นตอนของการออกแบบสิ่งที่นำมาใช้ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ จึงถือเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้ (I = Intervention)

ขั้นที่ 3 เมื่อได้แนวทางมาแล้ว ก็นำมาทดลองใช้แนวทางนั้น เพื่อพิสูจน์ว่าแก้ปัญหาได้จริง เป็นขั้นตอนในการเปรียบเทียบ (C = Compare / Control) ระหว่างสิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่ กับสิ่งเก่าหรือกระบวนการเก่า เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นว่า เมื่อใส่วิธีการแก้ไข (intervention) ลงไปแล้วจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ได้หรือไม่ โดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์ให้ชัดว่า ต้องการวัดอะไร ทั้งนี้ ในกรณีที่มีการเปรียบเทียบในลักษณะของการทำวิจัยไปข้างหน้า (prospective) ที่มีการให้วิธีการแก้ไข (intervention) แก่อาสาสมัครต้องคำนึงถึงวิธีการคัดเลือกอาสาสมัคร และกำหนดว่าอาสาสมัครกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ได้รับวิธีการแก้ไข (intervention) หรือกลุ่มใดเป็นกลุ่มควบคุม จึงต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่ดี เพื่อไม่ให้ผิดหลักจริยธรรมการวิจัยในคน ดังนั้น ก่อนการทำวิจัย จึงต้องมีการขออนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนทุกเรื่อง เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิ์อาสาสมัคร นับเป็นเรื่องที่ต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่ง

ขั้นที่ 4 นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สรุปผล และนำไปใช้ประโยชน์จริงที่หน้างาน (O = Output / Outcome) ในกระบวนการทำ R2R ใน 4 ในข้างต้น ชาว R2R รู้จักกันดีในชื่อ PICO ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องรู้จัก และทำความเข้าใจแต่แรก เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว PICO ยังเป็นตัวบอกถึงชื่อเรื่องที่ดีอีกด้วย เพราะ PICO จะระบุข้อมูลหลักในการทำวิจัย คือ ประชากร ตัวแปรต้น สถิติ และสิ่งที่ต้องการวัด เมื่อนำมารวมกันจะได้ทั้งระเบียบวิธีวิจัย และชื่องานวิจัยที่สมบูรณ์ครบถ้วนนั่นเอง

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า R2R คือ การพัฒนางานประจำด้วยการวิจัย องค์ประกอบของ R2R จึงต้องมีพร้อมทั้ง 4 ประการ ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้ คือ

1. โจทย์วิจัย R2R: ต้องเกิดจากหน้างาน หรืองานประจำที่ทำอยู่ อาจเป็นปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาก็ได้

2. ผู้วิจัย: ต้องเป็นผู้ทำงานประจำนั้นเอง และต้องทำหน้าที่เป็นผู้วิจัยหลักในงานนั้น ๆ เพราะคนหน้างานย่อมรู้จัก เข้าใจเนื้องาน และปัญหาที่เกิดขึ้นดีที่สุด จึงเป็นผู้ที่สามารถเสนอวิธีการแก้ไข (intervention) ได้อย่างตรงจุดที่สุด และในความเป็นจริงแล้ว คนที่เหมาะสมจะแก้ปัญหาหน้างานที่สุด ก็คือเจ้าของงานนั้น ๆ นั่นเอง ดังที่ คำผิว วงษ์กล้า เวรเปลคนเก่ง ได้กล่าวไว้ในวิดีโอเรื่อง “R2R สุข ง่าย ใส งาม” ว่า “ปัญหานั้น ๆ เป็นปัญหาหน้างานของเรา เราคือคนรู้หน้างานเราดีที่สุด ถ้าเราไม่แก้ แล้วใครจะแก้” (R2R Siriraj, 2011).

3. ผลลัพธ์: ต้องวัดได้จากตัวผู้รับบริการโดยตรง เช่น ด้านงานบริการ อาจเป็นการช่วยลดขั้นตอนการทำงาน การบริการดีขึ้น แก้ปัญหาภาระงานที่ทำอยู่ได้ ส่วนด้านการดูแลผู้ป่วย อาจเป็นการที่ผลการรักษาดีขึ้น ภาวะแทรกซ้อน หรือระยะเวลาในการพักรักษาตัวในโรงพยาบาลลดลง เป็นต้น

4. การนำผลไปใช้: ผลงานวิจัยต้องไม่เป็นงานวิจัยขึ้นหิ้ง แต่ต้องสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการทำงาน และการบริการให้ดีขึ้นในบริบทของแต่ละองค์การ หากไม่มีการนำผลการวิจัยมาใช้ เรายังไม่ถือว่าเป็น R2R เพราะยังไม่สามารถนำกลับมาสร้างประโยชน์ให้แก่คนหน้างานจริง ๆ

R2R จึงเป็นการพัฒนางานที่ทำอยู่ ไม่ใช่การเปิดหน้างานใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้ตนเอง เพราะ R2R มิได้เกิดขึ้นมาเพื่อสร้างภาระให้แก่คนหน้างาน แต่เกิดมาเพื่อเป้าหมายหลักที่จะให้คนทำงานได้รับผล 3 ประการ คือ

1. ส: ความสุข คือ คนทำงานต้องมีความสุข สนุกกับงานที่ตนทำ

2. ป: ประเทืองปัญญา คือ คนทำงานต้องเก่งขึ้น ฉลาดขึ้น สามารถเข้าใจ และเชื่อมโยงเรื่องราวกระบวนการทำงานเข้ากับศาสตร์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น มีความสุขขึ้น

