

เปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัย

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน

คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10250

(อีเมลผู้ประพันธ์บรรณกิจ: jarongsak.pu@kmitl.ac.th)

Received: 10 November 2025, Revised: 23 November 2025, Accepted: 30 November 2025, Published: 23 February 2026

บทคัดย่อ

บทความแนวคิดฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนเสียงบ่นในองค์กรให้เป็นโจทย์วิจัย โดยใช้กรอบแนวคิด Routine to Research (R2R) และ Routine to Service Innovation (R2Si) เชื่อมโยงกับเครื่องมือ One-Sheet R2R Proposal เพื่อพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการให้บริกา โดยใช่วิธีการวิเคราะห์เอกสารและการสังเคราะห์เชิงระบบ จากกรณีศึกษาเชิงประจักษ์ และกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เพื่ออธิบายกระบวนการเรียนรู้จากเสียงสะท้อนในบริบทงานจริง ผลการศึกษาพบว่า เสียงบ่นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ เสียงเชิงระบบ (System Voice) ที่สะท้อนปัญหาด้านกระบวนการ เสียงเชิงพฤติกรรม (Human Voice) ที่สะท้อนแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากร และเสียงเชิงสร้างสรรค์ (Innovative Voice) ที่สะท้อนพลังความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจเชิงนวัตกรรม ซึ่งแต่ละประเภทของเสียงสามารถพัฒนาให้เป็นโจทย์วิจัยได้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ได้แก่ วิจัยเชิงสำรวจ วิจัยเชิงปฏิบัติการ และวิจัยเชิงพัฒนา ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่การเรียนรู้เชิงระบบและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีเครื่องมือสนับสนุน เช่น CQI, PDCA, ADLI และ R2R ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถตั้งคำถาม วิเคราะห์ และสร้างนวัตกรรมบริการจากประสบการณ์จริง องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเสนอกรอบแนวคิด Systemic R2R Framework เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นพลังแห่งการพัฒนาและการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร บทความนี้ได้นำเสนอวิธีคิดและกลไกใหม่ในการเชื่อมโยงเสียงบ่นที่สะท้อนปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง เข้ากับการพัฒนาโจทย์วิจัย ซึ่งช่วยให้การขับเคลื่อน R2R มีความเป็นระบบและเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: เสียงบ่น; การวิจัยจากงานประจำ (R2R); นวัตกรรมบริการให้บริกา (R2Si); One-Sheet R2R Proposal; การเรียนรู้เชิงระบบ

Turning Complaints into Research Questions

Jarongsak Pumnuan

School of Agricultural Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Bangkok 10250, Thailand

(Corresponding author's e-mail: jarongsak.pu@kmitl.ac.th)

Abstract

This conceptual paper proposed a pathway for transforming organizational complaints into research questions by integrating the Routine to Research (R2R) and Routine to Service Innovation (R2Si) frameworks through the One-Sheet R2R Proposal. Using document analysis and systemic synthesis of empirical and technical cases, the study elucidates how reflective feedback from daily operations can stimulate organizational learning and service innovation. Complaints were categorized into three voices: system, human, and innovation, each serving as a source for survey, action, or developmental research. Supported by CQI, PDCA, ADLI, and R2R frameworks, this process empowers practitioners to convert experimental issues into inquiry and innovation. The proposed Systemic R2R Framework articulates how organizational feedback can evolve into a continuous learning mechanism driving sustainable development at individual, unit, and institutional levels. This article further contributes by proposing a practical conceptual approach for translating workplace complaints into systemic problem linkages grounded in real operational contexts. This addition enhances the clarity and usefulness of the R2R mechanism and strengthens its systematic applicability within organizations.

Keywords: Complaints; Routine to Research (R2R); Routine to Service Innovation (R2Si); One-Sheet R2R Proposal; Systemic learning

บทนำ

เสียงบ่นในองค์กรเป็นถ้อยคำที่สะท้อนความรู้สึกไม่พึงพอใจของบุคลากรหรือผู้รับบริการ และเป็นสัญญาณของระบบที่บ่งบอกถึงความบกพร่องเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร เสียงบ่นเหล่านี้สามารถเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าต่อการพัฒนา หากได้รับการรับฟัง และแปลความอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา และหน่วยงานบริการสาธารณะ ซึ่งกระบวนการทำงานจำนวนมากดำเนินไปตามกิจวัตรประจำ เสียงบ่นของผู้ปฏิบัติงานมักเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นอย่างจริงที่สะท้อนให้เห็นจุดอ่อนของระบบที่ซ่อนอยู่ใต้ผิวของการปฏิบัติงาน การจัดการเสียงสะท้อนในลักษณะนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตีความและสร้างความหมายร่วมในระดับองค์กร (Organizational Sense-making) ซึ่งช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร (Botha & Steyn, 2022) แนวคิดการแปลงเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัย จึงมุ่งเปลี่ยนการรับรู้เชิงลบให้กลายเป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการตีความปัญหาอย่างมีระบบ ด้วยแนวคิดการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research: R2R) และการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการ (Routine to Service Innovation: R2Si) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการเรียนรู้เชิงระบบในองค์กร แนวคิด R2R เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจรากเหง้าของปัญหาในงานประจำผ่านวิธีวิจัยที่เป็นระบบ เพื่อสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง ขณะที่ R2Si มุ่งต่อยอดองค์ความรู้นั้นไปสู่การพัฒนาแบบบริการหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้รับบริการและเพิ่มคุณค่าต่อองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการบูรณาการสองแนวคิดนี้ จึงเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและเป็นการยกระดับการเรียนรู้จากงานจริงให้กลายเป็นพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ย่อมนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมบริการที่ยกระดับคุณค่าการทำงานในมิติต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษาของ (สุนันท์เพ็งจินดา และคณะ, 2568) ยังชี้ให้เห็นว่า การสะท้อนเสียงของบุคลากรในองค์กรสามารถนำไปสู่การเรียนรู้เชิงระบบและการสร้างนวัตกรรมบริการได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกระบวนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานภาครัฐ

ในทางปฏิบัติแล้ว เครื่องมือที่สามารถช่วยทำให้นวัตกรรมดังกล่าวเกิดผลได้จริงคือ One-Sheet R2R Proposal

ซึ่งออกแบบโดย (จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน, 2569ข) เพื่อใช้เป็นแบบจำลองกระบวนการคิดเชิงระบบสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนและผู้ปฏิบัติงาน โดยให้สามารถสรุปและจัดโครงสร้างแนวคิดจากเสียงบ่นให้กลายเป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติได้ภายในแผ่นเดียว โดยใช้กระบวนการที่เชื่อมโยง ปัญหาสาเหตุ แนวทางพัฒนา ผลลัพธ์ที่คาดหวัง อย่างเป็นเหตุเป็นผล การใช้เครื่องมือนี้ช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการคิดทางวิจัย และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เชิงสะท้อนต่อประสบการณ์การทำงานของตนเอง นอกจากนี้แนวคิดเรื่องเสียงบ่นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Hirschman, 1970) เรื่อง Exit, Voice และ Loyalty ซึ่งอธิบายว่าการส่งเสียง (Voice) เป็นการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์เพื่อสะท้อนความไม่พึงพอใจโดยมีเจตนาให้ระบบปรับตัวและพัฒนา การรับฟังเสียงบ่นในบริบทของ R2R และ R2Si จึงไม่ใช่เพียงการเก็บข้อมูล แต่เป็นการฟังเชิงระบบเพื่อระบุมุมมองของปัญหา และแปลงเสียงสะท้อนนั้นเป็นโจทย์วิจัยหรือแนวทางพัฒนาอย่างมีทิศทาง นอกจากนี้ งานวิจัยของ (Kim & Cho, 2023) ได้ยืนยันแนวคิดดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร (Loyalty) มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนเสียงบ่นในเชิงลบให้กลายเป็นข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ผ่านกลไกการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) และภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน

ถึงแม้ว่างานวิจัยต่างประเทศจำนวนมากจะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเสียงสะท้อนของบุคลากรในฐานะข้อมูลสัญญาณเชิงคุณภาพที่สะท้อนปัญหาเชิงระบบในองค์กรบริการ แต่ยังคงขาดงานศึกษาที่สังเคราะห์เสียงบ่นในลักษณะเป็นองค์ความรู้ที่เป็นระบบ รวมถึงงานที่นำเสียงบ่นมาเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) อย่างชัดเจน ส่วนในบริบทไทย แม้จะมีการประยุกต์แนวคิด R2R และ R2Si เพื่อพัฒนางานประจำด้วยข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง แต่ยังไม่มีความที่มุ่งวิเคราะห์เสียงบ่นเชิงระบบในหน่วยงานบริการไทยอย่างเป็นวิชาการ โดยเฉพาะงานที่จำแนกประเภทเสียงบ่นและอธิบายกลไกว่าการตีความเสียงบ่นเหล่านั้นนำไปสู่การเรียนรู้ การปรับปรุง และความคิดเชิงนวัตกรรมได้อย่างไรในระดับองค์กร

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อเสนอแนวทางการเปลี่ยนเสียงบ่นในองค์กรให้เป็นโจทย์วิจัย โดยใช้กรอบแนวคิด R2R และ R2Si เชื่อมโยงกับเครื่องมือ One-Sheet R2R Proposal
2. เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรม การให้บริการอย่างเป็นระบบ สามารถช่วยให้หน่วยงานมองเห็น ปัญหาเชิงระบบจากเสียงบ่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

การตีความเชิงระบบของเสียงบ่น

เสียงบ่นของบุคลากรในองค์กรถือเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าต่อการพัฒนางานประจำ หากนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจะสามารถสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมการทำงานได้อย่างลึกซึ้ง การตีความเชิงระบบจึงเป็นการฟังเสียงสะท้อนและการแปลงให้กลายเป็นโจทย์การพัฒนา ที่สามารถต่อยอดสู่การวิจัยและนวัตกรรมการให้บริการต่อไปได้

เสียงบ่นในฐานะตัวชี้วัดคุณภาพระบบ

เสียงบ่นที่ถูกถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กรเป็นเสียงสะท้อนความไม่พอใจส่วนบุคคลและเป็นสัญญาณที่บ่งชี้ถึงความไม่สมดุลในโครงสร้าง กระบวนการ และปฏิสัมพันธ์ภายในระบบงาน เสียงบ่นในมิตินี้ทำหน้าที่เสมือนดัชนีชี้วัดคุณภาพ ที่หากได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วจะสามารถเปิดเผยถึงช่องว่างของกระบวนการได้ เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ข้อมูลที่ไม่สอดคล้อง หรือภาระงานที่เกินสมดุล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเพื่อประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

แนวคิดนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีเสียงพนักงาน (Employee Voice) และเสียงองค์กร (Organizational Voice) พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อระบบงานนั้น มีความสัมพันธ์กับระดับนวัตกรรมในองค์กร (Nazeer, 2023) นอกจากนี้ เสียงบ่นสามารถมองผ่านมุมมอง Exit-Voice-Loyalty ของ (Hirschman, 1970) ซึ่งชี้ว่าเมื่อสมาชิกในระบบพบว่าคุณภาพลดลง นอกจากจะเลือกออก (Exit) ก็ยังสามารถเลือกใช้เสียง (Voice) ในการเรียกร้องการปรับปรุงได้ นอกจากนี้ การใช้เสียงสะท้อนถึง ความผูกพัน ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรต่อระบบงาน (Loyalty) ถือเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้บุคลากรเลือกอยู่และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ มากกว่าการออก

จากระบบ เสียงสะท้อนจากบุคลากรกลุ่มนี้จึงเป็นพลังเชิงบวกที่ส่งเสริมวงจรการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งจากมุมมองกระบวนการคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) และการปรับปรุงงานบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) เสียงบ่นจึงสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณค่าต่อการตรวจสอบว่าระบบงานอยู่ในสถานะใด เช่น มีข้อผิดพลาดซ้ำ มีเว้นว่างในข้อมูล หรือมีขั้นตอนที่ไม่ยั่งยืน เมื่อถูกนำมาวิเคราะห์แล้วจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถเข้าใจที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดแนวทางปรับปรุงได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งในบริบทของบทความนี้ เสียงบ่นที่สะท้อนถึงกระบวนการทำงานซ้ำซ้อน หรือไม่เชื่อมโยง จึงถูกจัดอยู่ในมิติ System Voice ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของโจทย์วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาสภาพปัญหาในระบบงาน เพื่อเชื่อมโยงต่อไปสู่การพัฒนาและนวัตกรรมการให้บริการต่อไป

การตีความเชิงระบบ

การตีความเชิงระบบ คือกระบวนการทำความเข้าใจและวิเคราะห์เสียงบ่นที่เกิดขึ้นในระบบการทำงาน ให้กลายเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่สามารถชี้ให้เห็นสาเหตุเชิงโครงสร้างของปัญหาในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ (Senge, 1990; Checkland, 1999) โดยมีสมมติฐานสำคัญว่า ทุกเสียงสะท้อนของบุคลากรหรือผู้รับบริการล้วนมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบเชิงระบบ ซึ่งเมื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้วสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนาเชิงนวัตกรรมได้ (Nazeer, 2023) โดยเสียงบ่นในเชิงระบบจึงเป็นการแสดงความไม่พึงพอใจ และยังเป็นสัญญาณสะท้อนจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบงานในมิติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างพลวัต การตีความเชิงระบบตามแนวคิดของ (Deming, 1986; Hirschman, 1970; Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995) ผ่านความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ด้านหลัก ดังนี้

1) ระบบงานและข้อมูล มิติของระบบหมายถึง

กระบวนการทำงาน ข้อมูล หรือเครื่องมือที่ใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน การวิเคราะห์เสียงบ่นในมิตินี้ ช่วยให้เห็นปัญหาที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนที่ไม่สอดคล้อง เช่น ความซ้ำซ้อนของงาน หรือการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การกำหนดโจทย์เพื่อปรับปรุงระบบงาน

2) **บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับบริการ** มิติมนุษย์ เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ เนื่องจากเสีย บ่น มักสะท้อนทัศนคติ ความรู้สึก และความคาดหวังของคน ในระบบ ทั้งในฐานะผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการ การตีความ เชิงระบบในมิตินี้ช่วยให้เข้าใจพลวัตของแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถนำไปสู่โจทย์เชิงพัฒนา เช่น การเสริมแรงจูงใจหรือการพัฒนาทักษะการบริการ

3) **แนวคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งพัฒนา** มิตินวัตกรรมคือพลังขับเคลื่อนที่ทำให้ระบบไม่หยุดนิ่ง เสียบบางประเภทสะท้อนแรงปรารถนาที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง เช่น อยากให้ระบบง่ายกว่านี้ หรือควรทำแบบใหม่ดีกว่า ซึ่งสะท้อนศักยภาพเชิงนวัตกรรม (Innovation Potential) ของบุคลากร และองค์กร การตีความในมิตินี้จึงมุ่งเชื่อมโยงเสียบบนไปสู่การออกแบบแนวทางใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ

การเชื่อมโยงเสียบบนกับแนวคิด R2R และ R2Si

เสียบบนในบริบทขององค์กรสามารถตีความในฐานะสัญญาณคุณภาพที่สะท้อนทั้งปัญหาเชิงกระบวนการและโอกาสเชิงนวัตกรรม (Nazeer, 2023) หากมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เสียบบนสามารถทำหน้าที่เป็น ตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับการเรียนรู้เชิงระบบและการพัฒนาคุณภาพงานบริการอย่างยั่งยืน (Senge, 1990; Checkland, 1999) ในทำนองเดียวกัน ผลการศึกษาของ (Zhang et al., 2024) สนับสนุนว่า การจัดระบบรับฟังและแปลงเสียงสะท้อนของพนักงาน มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อผสมกับระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และวงจรการรับข้อมูลและความคิดเห็น (Feedback Loop)

1) **การแปลงเสียงบ่นสู่โจทย์วิจัย** ในกระบวนการ R2R การแปลงเสียงบ่นให้กลายเป็นโจทย์วิจัย เริ่มจากการทำความเข้าใจรากเหง้าของปัญหา (Root Cause Identification) และตั้งคำถามเชิงปฏิบัติ เช่น ทำไมขั้นตอนนี้จึงเกิดปัญหาซ้ำซาก? หรือ ใครคือผู้ได้รับผลกระทบหลัก? หรือ หากปรับกระบวนการอย่างเป็นระบบ จะได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างหรือไม่? ซึ่งการตั้งคำถามเหล่านี้ทำให้เสียงบ่นถูกกลั่นเป็นคำถามวิจัยเชิงระบบ ที่สามารถตรวจสอบ วิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสะท้อน

แนวทางของ One-Sheet R2R Proposal (จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน, 2569) ที่เน้นการสังเคราะห์ปัญหาจากงานจริงให้กระชับเป็นระบบ และนำไปสู่การเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

2) **การขยายเสียงบ่นสู่การสร้างคุณค่า** เมื่อผ่านขั้นตอนของ R2R แล้ว ผลลัพธ์จากการวิจัยสามารถต่อยอดสู่การพัฒนา R2Si ซึ่งมุ่งสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้รับบริการและองค์กร โดยเปลี่ยนข้อบกพร่องให้เป็นแนวทางการให้บริการใหม่ หรือ ต้นแบบนวัตกรรมบริการ เช่น

(1) จากเสียงบ่นเรื่อง ขั้นตอนยุ่งยาก สู่การพัฒนา ระบบบริการอัตโนมัติ

(2) จากเสียงบ่นเรื่อง ต้องรอข้อมูลนาน สู่การพัฒนา ระบบ Dashboard แบบเรียลไทม์

(3) จากเสียงบ่นเรื่อง สื่อสารไม่ชัดเจน สู่การสร้าง คู่มือบริการดิจิทัล และ Chat-based Service System

แนวคิดนี้ สอดคล้องกับหลักการของ EdPEX Category 6: Operations focus และวงจร PDCA-ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) ที่ใช้เสียงสะท้อนจากระบบ (Voice of System) เป็นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพสำหรับการเรียนรู้และการปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง (Deming, 1986; EFQM, 2020)

การจำแนกเสียงบ่นเชิงปฏิบัติ

การจำแนกเสียงบ่นเชิงปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญของการนำเสียงบ่น มาวิเคราะห์ในบริบทจริงของการทำงาน เพื่อให้เข้าใจทั้งที่มา ลักษณะ และผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับของระบบงาน การจำแนกเชิงปฏิบัติจึงไม่มุ่งเพียงการระบุปัญหาเท่านั้น แต่ยังเป็นการแปลเสียงบ่นให้เป็นแนวทางพัฒนา ที่สามารถต่อยอดสู่การตั้งโจทย์วิจัยหรือการสร้างนวัตกรรมบริการได้อย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบแนวคิด R2R และ R2Si ที่เน้นการเรียนรู้จากงานจริงและการพัฒนาเชิงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง สามารถจำแนกเสียงบ่นเชิงปฏิบัติการได้ ดังนี้

การจำแนกตามระดับผู้บ่น

เสียงบ่นในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างไร้ทิศทาง แต่สะท้อนให้เห็นตำแหน่งของผู้ส่งเสียงภายในระบบการทำงาน ซึ่งแต่ละระดับของผู้บ่นย่อมมีมุมมองและแรงจูงใจที่แตกต่างกัน การจำแนกเสียงบ่นเชิงปฏิบัติช่วยให้ผู้วิจัยหรือผู้บริหาร

สามารถมองเห็นรากเหง้าของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงเสียงบ่นนั้นเข้ากับแนวทางการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับบริบทของงาน (Senge, 1990; Checkland, 1999) ในทำนองเดียวกัน จากการศึกษาของ (Ok et al., 2025) พบว่าการจำแนกเสียงบ่นตามระดับผู้บ่นและบริบทการทำงาน ช่วยให้การออกแบบ R2R Project มีความเฉพาะเจาะจงและมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งสะท้อนหลักการการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่เหมาะสมกับสถาบันบริการสาธารณะ ซึ่งเสียงบ่นสามารถจำแนกตามระดับของผู้ส่งเสียงได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

1) ผู้ปฏิบัติงาน เสียงบ่นของผู้ปฏิบัติงานมักเกิดจากข้อจำกัดเชิงกระบวนการ หรือความไม่สอดคล้องของระบบงาน เช่น การทำงานซ้ำซ้อน การขาดเครื่องมือหรือข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ หรือขั้นตอนที่ยังยากไม่จำเป็น เสียงบ่นประเภทนี้สะท้อนให้เห็นจุดอ่อนของกระบวนการปฏิบัติงานในระดับรากฐาน ซึ่งมักถูกละเลยจากผู้บริหารระดับบน การรับฟังเสียงประเภทนี้จึงมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน และเหมาะต่อการนำไปสู่การตั้งโจทย์ในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจระบบงาน (Survey Research on Work Process) หรือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของขั้นตอนการทำงานและลดความสูญเปล่า

2) ผู้รับบริการ เสียงบ่นของผู้รับบริการสะท้อนประสบการณ์เชิงความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการ ความสะดวก ความรวดเร็ว หรือความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ เสียงประเภทนี้มีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาเชิงคุณภาพ และการสร้างความพึงพอใจในมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสียงประเภทนี้เหมาะกับการนำไปตั้งโจทย์วิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Survey Research on Service Experience and Satisfaction) เพื่อศึกษาความคาดหวัง ระดับความพึงพอใจ และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้คุณภาพการให้บริการ รวมทั้งสามารถต่อยอดสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อออกแบบแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริการ การสื่อสาร และระบบสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่ามากยิ่งขึ้น

