

SAC-01-025

**สภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม
ของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง**
**The Current Conditions and Problems of the Innovation
Submission Process among Maintenance Operational Employees**

ภูซังค์ สันญญาจ¹ และ ธันวิตา สิริวรภัทร พุทธิพงษ์ศิริพร²

Pouchong Sunyaarch¹ and Thunwita Sirivorapat Puthpongssiriporn²

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์^{1,2}

Panyapiwat Institute of Management^{1,2}

e-mail: boomcpr@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ประกอบด้วยพนักงานสายปฏิบัติการ ผู้บริหาร และผู้ประสานงานด้านนวัตกรรม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงมีองค์ความรู้และประสบการณ์จากการทำงานที่สามารถพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรมได้ แต่อุปสรรคสำคัญในการส่งผลงานนวัตกรรม ได้แก่ ความซับซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงาน ภาระงานด้านเอกสาร ข้อจำกัดด้านเวลา ทักษะการจัดทำเอกสารและการนำเสนอผลงาน รวมถึงการประสานงานระหว่างหลายหน่วยงาน ดังนั้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมจึงควรมุ่งเน้นการลดภาระงานด้านเอกสาร ปรับปรุงกระบวนการส่งผลงานให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนนำระบบสนับสนุนมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลและจัดทำเอกสาร เพื่อเพิ่มโอกาสในการส่งผลงานนวัตกรรมและยกระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: นวัตกรรมองค์กร พนักงานสายปฏิบัติการ กระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม

Abstract

This qualitative research aimed to investigate the current conditions and problems associated with the innovation submission process of maintenance operations personnel. The key informants consisted of 15 participants, including operational employees, managers, and innovation coordinators. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using content analysis.

The findings revealed that maintenance operations personnel possess substantial knowledge and practical experience that can be developed into innovative outcomes. However, several barriers hinder the submission of innovation projects, including the complexity of operational procedures, extensive documentation requirements, time constraints, limited skills in documentation and presentation preparation, and challenges in coordinating across multiple departments. Therefore, promoting innovation participation should focus on reducing documentation burdens, simplifying and streamlining the submission process, and implementing support systems for data collection and document preparation. These improvements would increase opportunities for innovation submissions and enhance employee engagement in organizational innovation activities more effectively.

Keywords: Organizational Innovation, Operational Employees, Innovation Submission Process

บทนำ

พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงเป็นบุคลากรสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อ เนื่องจากรับผิดชอบการติดตั้ง บำรุงรักษา และแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการภายในร้าน ความพร้อมใช้งานของอุปกรณ์ส่งผลโดยตรงต่อความต่อเนื่องในการให้บริการและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสาขา จากลักษณะงานที่ต้องเผชิญปัญหาหน้างานอย่างต่อเนื่อง พนักงานกลุ่มนี้จึงสะสมองค์ความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นแนวคิด วิธีการ หรือเครื่องมือใหม่ที่เกิดนวัตกรรมและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร องค์กรกรณีศึกษาแห่งหนึ่งได้ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และส่งผลงานนวัตกรรมเข้าสู่ระบบขององค์กรเพื่อรวบรวมและต่อยอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตาม ข้อมูลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในช่วงปี พ.ศ. 2564–2568 พบว่า จำนวนผลงานนวัตกรรมจากพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับศักยภาพและจำนวนบุคลากรในสายงาน สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างแนวคิดจากหน้างานกับการพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรมที่เข้าสู่ระบบขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้องค์กรอาจสูญเสียโอกาสในการรวบรวม ถ่ายทอด และต่อยอดองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่า พนักงานสายปฏิบัติการมีข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงาน และความยุ่งยากของกระบวนการจัดทำเอกสารและส่งผลงานนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง เพื่อทำความเข้าใจข้อจำกัดและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริง อันจะนำไปสู่องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีใหม่เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบการทำงาน การบริการและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2567) อธิบายว่า นวัตกรรมเกิดจากการนำองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้จนก่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม หรือประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในบริบทการบริหารองค์กรสมัยใหม่แนวคิดการสร้างนวัตกรรมไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะบทบาทของผู้บริหารหรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะพนักงานสายปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้เผชิญปัญหาและข้อจำกัดในการทำงานจริง องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นแนวทางปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง จะมีโอกาสพัฒนานวัตกรรมได้อย่างยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (ดนัย ปุรินทราภิบาล และคณะ, 2565)