3. ก: ก้าวหน้า คือ คนทำงานมีความก้าวหน้าขึ้น ด้วยผลงานวิชาการที่เกิดจากงานประจำ ชาว R2R เรียกสิ่งนี้ว่า ผลพลอยได้ เพราะเมื่อมีการทำ R2R ก็ย่อมมีการจดบันทึกข้อมูล บันทึกการทำงาน ซึ่งเมื่อเรานำสิ่งเหล่านี้มาเขียนเป็นงานวิจัย เราก็จะได้ผลงานวิชาการโดยอัตโนมัติ และสิ่งนี้ก็สามารถนำมาขอตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในวิชาชีพได้ (Panich, 2015).

นอกจากเรื่องของ PICO กระบวนการทำ R2R องค์ประกอบของ R2R และเป้าหมายของ R2R ที่กล่าวมาในข้างต้นแล้วยังมีความเข้าใจเรื่อง R2R ที่ต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้อง คือ อะไรที่ไม่ใช่ R2R เนื่องจากมีคลาดเคลื่อน

เกี่ยวกับ R2R อยู่หลายประการ สามารถสรุปมาเป็น 10 “ไม่” R2R ที่จะอธิบายคุณลักษณะในเชิงนิเสธ 10 ประการของ R2R ทำให้เข้าใจ R2R ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คุณสมบัติ 10 ประการนั้น ได้แก่ (Nimmannit et al., 2011)

1. R2R “ไม่” ใช่ระเบียบวิธีวิจัยใหม่

2. R2R “ไม่” ใช่งานวิจัยขึ้นหิ้งที่ไม่ถูกนำมาใช้งานจริง

3. R2R “ไม่” จำกัดเฉพาะปัญหาทางคลินิก ทุกคนสามารถทำ R2R ได้

4. งานวิจัย R2R “ไม่” ใช่การทำงานเดี่ยว แต่เป็นการทำงานเป็นทีม

5. ผู้เริ่มทำ R2R “ไม่” จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องวิจัยมาก่อน เพราะสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้

6. การเริ่มทำ R2R “ไม่” ได้เริ่มจาก “อยากทำวิจัย” แต่เริ่มจาก “ใจที่มีต้องการพัฒนางานประจำ” ของตน

7. กระบวนการทำ R2R “ไม่” ควรเริ่มด้วย “การอบรมระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ” แต่ควรเริ่มจาก “การค้นหา และวิเคราะห์ประเด็นคำถามจากหน้างานประจำของตน” ร่วมกับการสืบค้นทฤษฎีอย่างเหมาะสมร่วมกันของทีมงาน

8. R2R มัก “ไม่” ต้องใช้ทุนวิจัยจำนวนมาก เนื่องจากเป็นงานที่ปฏิบัติประจำอยู่แล้ว

9. R2R “ไม่” ได้วัดความสำเร็จด้วยจำนวนผลงานวิจัย แต่วัดที่การนำกลับไปใช้หน้างานได้จริง

10. งานวิจัย R2R “ไม่” ใช่งานวิจัยชั้นสอง เพราะเป็นงานวิจัยที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ แม้ว่างานวิจัย R2R ส่วนใหญ่ไม่ได้ต้องการระเบียบวิธีวิจัย และการวิเคราะห์ทางสถิติที่ซับซ้อนก็ตาม

แม้ว่าข้อมูลในข้างต้นจะทำให้เราได้รู้จัก R2R ได้อย่างชัดเจนในทุกแง่มุมแล้ว แต่การรู้จัก R2R อย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรลุกขึ้นมาทำ R2R ได้ ในส่วนต่อไปจึงจะกล่าวถึงแนวคิดในด้านแรงจูงใจที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการทำ R2R ขึ้นในองค์การ

แนวคิดด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีแรกที่มักจะถูกหยิบยกมากล่าวถึง คือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ที่กล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน และเป็นสิ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์โดยตรง ซึ่งความต้องการของมนุษย์นี้จะเป็นไปตามลำดับขั้น จากความต้องการในระดับต่ำไปสู่ระดับสูง เมื่อความต้องการในระดับนั้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะให้ความสำคัญกับความต้องการลำดับนั้นน้อยลง และหันไปสนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ โดยสามารถแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทางร่างกาย ทางความมั่นคงปลอดภัย ทางสังคม ทางการได้รับการยกย่องสรรเสริญ และทางความสำเร็จในชีวิต (Maslow, 1954)

ทฤษฎีของมาสโลว์ สอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1999) ที่กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลจะมีความพึงพอใจหรือไม่ มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ องค์ประกอบจูงใจ และองค์ประกอบค้ำจุนหรือองค์ประกอบสุขอนามัย โดยองค์ประกอบจูงใจ นับเป็นแรงจูงใจทางตรงให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มี 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในการงาน การได้รับการนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