3) ผู้ส่งต่อบริการ กลุ่มนี้เป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเชื่อมประสานระหว่างหน่วยงาน เช่น เจ้าหน้าที่ประสานงาน

เจ้าหน้าที่สนับสนุน หรือหน่วยบริการที่ต้องพึ่งพาระบบของหน่วยอื่น เสียงบ่นของกลุ่มนี้มักสะท้อนช่องว่างของการเชื่อมโยงระบบงาน เช่น การส่งต่อข้อมูลที่ล่าช้า ความไม่สอดคล้องของเกณฑ์การดำเนินงาน หรือการสื่อสารที่ไม่ต่อเนื่อง เสียงบ่นประเภทนี้มีคุณค่าต่อการพัฒนาระบบการจัดการภายในองค์กรและการสร้างระบบงานบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด R2R ที่เน้นการทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงระบบ และเหมาะกับการทำวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบบูรณาการ (Collaborative Action Research) ซึ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบบูรณาการนี้เป็นกระบวนการที่หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา วางแผน ทดลอง และสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ จุดเด่นของการวิจัยลักษณะนี้คือ การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานจากหลายหน่วยงาน ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการส่งต่อบริการ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

4) ผู้บริหาร เสียงบ่นของผู้บริหารมักสะท้อนปัญหาเชิงนโยบายหรือทรัพยากร เช่น ความซ้ำซ้อนของภารกิจ การขาดแผนพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ หรือข้อจำกัดด้านงบประมาณ เสียงบ่นประเภทนี้แสดงให้เห็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวิเคราะห์เสียงในมิตินี้ช่วยเปิดมุมมองเชิงนโยบาย ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวคิด R2Si ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ เสียงประเภทนี้เหมาะกับการนำไปใช้ตั้งโจทย์วิจัยในลักษณะ การวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (Strategic and Policy Development Research) เพื่อวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมุ่งสร้างแนวทางการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการออกแบบระบบบริการเชิงกลยุทธ์ใหม่ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างยั่งยืน

การจำแนกตามประเภทเสียงบ่น

เสียงบ่นในองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ช่วยสะท้อนปัญหาที่ซ่อนอยู่ในระบบงานได้อย่างลึกซึ้ง หากพิจารณาในมิติของระบบการเรียนรู้เชิงองค์กร จะพบว่าเสียงบ่นสามารถจำแนกเชิงเนื้อหาได้ 3 ประเภทหลัก

ได้แก่ System Voice, Human Voice และ Innovative Voice ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะของประเด็นที่สะท้อน ความสัมพันธ์กับระบบงาน และแนวทางการแปลงสู่ โจทย์การวิจัยที่แตกต่างกัน

1) System Voice: เสียงที่สะท้อนปัญหาเชิงกระบวนการ เสียงบ่นประเภทนี้เกิดจากปัญหาเชิงระบบงาน เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน การทำงานที่ขาดการบูรณาการ หรือ ข้อจำกัดด้านข้อมูลและเครื่องมือ ตัวอย่างเช่น “รู้อย่างนี้...”, “อีกละ!!”, “ทำไมต้องทำซ้ำ ๆ” ซึ่งเป็นเสียงที่สะท้อน “ความไม่เป็นระบบ” และ “ความสูญเปล่า” ในการปฏิบัติงาน เสียงบ่นลักษณะนี้มักเกิดจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เชื่อมต่อบริการ ที่อยู่ในระดับการทำงานจริง เสียงประเภทนี้มีศักยภาพสูงในการแปลงเป็นโจทย์วิจัยเชิงสำรวจระบบงาน (Survey Research on Work Process) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบและพัฒนาแนวทางปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2) Human Voice: เสียงที่สะท้อนปัญหาเชิงพฤติกรรมหรือความรู้สึก เสียงบ่นประเภทนี้เน้นไปที่มิติของคน หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สะท้อนปัญหาทางทัศนคติ ความรู้สึกไม่เป็นธรรม หรือความขัดแย้งในการทำงาน ตัวอย่างเช่น “เหนื่อยฟรีอีกแล้ว!!”, “ของใครของมัน ไม่เกี่ยวกับฉัน!”, “คือดีอยู่แล้ว...จะให้เปลี่ยนทำไม?” ซึ่งสะท้อนถึงการขาดแรงจูงใจร่วม และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เสียงบ่นลักษณะนี้เหมาะสำหรับการแปลงเป็นโจทย์ในลักษณะการศึกษาความต้องการ ความพึงพอใจ หรือทัศนคติของผู้เกี่ยวข้อง (Survey Research on Human Factors) โดยมุ่งทำความเข้าใจปัจจัยด้านมนุษย์สัมพันธ์ การสื่อสาร และความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาในแนวทาง R2R ที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานผ่านการเรียนรู้เชิงประจักษ์ต่อไป

3) Innovative voice: เสียงที่สะท้อนแรงจูงใจเชิงสร้างสรรค์ เสียงประเภทนี้สะท้อนพลังเชิงบวกของบุคลากรที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง เช่น “คอยดูนะ...”, “อยากให้ระบบมันง่ายกว่านี้!!”, “ถ้าเราออกแบบใหม่ คงดีกว่านี้แน่!” ซึ่งสะท้อนแรงจูงใจเชิงนวัตกรรม และแนวโน้มของการพัฒนาคุณภาพงานหรือบริการให้เกิดคุณค่ามากขึ้น เสียงบ่นลักษณะนี้มีแนวทางการแปลงเป็นโจทย์ที่เน้นการพัฒนาแนวทางใหม่ เช่น การออกแบบนวัตกรรมบริการ

(Service Innovation) หรือการวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) ที่สอดคล้องกับแนวคิด R2Si ซึ่งเชื่อมโยงการทำงานประจำกับการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

การเชื่อมโยงเสียงบ่นกับการสร้างโจทย์

การจำแนกเสียงบ่นทั้ง 3 ประเภทสามารถนำไปสู่การพัฒนาโจทย์การวิจัย ได้ใน 3 มิติสำคัญ ซึ่งสะท้อนระดับของความเข้าใจปัญหาและเป้าหมายของการพัฒนา ดังนี้

1) ศึกษาสภาพปัญหาเชิงระบบ เสียงบ่นในลักษณะ System Voice มักถูกใช้เป็นจุดตั้งต้นของการทำความเข้าใจสภาพปัญหาที่แท้จริงในกระบวนการทำงาน เพื่อค้นหาสาเหตุเชิงโครงสร้างและออกแบบแนวทางปรับปรุงระบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เสียงประเภทนี้เหมาะกับการนำไปตั้งโจทย์วิจัยในลักษณะของ การวิจัยเชิงสำรวจระบบการทำงาน (Survey Research on Work Process) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ระบุสาเหตุของข้อบกพร่องหรือจุดคอขวดของงาน จากนั้นต่อยอดสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มคุณค่าของผลลัพธ์ในกระบวนการทำงาน

2) ศึกษาทัศนคติและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เสียงบ่นในลักษณะ Human voice ช่วยให้เห็นมิติมนุษย์ในระบบงาน ทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร และผู้รับบริการ การวิจัยลักษณะนี้มุ่งทำความเข้าใจความรู้สึก ความคาดหวัง หรือปัจจัยทางพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบงาน เสียงประเภทนี้เหมาะกับการนำไปตั้งโจทย์วิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Survey Research on Service Experience and Satisfaction) เพื่อทำความเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ จากนั้นต่อยอดสู่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาระบบงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและผู้รับบริการ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

3) พัฒนาแนวทางใหม่หรือนวัตกรรมบริการ เสียงบ่นในลักษณะ Innovative Voice เป็นแหล่งกำเนิดของแนวคิดใหม่ที่น่าไปสู่การพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นการ

พัฒนานวัตกรรมในกระบวนการทำงานหรือบริการ เช่น การพัฒนาแบบบริการใหม่ การออกแบบระบบสนับสนุนเชิงดิจิทัล หรือการสร้างต้นแบบนวัตกรรมบริการ เสี่ยงประเภนี้เหมาะกับการนำไปตั้งโจทย์วิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือ การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง R2Si ที่มุ่งเชื่อมโยงงานประจำสู่นวัตกรรมทำให้บริการ เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ที่สร้างคุณค่า ยกระดับคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

การแปลงเสียงบ่นเป็นโจทย์วิจัย

เสียงบ่นในบริบทของการพัฒนางานประจำเป็นสัญญาณของปัญหาและสะท้อนโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงระบบงาน หากสามารถแปลเสียงเหล่านี้ให้กลายเป็นคำถามเชิงวิจัยที่มีเป้าหมายชัดเจนได้ ก็จะช่วยยกระดับการทำงานประจำให้เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมทำให้บริการได้อย่างเป็นระบบ การแปลงเสียงบ่นจึงเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการคิดเชิงระบบ ที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจสาเหตุ รากเหง้า และแนวทางพัฒนาของปัญหาอย่างลึกซึ้ง และสามารถแปลงข้อมูลเชิงคุณภาพให้กลายเป็นโจทย์เชิงปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อคุณค่าการให้บริการได้จริง

การค้นหาและสกัดประเด็นจากโจทย์

การรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากหลายแหล่ง เช่น การสังเกตการทำงานจริง รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เวชระเบียน การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม หรือการใช้แบบสอบถามสำรวจ เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจสภาพปัญหาและความต้องการเชิงระบบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือเชิงคุณภาพ เช่น Fishbone Diagram, 5 Why Analysis, Affinity Diagram หรือ Flow Process Chart เป็นต้น เพื่อดูเส้นทางเหตุ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจุดที่เกิดความซับซ้อนหรือสูญเสียภายในกระบวนการ โดย (สัตตบุษย์ ยิ้มแย้ม, 2566) กล่าวว่า การใช้เครื่องมือเชิงวิเคราะห์ระบบในลักษณะนี้สามารถช่วยยกระดับการเรียนรู้เชิงระบบของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ให้เห็นภาพรวมของสาเหตุ แนวทางการพัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการสกัดประเด็น เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการคัดเลือกประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์ เช่น ความถี่ของปัญหา ผลกระทบต่อผู้รับบริการ ความเป็นไปได้ในการปรับปรุง และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร เป็นต้นซึ่งผลลัพธ์จากการสกัดประเด็นนี้จะถูกแปลงเป็นคำถามเชิงพัฒนา ที่สามารถต่อยอดสู่การออกแบบการวิจัยในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือ การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมุ่งให้การค้นหาและสกัดประเด็นจากเสียงบ่น นำไปสู่การกำหนดโจทย์เชิงวิชาการที่สะท้อนปัญหาจริงของงานประจำ สามารถต่อยอดเป็นแนวทางการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ และสร้างนวัตกรรมทำให้บริการที่เพิ่มประสิทธิภาพ คุณค่า และความยั่งยืนขององค์กร