ในขณะที่องค์ประกอบค้ำจุน เป็นสิ่งที่ป้องกันไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่ชอบงาน หรือทำงานหย่อนประสิทธิภาพ มี 9 ประการ ได้แก่ เงินเดือน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และการปกครองบังคับบัญชา อีกทฤษฎีที่จะไม่กล่าวถึงไม่ได้ คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (McGregor, 1960) ที่กล่าวถึงความพึงพอใจไว้ว่า ทฤษฎี Y มีประโยชน์สำหรับผู้นำ ใช้ออกแบบการปกครอง ให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎี X มีลักษณะของเผด็จการ เหมาะที่จะใช้กับคนเกียจคร้าน ในขณะที่ทฤษฎี Y เชื่อว่าคนเรามีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง จึงเน้นไปที่การมีส่วนร่วม ทฤษฎีนี้จึงเหมาะที่จะใช้กับคนขยัน (McClelland, 1961) ได้นิยามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงขับภายในของบุคคล ให้ตั้งใจกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งแรงจูงใจนี้ มิได้หมายเอาเฉพาะรางวัลตอบแทนเท่านั้น ในแง่ของการทำงาน ยังหมายรวมถึงความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งใจอย่างดีที่สุด และความสำเร็จแรกก็จะเป็นแรงกระตุ้นความสำเร็จของงานชิ้นต่อ ๆ ไป

ปัจจัยของการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย

เมื่อนำทฤษฎีในข้างต้นมาวิเคราะห์ร่วมกับ องค์ความรู้ในงานวิจัยเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย (R2R) ที่เหมาะสมของหน่วยงาน ซึ่งมี 3 องค์ประกอบที่ศูนย์การแพทย์ฯ ได้นำมาเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสนับสนุนในองค์การ คือ การสร้างองค์ความรู้ การมีกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความต่อเนื่องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดให้มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บทความวิชาการนี้เป็นผลผลิตจากการแลกเปลี่ยนกันถึงแรงจูงใจหลักในการทำ R2R ของคนหน้างานที่ทำ R2R มาแล้ว และยังทำอยู่ ทำให้ได้ภาพใหญ่ ๆ ของแรงจูงใจที่บุคลากรจะตัดสินใจทำ R2R หรือไม่ 9 ประเด็น ซึ่งเมื่อแลกเปลี่ยนกันลึกลงไปทำให้สามารถทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำ R2R โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ ประสบการณ์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน ระบบสนับสนุน และการสนับสนุนในเชิงนโยบาย นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัญหา/อุปสรรค ที่ผู้ขับเคลื่อน R2R ต้องทราบ และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็นอุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคล และอุปสรรคเชิงระบบ ซึ่งสามารถนำมาสรุปในแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

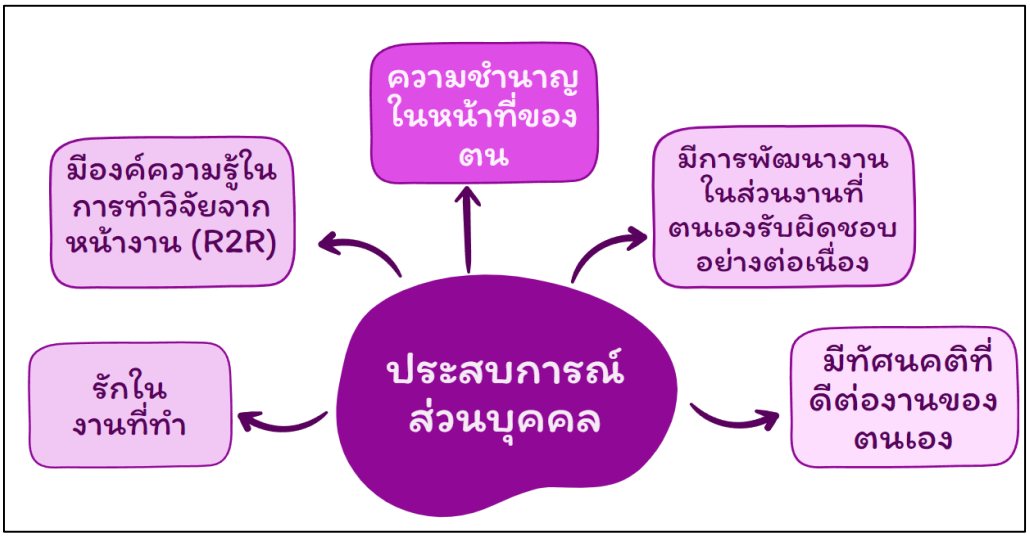
แรงจูงใจหลักที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจทำ R2R หรือไม่ 9 ข้อ คือ การมีความก้าวหน้าในอาชีพ การมีเงินประจำตำแหน่ง การนำผลงานไปเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน การต้องการแก้ไขปัญหาในการทำงาน การต้องการพัฒนาศักยภาพตนเอง การต้องการสร้างคุณค่าและความภูมิใจในการทำงาน การได้รับการเชิดชูเกียรติในฐานะเป็นผู้สร้างผลงาน และการมีรางวัลให้กับทั้ง คนทำงาน และคุณอำนวย (facilitator) พบว่า การมีความก้าวหน้าในอาชีพ การมีเงินประจำตำแหน่ง เป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรตัดสินใจทำ R2R มากที่สุด ในขณะที่การมีรางวัลให้กับทั้ง คนทำงาน และคุณอำนวย (facilitator) เป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจต่ำสุด โดยมีปัจจัย 4 ด้าน คือ



ภาพที่ 1 แรงจูงใจหลักที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจทำ R2R หรือไม่

ที่มา: โดยผู้วิจัย

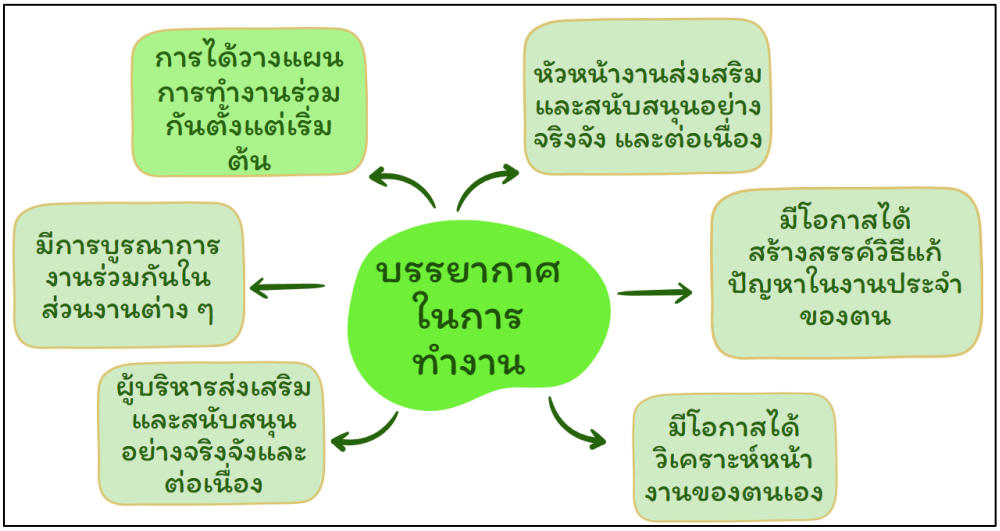
ประสบการณ์ส่วนบุคคล มี 5 ข้อ คือ มีความชำนาญในหน้าที่ของตน มีการพัฒนางานในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติที่ดีต่องานของตนเอง รักในงานที่ทำ มีองค์ความรู้ในการทำวิจัยจากหน้างาน (R2R) พบว่า การมีความชำนาญในหน้าที่ของตน เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการต้องการทำ R2R มากที่สุด ในขณะที่ การมีองค์ความรู้ในการทำวิจัยจากหน้างาน (R2R) เป็นสิ่งที่มีบุคลากรเห็นว่ามีอิทธิพลน้อยสุด



ภาพที่ 2 ประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการต้องการทำ R2R

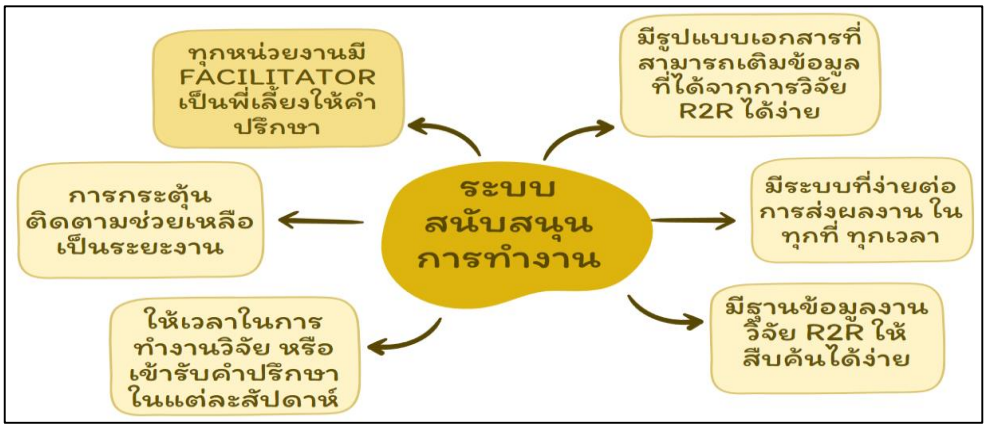
ที่มา: โดยผู้วิจัย

บรรยากาศในการทำงาน มี 6 ข้อ คือ การได้วางแผนการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น หัวหน้างานส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง มีโอกาสได้สร้างสรรค์วิธีแก้ปัญหาในงานประจำของตน มีโอกาสได้วิเคราะห์หน้างานของตนเอง ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง มีการบูรณาการงานร่วมกันในส่วนงานต่าง ๆ พบว่า บรรยากาศที่ได้มีการวางแผนการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นจะส่งผลให้การทำ R2R เกิดได้ง่าย ในขณะที่การบูรณาการงานร่วมกันในส่วนงานต่าง ๆ ไม่มีผลต่อการตัดสินใจว่าจะทำ R2R หรือไม่



ภาพที่ 3 บรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการต้องการทำ R2R
ที่มา: โดยผู้วิจัย

ระบบสนับสนุนการทำงาน มี 6 ข้อ คือ ทุกหน่วยงานมีคุณอำนวย (facilitator) เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา มีรูปแบบเอกสารที่สามารถเติมข้อมูลที่ได้จากการวิจัย R2R ได้ง่าย มีระบบที่ง่ายต่อการส่งผลงาน ในทุกที่ ทุกเวลา มีฐานข้อมูลงานวิจัย R2R ให้สืบค้นได้ง่าย ให้เวลาในการทำงานวิจัย หรือเข้ารับคำปรึกษาในแต่ละสัปดาห์ การกระตุ้นติดตามช่วยเหลือเป็นระยะ พบว่า การสนับสนุนเชิงระบบที่บุคลากรต้องการคือ การที่ทุกหน่วยงานมีคุณอำนวย (facilitator) เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา จะเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรได้มากที่สุด ในขณะที่การติดตามช่วยเหลือเป็นระยะส่งผลน้อยที่สุด