การออกแบบการวิจัยด้วย One-Sheet R2R Proposal

เครื่องมือ One-Sheet R2R Proposal (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2569) เป็นนวัตกรรมทางกระบวนการคิดที่ช่วยแปลงเสียงบ่น หรือปัญหาที่พบจากงานประจำให้กลายเป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ ได้อย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการได้จริง โดยยึดหลักคิดแบบ R2R ซึ่งมุ่งเน้นให้บุคลากรใช้ประสบการณ์ตรงจากการทำงานเป็นฐานในการตั้งคำถาม ค้นหาคำตอบ และพัฒนาแนวทางปฏิบัติใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสาระสำคัญของ One-Sheet R2R Proposal การย่อกระบวนการคิดเชิงวิจัยให้อยู่ในรูปแบบที่กระชับ เข้าใจง่าย และเชื่อมโยงกับงานประจำโดยตรง โดยใช้แนวทางเชิงระบบในการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่

- 1) สภาพปัญหา/สิ่งที่อยากพัฒนา (Problem / Opportunity)
- 2) โจทย์หรือชื่อเรื่อง (Research Question / Title)
- 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Objective)
- 4) แนวทางดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 5) ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome / Benefit)

6) การขยายผลหรือการต่อยอดนวัตกรรม (Extension / Innovation Development)

การใช้ One-Sheet R2R Proposal ช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นภาพรวมของความเชื่อมโยงของระบบงาน ตั้งแต่สาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ไข ไปจนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการได้ในแผ่นเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดจาก R2R สู่อำนาจ (Routine to Research to Social Innovation) (จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน, 2569ก) ที่เน้นการต่อยอดจากการแก้ปัญหาทางประจำสู่การสร้างนวัตกรรมบริการที่ยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

การตั้งโจทย์วิจัยที่เหมาะสมกับเสียงบ่น

เสียงบ่นที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง มักสะท้อนความคับข้องใจเชิงระบบ ที่สัมพันธ์กับคุณภาพของกระบวนการทำงาน การให้บริการ หรือประสิทธิภาพของระบบสนับสนุนในหน่วยงาน เมื่อผ่านการวิเคราะห์เชิงระบบและสกัดประเด็นปัญหาแล้ว เสียงเหล่านี้สามารถเปลี่ยนเป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของเสียงบ่นและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1) “รู้อย่างนี้...” เช่น การศึกษาสาเหตุและแนวทางปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเอกสาร เสียงบ่นประเภทนี้มักเกิดจากการรับรู้ย้อนหลังถึงจุดอ่อนของระบบงาน เช่น กระบวนการอนุมัติที่ล่าช้า ข้ำซ้อน หรือขาดความยืดหยุ่น การแปลงเสียงบ่นลักษณะนี้ให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์กระบวนการเพื่อหาสาเหตุของความล่าช้า และนำไปสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น

2) “อึกละ!!” เช่น การพัฒนาแนวทางลดความผิดพลาดซ้ำในการบริการหรือการประสานงาน เสียงบ่นที่แสดงถึงความซ้ำซากของปัญหา มักสะท้อนถึงการขาดระบบติดตามและการเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน โจทย์วิจัยที่เหมาะสมในกรณีนี้มีกลุ่มวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือเชิงพัฒนา (Action/Developmental Research) ที่มุ่งสร้างแนวทางป้องกันความผิดพลาดซ้ำ เช่น การออกแบบระบบตรวจสอบคุณภาพภายใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน หรือการพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน

3) “เหนื่อยฟรีอีกแล้ว!!” เช่น การสำรวจทัศนคติและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานในระบบการให้บริการ เสียงบ่นนี้มักสะท้อนถึงปัญหาเชิงพฤติกรรม ความรู้สึกไม่เป็นธรรม หรือการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่สัมพันธ์กับบุคคลมากกว่ากระบวนการ โจทย์ที่เหมาะสมจึงอยู่ในกลุ่มวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยทางจิตวิทยาองค์กร ความพึงพอใจในงาน และแรงขับภายใน เพื่อนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน และต่อยอดสู่วิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบงาน

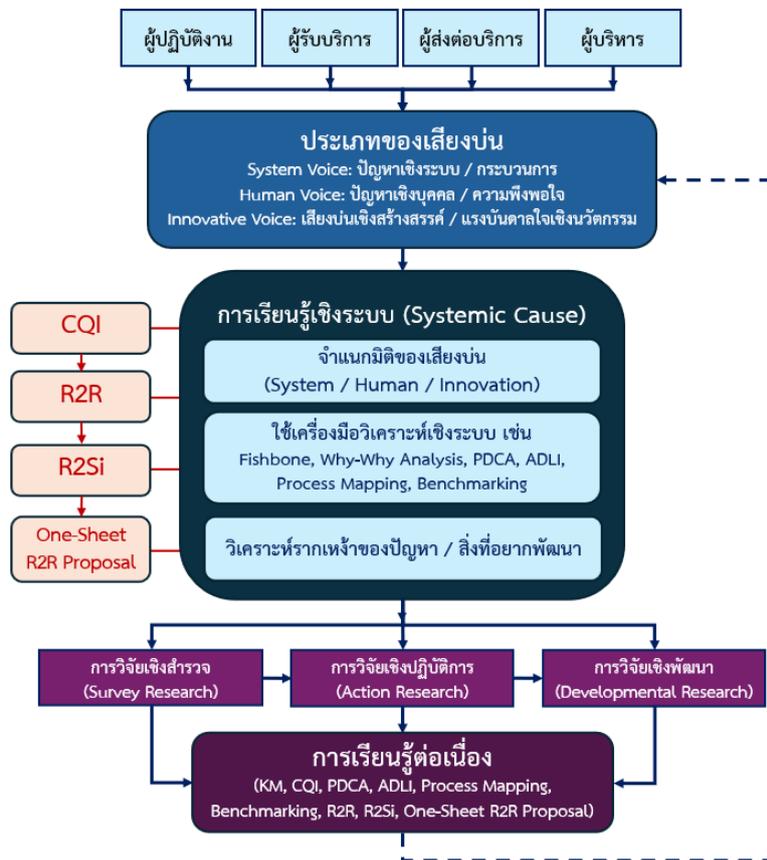
4) “คอยคุณนะ...” เช่น การพัฒนาระบบต้นแบบหรือนวัตกรรมบริการใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเสียงบ่นเชิงสร้างสรรค์ลักษณะนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแรงบันดาลใจเชิงนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก โจทย์ที่เกิดจากเสียงบ่นนี้จึงเหมาะกับการวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) ที่มุ่งสร้างต้นแบบใหม่ เช่น ระบบบริการแบบดิจิทัล การพัฒนาแอปพลิเคชันช่วยงาน หรือการออกแบบนวัตกรรมบริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ

5) “ทำไมต้องฉันอีก?” เช่น การสำรวจภาระงานและระบบมอบหมายงานที่ไม่เป็นธรรม เสียงบ่นลักษณะนี้มักสะท้อนปัญหาการกระจายงานที่ไม่สมดุล หรือการขาดหลักเกณฑ์ในการกำหนดความรับผิดชอบ โจทย์วิจัยที่เหมาะสม คือการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อวิเคราะห์ภาระงานและความพึงพอใจในระบบการบริหารบุคลากร และสามารถต่อยอดสู่วิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดสรรภาระงานอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) “ไม่มีใครบอก!” เช่น การศึกษาระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจและลดความผิดพลาด เสียงบ่นนี้สะท้อนถึงปัญหาการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง การขาดช่องทางสื่อสารที่ชัดเจน หรือข้อมูลไม่ครบถ้วน โจทย์ที่เหมาะสม คือการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารในองค์กร และต่อยอดสู่วิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) เพื่อออกแบบระบบสื่อสารหรือเครื่องมือดิจิทัลที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ภายหลังจากการจำแนกเสียงบ่นและการแปลงสู่ โจทย์วิจัยในมิติต่าง ๆ ข้างต้น ผู้เขียนได้สังเคราะห์ “กรอบแนวคิดเชิงระบบของการเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ (Systemic R2R Framework)” เพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างระดับของผู้ส่งเสียง ประเภทของเสียงบ่น กระบวนการเรียนรู้เชิงระบบ (R2R, R2Si, One-Sheet R2R Proposal) และการจัดการความรู้ต่อเนื่อง โดยกรอบแนวคิด Systemic R2R Framework (ภาพที่ 1) นี้ได้รับการพัฒนาจากประสบการณ์การให้คำปรึกษา การโค้ช และการอบรมเชิงปฏิบัติการมากกว่า 200 ครั้งตลอด 5 ปีในสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ จึงสะท้อนองค์ความรู้จาก