ภาพที่ 4 ระบบสนับสนุนการทำงานที่ส่งผลต่อการต้องการทำ R2R

ที่มา: โดยผู้วิจัย

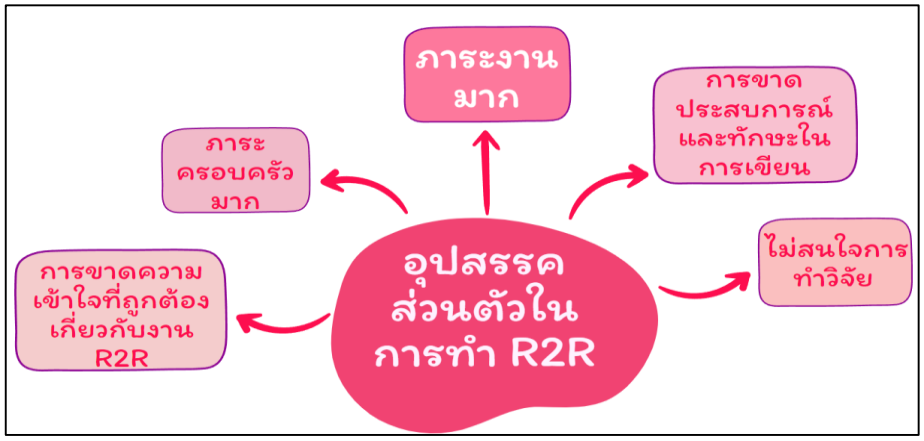
การสนับสนุนเชิงนโยบาย มี 6 ข้อ คือ มีนโยบายส่งเสริมการทำวิจัย R2R และนวัตกรรม มีการสนับสนุนงบประมาณการทำ R2R ที่ชัดเจน เช่น เงินรางวัลสำหรับผู้ที่ผลิตผลงานตีพิมพ์ หรือ ได้รับรางวัลจากเวทีต่าง ๆ มีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำวิจัย มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ มีเครือข่ายนักวิจัย R2R มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และศึกษาดูงานซึ่งกันและกัน มีการกำหนดการพัฒนางาน R2R ไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) พบว่า การสนับสนุนเชิงระบบที่ส่งผลมากที่สุด คือ มีนโยบายส่งเสริมการทำวิจัย R2R และนวัตกรรมให้ชัดเจนจะทำให้มีผู้หันมาทำ R2R มากขึ้น แต่ต้องไม่ใช่การเอามาบรรจุลงในการประเมิน เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรไม่เห็นด้วยอย่างมาก



ภาพที่ 5 การสนับสนุนเชิงนโยบายที่ส่งผลต่อการต้องการทำ R2R

ที่มา: โดยผู้วิจัย

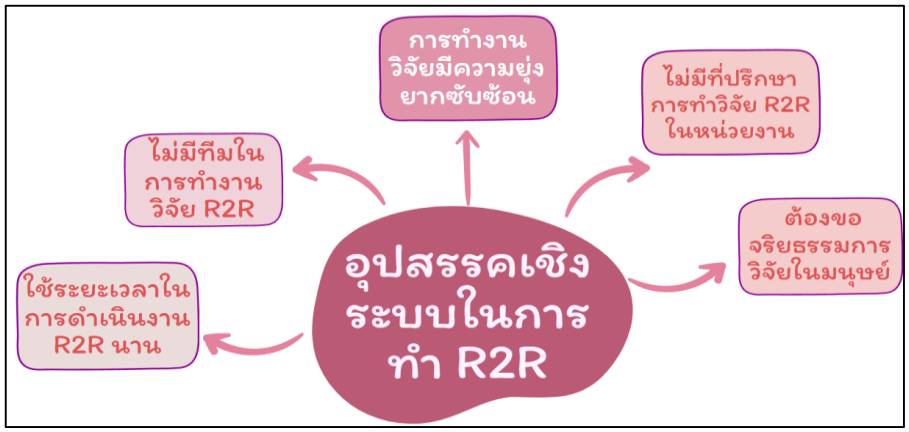
อุปสรรคส่วนตัวในการทำ R2R มี 5 ข้อ คือ ภาระงานมาก การขาดประสบการณ์และทักษะในการเขียน ไม่สนใจการทำวิจัย การขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับงาน R2R ภาระครอบครัวมาก พบว่า อุปสรรคส่วนตัวที่ส่งผลต่อการตัดสินใจทำ R2R คือ ภาระงานที่มีมาก และการขาดประสบการณ์และทักษะในการเขียน เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ไม่สนใจ รวมถึงไม่สามารถทำ R2R ให้สำเร็จได้



ภาพที่ 6 อุปสรรคส่วนตัวในการทำ R2R

ที่มา: โดยผู้วิจัย

อุปสรรคเชิงระบบในการทำ R2R มี 5 ข้อ คือ การทำงานวิจัยมีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีที่ปรึกษาในการทำงานวิจัย R2R ในหน่วยงาน ต้องขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน R2R นาน ไม่มีทีมในการทำงานวิจัย R2R พบว่า การทำงานวิจัยมีความยุ่งยากซับซ้อน และการไม่มีที่ปรึกษาในการทำงานวิจัย R2R ในหน่วยงานของตน เป็นอุปสรรคสำคัญในการจะเริ่มต้นทำ R2R ของแต่ละคน