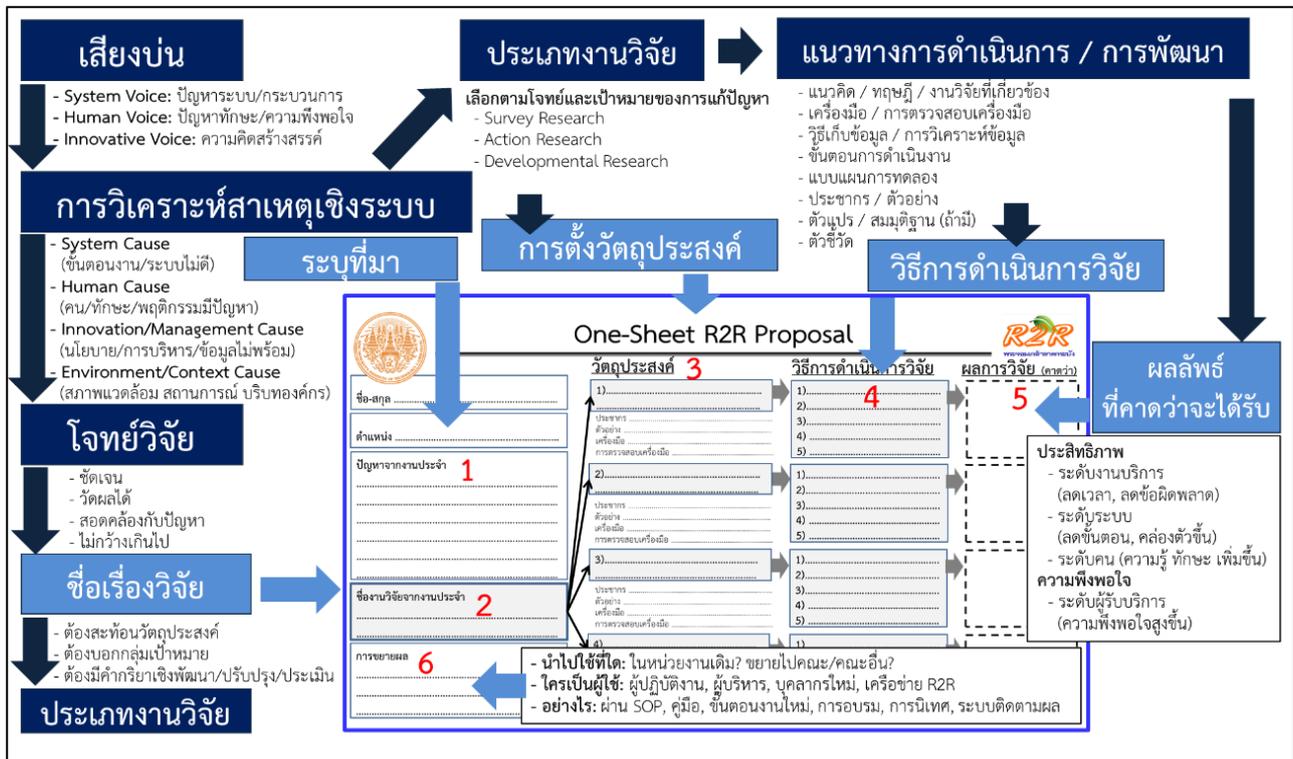
สถานการณ์จริงที่หลากหลาย และสามารถประยุกต์ใช้แก้ปัญหาในงานประจำได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีพื้นฐานจากประสบการณ์เชิงลึกที่สั่งสมมายาวนาน ช่วยเพิ่มความมั่นใจในความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดนี้อย่างมาก แม้กรอบแนวคิดดังกล่าวจะพัฒนาขึ้นจากบริบทของสถาบันอุดมศึกษา แต่ด้วยโครงสร้างหลักที่เน้นการวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบและการจัดการความรู้เชิงปฏิบัติ ทำให้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในหน่วยงานด้านสุขภาพ เช่น โครงการพัฒนา R2R ของโรงพยาบาล ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลอาจต้องมีการปรับรายละเอียดบางประการให้เหมาะสมกับบริบทของงานบริการสุขภาพเฉพาะด้าน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงระบบของการเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ (Systemic R2R Framework)

ตัวอย่างโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติการ / เชิงสำรวจ / เชิงพัฒนา

การแปลงเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัย จำเป็นต้องมีกรอบคิดที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงปัญหาจากงานประจำเข้าสู่กระบวนการค้นหาสาเหตุเชิงระบบได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงนำไปสู่การตั้งวัตถุประสงค์ การเลือกประเภทงานวิจัย วิธีการดำเนินการ และการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ กระบวนการทั้งหมดนี้สามารถอธิบายภาพรวมได้ด้วยกรอบ Systemic R2R Framework ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตั้งแต่เสียงบ่นจนถึงแผนการพัฒนา โดยใช้ One-Sheet R2R Proposal เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนการพัฒนารูปแบบเป็นระบบต่อไป ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดัง (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กระบวนการแปลงเสียงบ่นสู่โจทย์วิจัยตามกรอบ Systemic R2R Framework โดยใช้ One-Sheet R2R Proposal เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

การแปลงเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยสามารถทำได้โดยเริ่มจากการรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในงานประจำ แล้วนำเสียงสะท้อนเหล่านั้นมาวิเคราะห์หาต้นเหตุเชิงระบบ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ที่แท้จริง จากนั้นจึงพัฒนาโจทย์วิจัยให้ตอบสนองต่อปัญหาของหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้กรอบคิด R2R เพื่อนำเสนอภาพกระบวนการแปลงเสียงบ่นสู่โจทย์วิจัยให้เห็นอย่างเป็นขั้นตอน ผู้เขียนจึงรวบรวมตัวอย่างกรณีศึกษา 7 เรื่องจากงานจริง ที่สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาในงานประจำสามารถนำไปวิเคราะห์หาต้นเหตุเชิงระบบ และต่อยอดเป็นโจทย์วิจัยที่นำไปใช้ได้จริงตามแนวคิด One-Sheet R2R Proposal ดังต่อไปนี้

1) ปัญหาข้อมูลไม่เป็นระบบ ทำให้ค้นหาล่าช้า เป็นตัวอย่างของ ชนิ นาด สุริยะลังกา และ พัชรีย์ จิตตพิทักษ์ชัย (2563)

เสียงบ่น: ข้อมูลซ้ำซ้อน ค้นหายาก รายงานล่าช้า ไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้การติดตามโครงการไม่ทันการณ์

สาเหตุเชิงระบบ: การจัดการข้อมูลแบบไฟล์ (Excel) ทำให้ข้อมูลกระจัดกระจาย ไม่เป็นฐานข้อมูลกลาง ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน ผิดพลาด และสืบค้นล่าช้า

โจทย์วิจัย: จะพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางอย่างไร เพื่อเพิ่มความเร็ว ลดความผิดพลาด และลดจำนวนขั้นตอนการเปิดไฟล์หลายระบบในการบริหารงานวิจัย

ชื่อเรื่องวิจัย: การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลการวิจัยทางคลินิกของมหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางการพัฒนา: การสร้างฐานข้อมูลรวมศูนย์ การออกแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มระบบค้นหาแบบ Keyword หรือ Filter และการเชื่อมโยงข้อมูลหลายส่วนให้เปิดครั้งเดียวเห็นหมด

ผลลัพ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- ข้อมูลถูกต้องขึ้น ลดความซ้ำซ้อน
- รายงานเร็วขึ้น และทันต่อการติดตาม
- ค้นหาข้อมูลง่ายขึ้น
- ระบบมีความปลอดภัยและเป็นมาตรฐานมากขึ้น

ผลลัพ์ที่รายงานจริง:

- ใช้เวลาในการบันทึกดีขึ้น 43.71 เปอร์เซ็นต์
- ใช้เวลาการสืบค้นดีขึ้น 86.29 เปอร์เซ็นต์
- ขั้นตอนย่อยบางส่วนดีขึ้นถึง 99.52 เปอร์เซ็นต์
- มีคำอธิบายชัดเจนว่าระบบใหม่ลดข้อผิดพลาดจากข้อมูลซ้ำซ้อน
- การค้นหาโครงการ/ข้อมูลย้อนหลังได้จากระบบเดียว ไม่ต้องเปิดทีละไฟล์
- ผู้ปฏิบัติงานรายงานว่าทำงานเร็วขึ้น ไม่ต้องเปิดหลายระบบ และข้อมูลค้นเจอง่ายกว่าเดิมมาก

2) ปัญหาเอกสารซ้ำซ้อน ขั้นตอนเยอะ เป็นตัวอย่างของ (สุนิษา คงพิพัฒน์, 2565)

เสียงบ่น: ทำไม่ต้องกรอกหลายแผ่น สำเนาหลายชุด รบกวนมาก ทำงานช้ามาก

สาเหตุเชิงระบบ: แบบฟอร์มเดิมรองรับเพียง 4 รายการ ซึ่งต้องเขียนหลายแผ่น ข้อมูลเดียวต้องเขียนซ้ำหลายครั้ง ต้องถ่ายสำเนาเอกสารจำนวนมาก และไม่มีระบบติดตามเอกสารที่ชัดเจน

โจทย์วิจัย: จะออกแบบใบขอเบิกใหม่และพัฒนาระบบบันทึกข้อมูลอย่างไร เพื่อลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการเบิกวัสดุ?

ข้อเรื่องวิจัย: การพัฒนางานด้านการเบิกภายในและภายนอกของงานบริการเพื่อการวิจัย คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางการพัฒนา: ออกแบบแบบฟอร์มใหม่ให้กรอกครั้งเดียว ลดจำนวนสำเนาที่ต้องแนบ พัฒนาระบบติดตามเอกสารแบบออนไลน์ ผสานขั้นตอนบางส่วนเข้าด้วยกัน

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- ขั้นตอนการดำเนินการทางเอกสารลดลง
- ลดจำนวนสำเนาเอกสารจากหลายชุด
- เวลาที่ใช้ในการบันทึก ค้นหา และตรวจสอบข้อมูลลดลง
- มีระบบข้อมูลเชื่อมโยงกัน ลดความผิดพลาดและข้อมูลซ้ำซ้อน
- บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ไม่ต้องเดินเอกสาร

ผลลัพธ์ที่รายงานจริง:

- ใช้เวลาปฏิบัติงานลดลง 70 - 90 เปอร์เซ็นต์ (ตามกิจกรรมที่วัด)
- จำนวนสำเนาเอกสารลดลงชัดเจนจากหลายชุดเหลือเพียง 1 ชุด
- ไม่ต้องเขียนซ้ำหลายครั้งเหมือนเดิม
- จำนวนรอบการเดินเอกสารลดลง
- ผู้ปฏิบัติงานรายงานว่า งานเร็วขึ้นอย่างมากเพราะกรอกครั้งเดียวเสร็จ

3) ปัญหาขั้นตอนมากเกินไป ทำงานไม่ไหลลื่น สูญเปล่าสูง เป็นตัวอย่างของ (อนุศักดิ์ สวัสดิ์, 2567)

เสียงบ่น: ขั้นตอนเยอะเกินไป ต้องเดินเอกสารหลายรอบ เสียเวลามาก ทำงานไม่ไหลลื่น

สาเหตุเชิงระบบ: กระบวนการจัดทำ มคอ.3-มคอ.6 เดิมมีถึง 23 ขั้นตอน มีหลายคอขวด ต้องส่งเอกสารกลับไปกลับมาเพื่อแก้ไขหลายครั้ง เกิด Waste ตามแนวคิดลีน ได้แก่ Motion, Waiting, Extra-processing

โจทย์วิจัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดลีน (Lean) จะช่วยลดขั้นตอน ลดเวลา และเพิ่มความไหลลื่นของงานจัดทำ มคอ.3 - มคอ.6 ได้มากน้อยเพียงใด

ข้อเรื่องวิจัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดลีนในการบริหารกระบวนการจัดทำ มคอ.3 - มคอ.6 สาขากายภาพบำบัด คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แนวทางการพัฒนา (Improvement): วิเคราะห์ Waste 7 ประเภทด้วย DOWNTIME ลดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า (Non-value Added) ออกแบบ Workflow ใหม่ตามแนวคิด Lean ปรับมาตรฐานการทำงาน (New SOP) ลดการเดินเอกสารและการแก้ไขซ้ำ รวมทั้งลด Motion / Waiting / Extra-processing ให้มากที่สุด

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- จำนวนขั้นตอนลดลงอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์
- ลดจำนวนรอบการเดินเอกสารให้เหลือไม่เกิน 1 - 2 รอบ
- ลดเวลาปฏิบัติงานรวมของผู้ปฏิบัติงาน
- เอกสารผิดพลาดลดลง เนื่องจากมี SOP ใหม่ที่ชัดเจน

- งานไหลลื่นขึ้น ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบเอกสารได้เร็วขึ้น

ผลลัพธ์ที่รายงานจริง:

- ลดขั้นตอนจาก 23 ขั้นตอน เหลือ 17 ขั้นตอน สามารถลดลงได้ 26 เปอร์เซ็นต์

- ลดเวลาปฏิบัติงานรวมลง 16 เปอร์เซ็นต์

- ลดการเดินทางเข้าชั้นหลายรอบ

- กระบวนการไหลลื่นขึ้น ตามที่ผู้ปฏิบัติงานรายงาน

- ลดความสูญเปล่าในงานได้ครบทุกประเภท

(Motion, Waiting และ Extra-processing)

4) ปัญหางานสนับสนุนไม่ตอบจอทย์ ข้อมูลไม่พร้อม ผู้บริหารไม่พอใจ เป็นตัวอย่างของ (แรกขวัญ สรวาสี และคณะ, 2562)

เสียงบ่น: งานช้า ข้อมูลไม่พร้อม ผู้บริหารก็ไม่พอใจ งานสนับสนุนไม่ตอบสนองผู้รับบริการ

สาเหตุเชิงระบบ: ข้อมูลไม่ถูกจัดเตรียมล่วงหน้า ระบบงานขาดความเป็นระบบ บุคลากรขาดสมรรถนะด้านข้อมูลและการบริการ ไม่มีระบบติดตามสถานะงานที่ชัดเจน

โจทย์วิจัย: จะพัฒนาระบบจัดการงานสนับสนุนอย่างไร เพื่อเพิ่มความพร้อมของข้อมูลและตอบสนองผู้ใช้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเรื่องวิจัย: ผลของการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

แนวทางการพัฒนา: พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านข้อมูล กำหนดมาตรฐานขั้นตอนงาน พัฒนาระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหาร ปรับรูปแบบการบริการให้ชัดเจนขึ้น

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- บุคลากรมีทักษะด้านข้อมูลดีขึ้น ใช้ข้อมูลได้ถูกต้อง

- ข้อมูลมีความพร้อมมากขึ้น ตอบโจทย์ผู้บริหารได้

ใกล้เคียงเวลาจริง

- ลดความผิดพลาดของข้อมูลจากงานสนับสนุน

- งานสนับสนุนตอบสนองผู้บริหารได้เร็วขึ้น

- ขั้นตอนงานชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น

ผลลัพธ์ที่รายงานจริง:

- ความรู้เฉลี่ยเกี่ยวกับ R2R เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

- ทักษะและความชำนาญในการทำงานแบบ R2R สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

- ระบบฐานข้อมูลถูกพัฒนาขึ้น โดยพบว่า มีข้อผิดพลาดน้อยลงอย่างชัดเจน

- งานสนับสนุนตอบสนองผู้บริหารได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

- ผู้ปฏิบัติงานรายงานว่า งานเร็วขึ้น ไม่ถูกตำหนิแบบก่อน

5) ปัญหาต้นทุนไม่ชัดเจน ทำให้หน่วยงานขาดทุน เป็นตัวอย่างของ (ธันวา เจริญศิริ, 2565)

เสียงบ่น: ไม่รู้ว่าต้นทุนจริงของการเลี้ยงสัตว์ทดลอง เป็นเท่าไร ทำให้หน่วยงานขาดทุนต่อเนื่อง และไม่สามารถปรับราคาค่าบริการหรือวางแผนงบประมาณได้อย่างถูกต้อง

สาเหตุเชิงระบบ: ไม่ได้วิเคราะห์ต้นทุนหน่วยสัตว์ทดลองมานานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ทำให้ข้อมูลล้ำสมัย ราคาค่าบริการที่ใช้อยู่ปัจจุบันไม่สอดคล้องกับต้นทุนจริง ทำให้หน่วยงานขาดทุน ไม่มีข้อมูลต้นทุนแยกประเภทชัดเจน เช่น ค่าอาหาร ค่าเวชภัณฑ์ ค่าแรง ไม่สามารถใช้อัตราค่าบริการย้อนหลังเพื่อตัดสินใจหรือปรับอัตราค่าบริการได้ และขาดระบบติดตามต้นทุนที่เป็นปัจจุบันและสามารถตรวจสอบได้

โจทย์วิจัย: ต้นทุนจริงของการเลี้ยงสัตว์ทดลอง ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายประเภทใดบ้าง และองค์ประกอบต้นทุนส่วนใดเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้หน่วยงานเกิดภาวะขาดทุน?

ข้อเรื่องวิจัย: การวิเคราะห์องค์ประกอบต้นทุนที่ส่งผลต่อภาวะขาดทุนของหน่วยเลี้ยงสัตว์ทดลอง คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางการพัฒนา: วิเคราะห์ต้นทุนตามหมวดค่าใช้จ่ายจริง ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร การเปรียบเทียบต้นทุนจริงกับอัตราค่าบริการปัจจุบัน จัดทำต้นทุนต่อหน่วยสัตว์ทดลองอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการกำหนดราคาบริการ เสนอแนวทางปรับอัตราค่าบริการเพื่อลดภาวะขาดทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- คำนวณค่าต้นทุนต่อหน่วยมีความถูกต้องและตรวจสอบได้

- บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องต้นทุนมากขึ้น
- ความคลาดเคลื่อนของต้นทุนลดลง
- หน่วยสัตว์ทดลองสามารถวางแผนงบประมาณได้ดีขึ้น

- ข้อมูลต้นทุนสนับสนุนการตัดสินใจผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์ที่รายงานจริง:

- ได้ค่าต้นทุนผันแปรของการเลี้ยงสัตว์ทดลองอย่างชัดเจน 9.04 บาท/ตัว/วัน ซึ่งรายรับเฉลี่ยของหน่วยงานเพียง 3 บาท/ตัว/วัน ทำให้ขาดทุนต่อเนื่อง โดยต้นทุนรวมต่อหน่วยที่ 247.90 บาท/ตัว

- สามารถคำนวณ จุดคุ้มทุน (Break-even Point) ได้ และระบุปริมาณการใช้บริการขั้นต่ำที่ไม่ขาดทุน

- วิเคราะห์และแยก ต้นทุนคงที่-ต้นทุนผันแปร ได้ครบถ้วน ทำให้ค่าใช้จ่ายโปร่งใส ตรวจสอบได้

- เสนอ แนวทางการปรับอัตราค่าบริการใหม่ ให้สอดคล้องกับต้นทุนจริง ลดการขาดทุนในอนาคต

- มีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจผู้บริหารในการวางแผนงบประมาณและกำหนดราคาค่าบริการ อย่างเหมาะสม

- บุคลากรมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับ โครงสร้างต้นทุน และสามารถใช้อ้างอิงประกอบการบริหารจัดการได้

6) ปัญหางานสนับสนุนไม่ตอบโจทย์ ข้อมูลไม่พร้อม ผู้บริหารไม่พอใจ เป็นตัวอย่างของ (นภาพิศ หลิมสถาพรกุล และคณะ, 2566)

เสียงบ่น: นักศึกษามีความรู้ด้านความปลอดภัยไม่เพียงพอ ทำให้ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการได้ไม่ถูกต้อง พฤติกรรมความปลอดภัยไม่สม่ำเสมอ บางข้อปฏิบัติเพียงบางครั้ง ข้อมูลด้านพฤติกรรมความปลอดภัยไม่พร้อม ไม่สามารถสะท้อนระดับความเสี่ยงได้จริง

สาเหตุเชิงระบบ: ยังไม่มีระบบข้อมูลกลางด้านความปลอดภัยของนักศึกษา การสื่อสารหรือการอบรมความปลอดภัยไม่ทั่วถึง ทำให้ความรู้พื้นฐานไม่สม่ำเสมอ ไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับการตัดสินใจด้านความปลอดภัยของ

ผู้บริหาร ซึ่งข้อมูลที่มีเป็นเพียงรายกรณี ไม่ได้เก็บอย่างเป็นระบบ

โจทย์วิจัย: นักศึกษามีระดับการรับรู้ความปลอดภัยและพฤติกรรมความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการอยู่ในระดับใด?

ชื่อเรื่องวิจัย: ศึกษาการรับรู้ความปลอดภัยและพฤติกรรมความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ของนักศึกษา คณะเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แนวทางการพัฒนา: เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามปลายปิดกับนักศึกษาที่ใช้ห้องปฏิบัติการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบระดับความรู้ การรับรู้ความปลอดภัยและพฤติกรรมความปลอดภัย และใช้ข้อมูลเพื่อสะท้อนปัญหาเชิงระบบด้านความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- ได้ข้อมูลระดับการรับรู้ความปลอดภัยของนักศึกษา

- ได้ข้อมูลพฤติกรรมความปลอดภัยจริง เพื่อใช้เป็นฐานพัฒนาระบบความปลอดภัย

- ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอต่อการวางมาตรการด้านความปลอดภัย

ผลลัพธ์ที่รายงานจริง:

- นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับ พอสมควร ร้อยละ 53.9 เปอร์เซ็นต์

- การรับรู้ถึงความปลอดภัยที่มีอยู่ในระดับ มากที่สุด ทุกด้าน เช่น การจัดสภาพแวดล้อม การป้องกันอุบัติเหตุ การจัดการสารเคมีและเครื่องแก้ว และการจัดการของเสีย

- พฤติกรรมความปลอดภัยพบว่า ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยทุกครั้ง แต่ในบางรายการยังปฏิบัติบางครั้ง ซึ่งสะท้อนความไม่สม่ำเสมอของพฤติกรรม

- ข้อมูลสารสนเทศความปลอดภัยที่ได้จากการสำรวจ สามารถนำไปใช้ปรับปรุงมาตรการความปลอดภัยต่อไปได้

7) ปัญหาเอกสารล่าช้า ตกหล่น และเกินระยะเวลาที่กำหนด เป็นตัวอย่างของ (ชาลินี ทองใบ และคณะ, 2562)

เสียงบ่น: ทำไมการเบิกเงินสำรองจ่ายถึงล่าช้า เอกสารตกหล่น ผู้ขอเบิกต้องรอนานกว่ากำหนด?

สาเหตุเชิงระบบ: เอกสารซ้อนทับกับเอกสารอื่น ทำให้ตกหล่น ความรู้ด้านระเบียบพัสดุของเจ้าหน้าที่ใหม่ยังไม่มีมาก ไม่มีเกณฑ์เวลาที่ชัดเจน หรือมีแต่ไม่สามารถทำได้จริง งานซ้อนหลายภารกิจ ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน

โจทย์วิจัย: สภาพปัญหาแต่ละขั้นตอนในการบริหารเงินสำรองจ่ายคืออะไร และผู้ปฏิบัติงานเห็นปัญหาและความต้องการพัฒนาในส่วนใดมากที่สุด?