ภาพที่ 7 อุปสรรคเชิงระบบในการทำ R2R

ที่มา: โดยผู้วิจัย

การวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจารณ์

การพัฒนางานประจำด้วยงานวิจัย (R2R) มิได้เป็นการทำงานวิจัยให้ได้ 1 ชิ้น แต่เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยใช้งานประจำที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบความคิด ด้วยระบบของการทำวิจัย อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำงานง่ายขึ้น ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการได้ในที่สุด แต่การจะให้บุคลากรสนใจ R2R นั้น ต้องอาศัยระบบสนับสนุน และกระบวนการที่เหมาะสม ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ เนื่องจากมีบริบทที่ต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมและความต้องการของตัวบุคลากรเอง ซึ่งในส่วนของศูนย์การแพทย์ฯ นั้น ได้มีการถอดบทเรียนถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำ R2R ของบุคลากร พบว่า การมีความก้าวหน้าในอาชีพ และการมีเงินประจำตำแหน่ง เป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรตัดสินใจทำ R2R มากที่สุด ในขณะที่ การมีรางวัลให้กับทั้ง คนทำงาน และคุณอำนวย (facilitator) เป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นสายวิชาชีพที่เป็นผู้เริ่มทำงานใหม่ คือ มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี จึงมีความคาดหวังในความก้าวหน้า และค่าตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ ทั้งนี้ หากได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน จะทำให้มีกำลังในการทำ R2R มากขึ้น เพราะข้อมูลจากการถอดบทเรียนแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และต้องการพัฒนาศักยภาพตนเอง เพื่อสร้างคุณค่าและความภูมิใจในการทำงานที่ตนทำอยู่แล้ว แต่ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งการมีความชำนาญในหน้าที่ของตน เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการต้องการทำ R2R มากที่สุด เพราะ R2R เป็นเรื่องของคนหน้างาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Poompeng, 2022) ที่พูดถึงความชำนาญในหน้าที่ของตนเองว่าเป็นแรงจูงใจและปัจจัยส่วนตัวบุคลากรสายสนับสนุนเองที่จะนำไปสู่การพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทสรุปบของบทสังเคราะห์งานวิจัย R2R (Thianthong, 2019) ที่ว่า ผลงาน R2R ที่ได้รับรางวัล ล้วนแต่เป็นผลงานที่ตกผลึกจากองค์ความรู้ที่สั่งสมมาของคนหน้างานทั้งสิ้น ซึ่งความชำนาญจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มต้นให้ได้ช่วยกันวางแผนร่วมกันทำงาน และแก้ปัญหาด้วยกัน พร้อมกันนี้ ในส่วนของหน่วยงานเอง ก็ต้องมีการสร้างระบบสนับสนุนให้สามารถทำ R2R ได้อย่างสะดวกด้วย ซึ่งการสนับสนุนที่บุคลากรต้องการมากที่สุด คือ การสร้างคุณอำนวย (facilitator) ที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในทุกหน่วยงาน สอดคล้องกับข้อมูลอุปสรรคของการทำ R2R ที่ได้จากการถอดบทเรียนว่าอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรทำ R2R ไม่สำเร็จ คือ การไม่มีที่ปรึกษาในการทำงานวิจัย R2R ในหน่วยงานของตน เพราะคน ๆ นี้ จะเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาคนในงานได้อย่างดี เพราะเป็นคนที่เข้าใจทั้งองค์ความรู้ของ R2R และลักษณะของงานในหน่วย ดังที่ รศ.นพ.เชิดชัย และผศ.ดร.จรวยพร ได้กล่าวถึง ความสำคัญของคุณอำนวยไว้ว่า คุณอำนวยนับเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน และเพิ่มองค์ความรู้ R2R ในองค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่เข้าใจบริบทของตนได้เป็นอย่างดี (Nopmaneejumruslers & Nimmannit, 2015; Srisasalux & Jamniandamrongkarn, 2009) นอกจากนี้ การมีระบบที่ทำให้บุคลากรสามารถทำวิจัยได้อย่างง่าย ๆ และสะดวก เช่น มีฟอร์มให้สามารถกรอกข้อมูล และแก้ไขข้อมูลได้ตลอดเวลา นับเป็นความต้องการที่สอดคล้องกันของผู้ให้ข้อมูลว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์มาก แต่ระบบสนับสนุนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับนโยบายในการสนับสนุนการ

ขับเคลื่อน R2R ขององค์การด้วย ซึ่งในเวทีได้มีความเห็นร่วมกันว่า หากมีนโยบายส่งเสริมการทำวิจัย R2R และนวัตกรรมขององค์การอย่างชัดเจน จะทำให้หน่วยงานมีเป้าที่ชัดไปด้วย เพราะเป็นเข็มมุ่งขององค์การ สามารถรับนโยบายนำลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีหลักเกณฑ์ ส่งผลให้มีผู้หันมาทำ R2R มากขึ้น ซึ่งนโยบายสนับสนุนต้องเป็นการสนับสนุนจริง ๆ เช่น มีงบประมาณการทำ R2R ที่ชัดเจน เช่น เงินรางวัลสำหรับผู้ที่ผลิตผลงานตีพิมพ์ หรือได้รับรางวัลจากเวทีต่าง ๆ มีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำวิจัย มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ มีเครือข่ายนักวิจัย R2R มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และศึกษาดูงานซึ่งกันและกัน แต่ต้องไม่เพียงการนำจำนวนงานวิจัยที่ต้องการ มาบรรจุลงในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) เป็นสิ่งที่บุคลากรไม่เห็นด้วยอย่างมาก เพราะเป็นการบังคับมากกว่าสนับสนุน