ชื่อเรื่องวิจัย: การวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารเงินสำรองจ่าย ของคณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แนวทางการพัฒนา: วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารย้อนหลัง สนทนากลุ่มกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (นักวิชาการการเงินและบัญชี จำนวน 4 คน) โดยใช้ Fishbone + Why-Why Analysis เพื่อเข้าถึงรากของปัญหา

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ:

- ทราบข้อเท็จจริงที่ส่งผลต่อสภาพปัญหาของการบริหารเงินสำรองจ่าย
- แนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน และกำหนดออกเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

ผลลัพธ์ที่รายงานจริง:

- พบเอกสารตกหล่น 5 ฉบับ (2 เปอร์เซนต์)
- กระบวนการบางขั้นตอนใช้เวลานานกว่าเกณฑ์ถึง 2 - 3 เท่า

- เจ้าหน้าที่สะท้อนว่าสาเหตุหลักคือ ขาดระบบติดตาม และ ความรู้ระเบียบไม่เพียงพอ

- เสนอแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน และกำหนดออกเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

ในกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัย (R2R) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เสียงบ่น (Voice) จากผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการกำหนดประเด็นวิจัยที่มีความหมาย และตอบโจทย์ปัญหาจริงขององค์กร โดยเสียงบ่นที่ปรากฏมักสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงระบบ (Systemic Cause) ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อระบุสาเหตุราก (Root Cause) และเชื่อมโยงสู่การตั้งโจทย์วิจัยที่ชัดเจน จากตัวอย่างทั้ง 7 กรณีดังกล่าวข้างต้น เป็นการถอดรหัสจากเสียงบ่นและสาเหตุเชิงระบบ สู่การตั้งโจทย์วิจัยและแนวทางการพัฒนา รวมทั้งรายงานผลลัพธ์เชิงประจักษ์จากงานวิจัยจริงของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยบริการ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดเชิงระบบ การกำหนดโจทย์ที่เหมาะสม และการพัฒนางานอย่างเป็นขั้นตอนตามกรอบแนวคิด One-Sheet R2R Proposal เพื่อต่อยอดเป็นแนวทางในการออกแบบโจทย์วิจัยจากงานประจำอย่างมีเหตุผลและเป็นรูปธรรม จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปกรณีศึกษา 7 เรื่องที่แสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนเสียงบ่นเป็นโจทย์วิจัยตาม (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 สรุปตัวอย่างการถอดรหัสเสียงบ่น (Voice) สู่โจทย์วิจัย R2R ตามกรอบ Systemic Cause จากงานวิจัย 7 เรื่อง

ปัญหา / เสียงบ่น	สาเหตุเชิงระบบ	โจทย์วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	แนวทางการพัฒนา / การดำเนินงาน	ผลลัพธ์ ที่รายงานจริง	เอกสารอ้างอิง
ข้อมูลซ้ำซ้อน ค้นหายาก เปิดหลายไฟล์ ทำงานช้า	ไม่มีฐานข้อมูลกลาง ใช้ Excel หลายไฟล์ รายการข้อมูล กระจัดกระจาย	จะพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางอย่างไร เพื่อเพิ่มความเร็วและลดความผิดพลาด	การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลการวิจัยทางคลินิก	สร้างฐานข้อมูลรวมศูนย์ ออกแบบฟอร์มเอกสารใหม่	เวลาบันทึกลด 44 เปอร์เซนต์ เวลาค้นหาลด 86 เปอร์เซนต์ ลดข้อผิดพลาด 99 เปอร์เซนต์ เชื่อมโยงข้อมูลเป็นระบบเดียว	(ชนินาถ สุริยะลังกา และ พัชรีย์ จิตตพิทักษ์ชัย, 2563)
ทำไม่ต้องกรอกเอกสารหลายแผ่น หลายชุด ทำงานช้า	ฟอร์มซ้ำหลายชุด ต้องกรอกหลายครั้ง ไม่มีระบบติดตาม	จะออกแบบใบเบิกใหม่และระบบบันทึกข้อมูลอย่างไรเพื่อความรวดเร็ว	การพัฒนางานด้านเบิกภายใน-ภายนอกบริการเพื่อการวิจัย	ออกแบบฟอร์มใหม่ ผสานขั้นตอน บางส่วนเข้าด้วยกัน ระบบออนไลน์	ลดเวลาปฏิบัติงาน 70 - 90 เปอร์เซนต์ ลดชุดเอกสารเหลือ 1 ชุด ลดการเดินทางเข้างานไหลลื่นขึ้น	(สุนิษา คงพิพัฒน์ และ คณะ, 2565)
ขั้นตอนมาก งานไม่ไหลลื่น เสียเวลามาก	กระบวนการ 23 ขั้นตอน	การใช้ Lean ลดขั้นตอนและเวลาใน	การประยุกต์ใช้แนวคิดลีนในการบริหารงานเอกสาร มคอ.3 - 6	วิเคราะห์ waste 7 ประเภท และ	ลดขั้นตอนจาก 23 เหลือ 17 (ลด 26 เปอร์เซนต์) เวลางาน	(อนุศักดิ์ สวัสดิ์, 2567)

ปัญหา / เสียบบน	สาเหตุเชิงระบบ	โจทย์วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	แนวทางการพัฒนา / การดำเนินงาน	ผลลัพธ์ ที่รายงานจริง	เอกสารอ้างอิง
	มี Waste คือ Motion / Waiting / Extra	งาน มคอ.3 - 6 ได้หรือไม่		ออกแบบ workflow ใหม่	รวมลด 16 เปอร์เซ็นต์ งานสิ้นไหลขึ้น ลด waste ทุกประเภท	
งานสนับสนุน ไม่ตอบโจทย์ ข้อมูลไม่พร้อม	ไม่มีระบบข้อมูลกลาง ความรู้ไม่เท่ากัน ขั้นตอนติดขัด	จะพัฒนาระบบงาน สนับสนุนอย่างไรให้ ข้อมูลพร้อมขึ้น	ผลของการพัฒนางาน ประจำสู่ R2R ของทีมงาน ส่งเสริมสุขภาพ	พัฒนาทักษะ บุคลากร พัฒนา ระบบข้อมูล พัฒนามาตรฐาน บริการ	ความรู้ R2R เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ข้อมูลพร้อมใช้มากขึ้น ข้อผิดพลาดลดลง ผู้บริหารพึงพอใจ	(แรกขวัญ สรวัสวสี และคณะ, 2562)
ไม่รู้ต้นทุนจริง ทำให้หน่วยงานขาดทุน ต่อเนื่อง	ไม่ได้วิเคราะห์ต้นทุน ตั้งแต่ปี 2558 ไม่มี ข้อมูลค่าใช้จ่ายจริง	ต้นทุนจริงของการ เลี้ยงสัตว์ทดลอง ประกอบด้วยอะไรบ้าง	การวิเคราะห์ต้นทุนที่ ส่งผลต่อการคำนวณราคา ค่าบริการสัตว์ทดลอง	เก็บข้อมูลต้นทุนจริง เทียบค่าใช้จ่าย เสนอปรับค่าบริการ	ทราบต้นทุนเฉลี่ยที่แท้จริง นำเสนอสูตรต้นทุนใหม่เพื่อใช้ ในการปรับราคาต่อผู้บริหาร	(ธันวา เจริญศิริ, 2565)
ข้อมูลความปลอดภัยไม่พร้อม ผู้บริหารไม่มั่นใจ	ไม่มีระบบข้อมูลกลาง ด้านความปลอดภัย ของนักศึกษา ข้อมูล พฤติกรรมความปลอดภัยไม่ครบถ้วน ไม่สามารถสะท้อน ระดับความเสี่ยงได้จริง	นักศึกษามีระดับการ รับรู้ความปลอดภัย และพฤติกรรมความปลอดภัยใน ห้องปฏิบัติการอยู่ใน ระดับใด?	ศึกษาการรับรู้ความปลอดภัยและพฤติกรรม ความปลอดภัยของ นักศึกษา คณะเทคนิค การแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล	สำรวจระดับความรู้ ด้านความปลอดภัย และพฤติกรรมความปลอดภัยของ นักศึกษา เพื่อเป็น ฐานข้อมูลสำหรับวางแผน ต่อไป	นักศึกษามีความรู้ด้านความปลอดภัยในระดับพอใช้ถึงดี (54 เปอร์เซ็นต์) และพบข้อบกพร่อง ด้านพฤติกรรม ได้แนวทางการ ปรับปรุงด้านความปลอดภัยของ นักศึกษาอย่างชัดเจน	(นภาพิศ หลิมสภพกุล และคณะ, 2566)
ทำไมการเบิกเงินสำรองจ่ายถึงล่าช้า เอกสารตกหล่น ผู้ขอเบิกต้องรอนาน กว่ากำหนด	เอกสารซ้อนทับกัน ทำให้ตกหล่น ความรู้ ด้านระเบียบพัสดุของ เจ้าหน้าที่ใหม่ยังไม่มาก ไม่มีเกณฑ์เวลาที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน	สภาพปัญหาแต่ละ ขั้นตอนในการบริหาร เงินสำรองจ่ายคืออะไร และผู้ปฏิบัติงานเห็น ปัญหาและความ ต้องการพัฒนาในส่วน ไตมากที่สุด	การวิเคราะห์สภาพปัญหา ในการบริหารเงินสำรองจ่าย ของคณะ กายภาพบำบัด มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ	วิเคราะห์ข้อมูล เอกสารย้อนหลัง สันทนากลุ่มกับ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ Fishbone + Why-Why Analysis เพื่อเข้าถึงรากของ ปัญหา	เอกสารตกหล่น 2 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการบางขั้นตอนใช้ เวลามากกว่าเกณฑ์ถึง 2 - 3 เท่า เจ้าหน้าที่สะท้อนว่าสาเหตุหลัก ของปัญหา เสนอแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกัน	(สุนิษา คงพิพัฒน์ และ คณะ, 2565)

หมายเหตุ: ตารางนี้ผู้เขียน สรุปรจากงานวิจัยตัวอย่าง 7 เรื่อง จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2562 - 2567

สรุปเชิงวิเคราะห์และอภิปรายแนวคิด

การพัฒนาโจทย์วิจัยจากเสียบบนในงานประจำ สะท้อนแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งเสียบบนเป็นข้อสะท้อนความไม่พึงพอใจ และเป็นทุนปัญญาเชิงระบบที่ซ่อนอยู่ในประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน หากได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เช่น ผ่านเครื่องมือ Why-Why Analysis หรือ Fishbone Diagram เสียบบนจะกลายเป็นข้อมูลตั้งต้นของการเรียนรู้ และการพัฒนาเชิงระบบ ผู้ปฏิบัติงานอาจใช้เครื่องมือ One-Sheet R2R Proposal (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2569) เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างการสังเกตปัญหาเชิงปฏิบัติและการวิเคราะห์เชิงวิจัยอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการสรุปกระบวนการคิดให้เข้าใจง่าย ผ่านองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ รากเหง้าของปัญหาหรือสิ่งที่อยาก