ในด้านอุปสรรคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจทำ R2R พบว่า เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลก็หนีไม่พ้นภาระงานที่มีมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonkhum and Sukustit (2016) ที่กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากบุคลากร คือ มีภาระงานประจำที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก จึงไม่สามารถจัดการเวลาในการพัฒนางานไปสู่งานวิจัยได้ (Boonkhum & Sukustit, 2016) นอกจากนี้ การขาดประสบการณ์และทักษะในการเขียนนับเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดที่ทำให้ไม่สนใจ รวมถึงไม่สามารถทำ R2R ให้สำเร็จได้ รวมถึงการที่บุคลากรเห็นว่า การทำงานวิจัยมีความยุ่งยากซับซ้อน เป็นอุปสรรคสำคัญในการจะเริ่มต้นทำ R2R ของตนเอง ซึ่งในส่วนนี้หน่วยงานต้องสร้างกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบของการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้รับการอบรมได้ปฏิบัติไปด้วย เพื่อให้เหมาะสมกับการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Nopmaneejumruslers & Nimmannit, 2010)

บทสรุป

R2R เป็นเรื่องของระเบียบวิธีคิด ก่อนจะมองหาระเบียบวิธีวิจัย เพราะเมื่อคิดเป็นระเบียบวิธีวิจัยก็จะตามมาเองโดยอัตโนมัติ เนื่องจากหากเป้าหมายชัดวัตถุประสงค์ย่อมชัดตามไปด้วย และเมื่อวัตถุประสงค์ชัดกลุ่มประชากรก็จะชัด เนื่องจากจะรู้ว่าจะแก้ปัญหาให้ใคร หรือใครคือกลุ่มที่เราต้องการพัฒนา ซึ่งเป็นที่มาของระเบียบวิธีวิจัยที่ดี และระเบียบวิธีวิจัยที่ดีนี้ จะเป็นตัวกำหนดสถิติในที่สุด การพัฒนางานวิจัยจากงานประจำจึงเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการสังเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานประจำที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และพัฒนาต่อยอดเป็นงานวิจัย นำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Office of the Permanent Secretary Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2021) แต่ในการจะระบุปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้นั้น บุคคลสำคัญที่สุด คือ คนหน้างาน เพราะเป็นผู้ที่รู้จักงาน และปัญหานั้น ๆ ดีที่สุดย่อมเป็นผู้ที่มีโอกาสแก้ปัญหาหน้างานของตนได้ตรงจุดที่สุด แต่การที่คนหน้างานจะก้าวเข้ามาทำ R2R ได้นั้น การสร้างปัจจัยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำ R2R จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะแรงจูงใจที่มากพอเท่านั้นจึงจะสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติได้ ดังทฤษฎีที่อ้างไว้แล้วในข้างต้น โดยสามารถสรุปองค์ความรู้ในการสร้างแรงจูงใจ และประเด็นอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อผู้สนใจได้นำไปประยุกต์ในการจัดระบบสนับสนุน และป้องกันปัญหา อุปสรรคในการขับเคลื่อน R2R ในองค์การของตน ในรูปของแผนผังความคิด ดังนี้



ภาพที่ 8 อุปสรรคในการทำ R2R
ที่มา: โดยผู้วิจัย

ในปัจจุบัน ผังความคิดในข้างต้น นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ศูนย์การแพทย์ฯ ที่จะใช้เป็นแนวคิดหลักในการสร้างเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนงาน R2R แล้ว ยังเกิดประโยชน์แก่ ทีมงาน R2R ของเครือข่ายภาคตะวันตก ในการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน หรือองค์การของตนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

บทความวิชาการครั้งนี้ นับเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจในการที่จะนำบทสรุปจากการถอดบทเรียนของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มาเป็นแนวคิดเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ แต่ด้วยเหตุที่แต่ละองค์การมีบริบทที่ต่างกันก่อนนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ แต่ละองค์การ ควรมีกระบวนการในการได้ทราบถึงกระบวนการที่เหมาะสมในการขับเคลื่อน R2R อันได้แก่ การทำวิจัยเพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจของบุคลากรเสียก่อนว่า มีความรู้ ความเข้าใจในการทำ R2R ระดับใด มีทัศนคติแบบใด เพื่อได้สร้างกิจกรรมที่เหมาะสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ และทักษะด้าน R2R ได้ นอกจากนี้ ยังต้องมีกลไกสนับสนุนในมุมต่าง ๆ คือ

1. ในเชิงนโยบาย ต้องมีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการที่จะขับเคลื่อน R2R รวมถึงเวลาและการสนับสนุนที่เห็นได้ในมุมการปฏิบัติ เช่น การที่ผู้บริหาร/หัวหน้างาน เข้าร่วมในกิจกรรมเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม

2. ติดอาวุธ สร้างองค์ความรู้ให้แก่คุณอำนวย และผู้วิจัย ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรม หรือร่วมในเวที R2R

3. กิจกรรมที่ได้ผลอย่างมากในการเสริมพลังแก่บุคลากร คือ การเล่าเรื่อง (Success Story Telling: SST) ควรมีเวทีการเล่าเรื่องให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันบ่อย ๆ

กระบวนการข้างต้น ส่งผลให้สามารถขับเคลื่อน R2R ได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

Boonkhum, P., & Sukustit, P. (2016). Khwāmtoŋkān rāeŋ čhuŋgčhai ʻuppasak læ kān soŋsoēm sanapsanun kānphatthanā ŋān pračham sū ŋānwičhai (R2R): Koṛanī suksā sathāban wičhai prachākoṇ læ saŋkhom Mahāwitthayālai Mahidol [Needs, motivations, barriers, promoting and supporting the routine to research (R2R): A case study of staff personnel in Institute for Population and Social Research, Mahidol University]. *Journal of Concil of University Administrative Staff of Thailand, 12*(2), 67 – 80.

Chaikongkiat, P., & Kumkong, M. (2017). Ngānwičhai čhāk ngān pračham: kān khapkhlūan sū kānchai prayōt routine to research: Driving to utilization. [Routine to research: Driving to utilization]. *The Southern Collage Network Journal of Nursing and Public Health, 4*(3), 259 – 270.

Herzberg, F. B. (1999). *The motivation – hygiene theory.* New York: Penguin Book.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). *Principles of marketing*. NJ: Prentice Hall.

Maslow, A. H. (1954). *Motivational and personality*. New York: Harper and Brother.

McClelland, D. C. (1961). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century Crofts, Inc.

McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise.* New York: McGraw-Hill

Nimmannit, A., Nopmaneejumruslers, C., Thephamongkhol, K., Ngamtipvatana, S., Suwan, L., & Kitipoonwongvanich, R. (2011). Laksana samkhan khoṇŋ kānwičhai R2R læ sip mai R2R. [Key characteristics of R2R and 10 “not” R2R]. *Journal of Health Systems Research, 5*(2), 271 – 274.

Nopmaneejumruslers, C., & Nimmannit, A. (2015). *Tœm čhai tœm fai tœm fan thaksa samkhan khoṇŋ khun ʻamnūai* [Fill heart, fill fire, fill dreams important skills of facilitator]. Bangkok: Union Creation Co., Ltd.

Nopmaneejumruslers, C., & Nimmannit, A. (2010). *Khlet mai lap khun ʻamnūai (fanfūang khapkhlūan R2R)* [Facillitator not secret: Driven R2R]. Bangkok: Union Creation. Co., Ltd.

Nopmaneejumruslers, C., Nimmannit, A., & Thephamongkhol, K. (2009). *Khlet mai lap R soṇŋ R boṛibot Khana Phǣtthayasāt - Siri rāt phayābān* [R2R not secret in the context of Medicine Siriraj Hospital]. Bangkok: Union Creation Co., Ltd.

Nopmaneejumruslers, C., Nimmannit, A., & Thephamongkhol, K. (2011). *R2R sān suk kānrīanrū nai ngān pračham* [R2R promote the happiness of learning in routine]. Bangkok: Union Creation Co., Ltd.

Office of the Permanent Secretary Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2021). Nǣo patibatkān tǣngtang kharātchakān phonlarūan nai sathāban ʻudomsuksā hai damrong tamnǣng praphēt phūboṛihān læ praphēt thūapai wichāchīp chaphoṛ rư̄ chī̄eochān chaphoṛ [Guidelines for appointing civil servants on higher education institutions to executive and general positions special profession or expertise]. Retrieved March 7, 2024, from https://basd.mhesi.go.th/Files/Circular/2564_09_06-%E0%B8%A72.pdf

Panich, V. (2015). R2R rīanrū ngān læ chīwit yok radap sū kān plīanplǣng [R2R to transformation]. Retrieved August 16, 2023, from https://www.youtube.com/watch?v=5cCseg2DdM0

Pisanbut, S. (2012). *Kān̄tham wich̄ai nai chan rīan* [Educational research]. Bangkok: Chulalongkorn University.

Poompeng, K. (2022). *Kān̄suksā khwāmtoṛngkān̄ læ rǣng cht̄hūngcht̄hai nai kān̄thamngān̄ wich̄ai sathāban khoṛng bukkhalākoṛn saī sanapsanun wichākān̄ khana witthayāsāt mahāwitthayālai burapha* [A study of needs and motivation for routine to research (R2R) developing of academic supporting staff in Faculty of Science Burapha University]. Chon Buri: Burapha University.

R2R Siriraj. (2011). R2R suk ngāi sai ngām [R2R happy, easy, clear, beautiful]. Retrieved January 9, 2023, from https://www.youtube.com/watch?v=5cCseg2DdM0

Srisasalux, J., & Jamniandamrongkarn, S. (2009). *Khletmailap R2R boṛibot rongphayābānsu/ thūapai/ chumchon* [R2R not secret central, general, community hospital context]. Bangkok: Union Creation Co., Ltd.

Srisasalux, J., & Tantawevong, A. (2008). *R to R: Routine to research sayop ngān̄ cht̄hamcht̄he duāi kān̄wicht̄hai sū lōk mai khoṛng ngān̄ pract̄ham* [R2R: routine to research, overcome monotonous work with research entering a new world of routine work]. Nonthaburi: Health Systems Research Institute (HSRI).

Thianthong, S. (2019). *Botkhatyoṛphon ngān̄ R2R pī 2562* [National health R2R forum 2019]. Bangkok: Project to Support the Routine to Research into National Research.