พัฒนา โจทย์หรือชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการขยายผล ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้บุคลากรมองเห็นโครงสร้างของงานประจำอย่างเป็นระบบ และเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการคิดเชิงออกแบบ และการเรียนรู้เชิงองค์การที่ต่อยอดสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมบริการ ได้จริง แนวคิดนี้สอดคล้องกับ (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2562) ที่เสนอว่าการพัฒนางานประจำให้เกิดคุณค่าและนวัตกรรม จำเป็นต้องเริ่มจากแรงบันดาลใจในการปรับปรุงงานของตนเอง และการเรียนรู้เชิงระบบที่ต่อยอดสู่การสร้างคุณค่าใหม่ ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างโจทย์วิจัย เช่น “รู้แบบนี้...”, “อึกละ!!”, “เหนื่อยฟรีอีกแล้ว!!”, และ “คอยดูนะ...” ซึ่งให้เห็นพฤติกรรม และแรงจูงใจเบื้องหลังเสียบบนในหลากหลายมิติ ตั้งแต่ปัญหา

เชิงระบบไปจนถึงแรงผลักดันเชิงนวัตกรรม ซึ่งสามารถจำแนกเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อปรับปรุงกระบวนการ และการวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ เสียงบ่นแต่ละลักษณะจึงเปรียบเสมือนข้อมูลต้นน้ำที่นำไปสู่กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์

แนวคิดเรื่องการแปลงเสียงบ่นให้เป็นนวัตกรรม สอดคล้องกับหลักการของ Learning Organization (Senge, 1990) ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และ Knowledge Creation Theory (Nonaka & Takeuchi, 1995) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติให้กลายเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดได้ ผ่านกระบวนการ R2R และ R2Si การจัดการความรู้เชิงระบบเช่นนี้ ช่วยให้บุคลากรไม่เพียงแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังสร้างคุณค่าเชิงนวัตกรรม (Value-based Innovation) ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยสรุปแล้วการพัฒนาโจทย์วิจัยจากเสียงบ่น เป็นมากกว่าการจัดการข้อร้องเรียน แต่คือการสร้างวงจรเรียนรู้เชิงระบบ ที่เปลี่ยนเสียงสะท้อนจากงานประจำให้กลายเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กร

เสียงบ่นจึงเป็นสัญญาณของความไม่พอใจ และเป็นเสียงของการเรียนรู้ (Voice of Learning) ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณค่าและยั่งยืน

การเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ (R2R) จำเป็นต้องเริ่มจากการเข้าใจระดับของผู้บ่น และลักษณะของเสียงบ่น เพราะแต่ละระดับสะท้อนมุมมองของปัญหาที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์เชิงระบบเช่นนี้ช่วยให้การจัดการเสียงบ่นเป็นไปอย่างมีทิศทาง นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในทุกระดับ และต่อยอดเป็นนวัตกรรมการให้บริการเชิงองค์กร ที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นกรอบแนวทางการเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ ดังตารางที่ 2

กรอบแนวคิดเชิงระบบสำหรับการเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ (Systemic R2R Framework) ช่วยให้หน่วยงานสามารถแปลงปัญหาเชิงปฏิบัติให้กลายเป็นโจทย์พัฒนางานอย่างเป็นรูปธรรม เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับนโยบายคุณภาพขององค์กรให้ก้าวสู่การสร้างนวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะนำไปสู่การลดความสูญเปล่า เพิ่มประสิทธิภาพ และต่อยอดสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับองค์กร

ตารางที่ 2 องค์ความรู้ใหม่: กรอบแนวทางการเปลี่ยนเสียงบ่นให้เป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ (Voice-to-Action R2R Framework)

ระดับผู้บ่น / ผู้สะท้อนปัญหา	ประเภทของเสียงบ่น	ตัวอย่างลักษณะเสียงบ่น	แนวทางแปลงเสียงบ่นเป็นโจทย์วิจัยเชิงปฏิบัติ
บุคลากรระดับปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ หรือ พนักงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงานหน้างาน)	เสียงบ่นจากภาระงาน	“งานเยอะมาก” “ไม่มีระบบติดตาม” “เอกสารซ้ำซ้อน”	งานวิจัยเชิงสำรวจ เช่น การวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงระบบ เพื่อนำไปออกแบบ R2R เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการหรืองานวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อปรับปรุงกระบวนการ หรือการพัฒนากระบวนการติดตามงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
บุคลากรสายสนับสนุนระดับกลาง (หัวหน้างาน หรือ ผู้จัดการหน่วย หรือ เจ้าหน้าที่อาวุโส)	เสียงบ่นจากกระบวนการหรือระบบงาน	“การประสานงานล่าช้าเพราะข้อมูลไม่ตรงกัน” “ไม่มีตัวชี้วัดผลลัพธ์บริการที่ชัดเจน”	ตั้งโจทย์ R2R เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการหรืองานวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานและกลไกคุณภาพบริการ (CQI) เช่น การปรับปรุงกระบวนการ หรือ การพัฒนาระบบ Dashboard สำหรับบริหารข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น
ผู้บริหาร หรือ ผู้กำหนดนโยบาย	เสียงบ่นจากการบริหารจัดการโครงการ	“นวัตกรรมยังไม่ต่อเนื่อง” “นโยบายขาดการเชื่อมโยง”	สกัดเป็นโจทย์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นงานวิจัยเชิงพัฒนา เช่น การพัฒนาระบบประเมินผลลัพธ์นวัตกรรมเชิงนโยบายขององค์กร
ผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักศึกษา หรือ ชุมชน หรือ ลูกค้า ฯลฯ)	เสียงบ่นจากความพึงพอใจ หรือ การเข้าถึงบริการ	“บริการช้า” “ไม่เข้าใจขั้นตอน” “ระบบออนไลน์ใช้งานยาก”	งานวิจัยเชิงสำรวจ เช่น การวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงระบบ หรือ การศึกษาความพึงพอใจ ความต้องการจำเป็น พฤติกรรมหรือทัศนคติ ของผู้รับบริการ แล้วตั้งโจทย์ R2R เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการหรืองานวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและประสบการณ์ผู้รับบริการ เช่น การพัฒนาแอปสื่อสารเชิง Interactive เป็นต้น

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ในงานเขียนเชิงวิชาการ

ต้นฉบับบทความนี้ ผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์เชิงกำเนิด (Generative AI) เพื่อช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของภาษา การจัดระเบียบเนื้อหา และการปรับสำนวนให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการตีพิมพ์เท่านั้น โดยกระบวนการทั้งหมดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและการตัดสินใจของผู้เขียนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ผู้เขียนยังคงมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อแนวคิด ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อสรุปทั้งหมดที่ปรากฏในบทความนี้ และมีได้ระบุให้เครื่องมือดังกล่าวเป็นผู้เขียนหรือผู้เขียนร่วมแต่อย่างใด

คำชี้แจงบทบาทผู้เขียน (CRediT Author Statement)

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน: รับผิดชอบการวางกรอบแนวคิดและโครงสร้างของบทความ การสังเคราะห์วรรณกรรม และแนวคิดเชิงทฤษฎี การวิเคราะห์และอภิปรายเชิงหลักการ การเรียบเรียงต้นฉบับและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนการออกแบบภาพแผนผังแนวคิด ประกอบบทความ และการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และรูปแบบก่อนส่งตีพิมพ์

เอกสารอ้างอิง

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน. (2562). การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการพัฒนางานประจำของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 6(1), 1-13.

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน. (2569ก). การพัฒนางานประจำสู่วัตถุกรรมการให้บริการสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. *Trends in Routine to Research*, 1(1), 11.

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน. (2569ข). One-Sheet R2R Proposal: แผนสำหรับการพัฒนางานประจำอย่างเป็นระบบ. *Trends in Routine to Research*, 1(2), 15.

ชนินาถ สุริยะลังกา และ พัชรีย์ จิตตพิทักษ์ชัย. (2563). การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลการวิจัยทางคลินิก. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 7(2), 90-101.

ชาลินี ทองใบ, ยุพาวดี แก้วกุล, อริยา พุ่มพวง และ สุภาพร สีบุญ. (2563). การวิเคราะห์สภาพปัญหาในการ

บริหารเงินสำรองจ่ายของคณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารวิชาการ ปชมท.*, 9(2), 166-174.

ธันวา เจริญศิริ. (2565). วิเคราะห์ต้นทุนหน่วยสัตว์ทดลอง คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารวิชาการ ปชมท.*, 11(1), 10-20.

นภาพิศ หลิมสถาพรกุล, จิราพร รุ่งโรจน์ศรี, อีระเดช สามารถ และ อีระศักดิ์ สุธีศักดิ์. (2566). การรับรู้ด้านความปลอดภัยและพฤติกรรมด้านความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ของนักศึกษาคณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 12(1), 76-86.

แรกขวัญ สระวาสี และ สงกรานต์ กัญญาสา. (2562). ผลของการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 28(3), 499-508.

สัตตบุษย์ ยิ้มแย้ม. (2566). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนันท์ เฟ็งจินดา, อุทิศ เสือแก้ว และ ชลดา มนัสทรง. (2568). การบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานสอบบัญชีขนาดกลางและขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร. *วารสารราชภัฏราชพฤกษ์*, 19(63), 466-480.

สุนิษา คงพิพัฒน์, ณัฏฐา ภัทรวินิจเสฐียร และ ณัฐมน ทองใบอ่อน. (2565). การพัฒนางานด้านการเบิกภายในและภายนอกของงานบริการเพื่อการวิจัย. *Mahidol R2R e-Journal*, 9(3), 118-127.

อนุศักดิ์ สวัสดิ์. (2567). การประยุกต์ใช้แนวคิดสิ้นในการบริหารกระบวนการจัดทำ มคอ.3 - มคอ.6 สาขา กายภาพบำบัด คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 11(3), 75-85.

- Botha, L., & Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: Empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080323.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- EFQM. (2020). *The EFQM model 2020 for organizational excellence*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kim, T., & Cho, W. (2023). Employee voice opportunities enhance organizational performance when faced with competing demands. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 713-739.
- Nazeer, C. (2023). *The role of "Organizational voice" in innovation*. Retrieved from <https://time.com/charter/6304494/the-role-of-organizational-voice-in-innovation>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ok, C., Choi, M., & Kim, H. E. (2025). The effect of psychological safety climate on voice behavior in Chinese technology innovation companies: Focusing on the moderating effect of guanxi with team leaders. *Sustainability*, 17(15), 7139.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Zhang, M. M., Zhu, J. C., De Cieri, H., McNeil, N., & Zhang, K. (2024). Innovation-enhancing HRM, employee promotive voice and perceived organizational performance: A multilevel moderated serial mediation analysis. *Personnel Review*, 53(7), 1861-1884.