2. แนวคิดนวัตกรรมจากล่างขึ้นบนและการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

แนวคิดนวัตกรรมจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Innovation) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมจากพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีความใกล้ชิดกับปัญหาและกระบวนการทำงานจริงมากที่สุด พนักงานกลุ่มนี้มีองค์ความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นแนวคิดหรือผลงานนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2565) นอกจากนี้ แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร (Corporate Innovator) ยังมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยองค์กรจำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และการนำเสนอแนวคิดใหม่ หากกระบวนการส่งผลงานมีความซับซ้อนหรือสร้างภาระงานที่เกินความจำเป็น ย่อมส่งผลให้ศักยภาพด้านนวัตกรรมของพนักงานไม่สามารถถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (แพรวภา พจนารถ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2563)

3. แนวคิดการปรับปรุงกระบวนการและการลดความสูญเสียเปล่า

การปรับปรุงกระบวนการทำงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Thinking) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ใช้กระบวนการ พร้อมทั้งกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าออกจากกระบวนการทำงาน (George, 2017) เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการคือการวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) ซึ่งช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพรวมของกระบวนการ ระบุจุดคอขวด จุดส่งต่องานและกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าได้อย่างเป็นระบบ (Nash & Poling, 2008) โดยเฉพาะในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน การส่งต่องานที่มากเกินไปอาจเป็นสาเหตุสำคัญของความล่าช้าและความสูญเสียเปล่าในระบบสำหรับการปรับปรุงกระบวนการในระดับปฏิบัติการ หลักการ ECRS ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate) การรวม (Combine) การจัดลำดับใหม่ (Rearrange) และการทำให้ง่าย (Simplify) เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ลดระยะเวลาการดำเนินงาน

และเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการ (เรืองวี สิงห์ประเสริฐ, 2566) ซึ่งมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์กระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการที่ต้องเผชิญข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานประจำ

4. แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และสนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2564) โดย ธนชาติ นุ่มนนท์ (2565) อธิบายว่าการปรับปรุงกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการเดิมเพื่อค้นหากิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า ก่อนนำระบบดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน ขณะที่ ศุภชัย อาชีวะระงับโรค (2552) เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยไม่ได้ปรับปรุงกระบวนการเดิม อาจไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง ดังนั้นการออกแบบกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมในยุคดิจิทัลจึงควรคำนึงถึงทั้งการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถนำเสนอแนวคิดหรือผลงานนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่าการสร้างนวัตกรรมจากพนักงานสายปฏิบัติการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่สอดคล้องกับลักษณะงานจริง ลดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในงานวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ที่ดำเนินธุรกิจด้านการติดตั้งซ่อมบำรุง และบริการด้านเทคนิคให้แก่ธุรกิจร้านสะดวกซื้อทั่วประเทศ โดยมีพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงจำนวน 564 คน โดยมุ่งทำความเข้าใจสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงไปพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรมขององค์กร การดำเนินการวิจัยเริ่มจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Tacit Knowledge) การสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Innovation) และการจัดการนวัตกรรมในองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดประเด็นศึกษาและพัฒนาเครื่องมือวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สะท้อนสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง โดยกรอบแนวคิดการวิจัยแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดประเด็นศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยนำแนวคิดด้านนวัตกรรมในองค์กร องค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Tacit Knowledge) การสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Innovation) และกระบวนการจัดการนวัตกรรมมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบเขตการศึกษา กรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประเด็นสำคัญที่สะท้อนสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ (1) ศักยภาพด้านนวัตกรรมของพนักงานจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง (2) ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม (3) ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน (4) ปัญหาด้านข้อมูล เอกสาร และการนำเสนอผลงานนวัตกรรม และ (5) การสนับสนุนและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการนวัตกรรมและผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการ จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมโดยตรง ก่อนนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สะท้อนสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยอาศัยการเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่มร่วมกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อค้นพบและการตีความข้อมูลอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือและสะท้อนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงได้อย่างถูกต้อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกจากบุคคลที่มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมขององค์กรการศึกษาโดยตรง สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ประกอบด้วย

1. พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในการคิดค้น ปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการทำงานจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง
2. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ซึ่งมีบทบาทในการกำกับดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของหน่วยงาน
3. ผู้ประสานงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมขององค์กร จำนวน 2 คน ซึ่งมีบทบาทในการให้คำปรึกษา สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการส่งผลงานนวัตกรรม

การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้หลักความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) กล่าวคือเมื่อข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เริ่มมีลักษณะซ้ำกัน และไม่ปรากฏประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อการอธิบายสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกรอบแนวคิดการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรการศึกษา

แนวคำถามสัมภาษณ์ครอบคลุม 5 ประเด็นศึกษา ประกอบด้วย

1. ศักยภาพด้านนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง
2. ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม
3. ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานที่ส่งผลต่อการส่งผลงานนวัตกรรม
4. ปัญหาด้านข้อมูล การจัดทำเอกสาร และการนำเสนอผลงานนวัตกรรม
5. การสนับสนุนและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม

ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการนวัตกรรม ด้านกระบวนการ และด้านการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงเพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษา ความชัดเจนของข้อคำถาม และความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับความเหมาะสมเพื่อใช้สัมภาษณ์ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล โดยใช้แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบายรายละเอียด แสดงความคิดเห็น และถ่ายทอดประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมได้อย่างอิสระ การสัมภาษณ์มุ่งเน้นการสำรวจประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการคิดค้นแนวทางปรับปรุงงาน การพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม การดำเนินการส่งผลงานนวัตกรรม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกเสียงและจดบันทึกควบคู่กันตลอดการสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription) เพื่อรักษาความครบถ้วนของข้อมูลและลดการคลาดเคลื่อนในการตีความ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการถอดความข้อมูลการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ จากนั้นอ่านทบทวนข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาและบริบทของข้อมูลโดยรวม ก่อนดำเนินการกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) จากข้อความหรือถ้อยคำที่สะท้อนสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อจำกัดของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม รหัสข้อมูลที่มีความหมายใกล้เคียงกันถูกนำมาจัดกลุ่ม

เป็นประเด็นย่อย (Sub-theme) และสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก (Theme) เพื่ออธิบายข้อค้นพบที่สะท้อนสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่างกลุ่ม ได้แก่ พนักงานสายปฏิบัติการ ผู้บริหาร และผู้ประสานงานด้านนวัตกรรม รวมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อยืนยันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย ประเด็นศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวข้องและแนวคำถามสัมภาษณ์ โดยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย ประเด็นศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และแนวคำถามสัมภาษณ์

วัตถุประสงค์การวิจัย	ประเด็นศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่างแนวคำถามสัมภาษณ์
ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง	1. ศักยภาพด้านนวัตกรรมของพนักงานจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง	องค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Tacit Knowledge), การสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Innovation)	พนักงานสายปฏิบัติการมีการคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงงานจากประสบการณ์การทำงานอย่างไร แนวคิดดังกล่าวสามารถพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรมได้หรือไม่
	2. ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม	กระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Process), การจัดการกระบวนการ (Process Management)	ปัจจุบันกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมมีขั้นตอนอย่างไร มีผู้เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนใครบ้าง และมีขั้นตอนใดที่ผู้ปฏิบัติงานมองว่าซับซ้อนหรือยุ่งยาก
	3. ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน	การสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Innovation), อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation Barriers)	ภาระงานประจำส่งผลต่อการจัดเตรียมข้อมูล การจัดทำเอกสาร และการส่งผลงานนวัตกรรมอย่างไร มีช่วงใดของกระบวนการที่ใช้เวลามากที่สุด
	4. ปัญหาด้านข้อมูล เอกสาร และการนำเสนอผลงานนวัตกรรม	กระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Process), การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในการรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร หรือการจัดเตรียมสื่อนำเสนอผลงานนวัตกรรมหรือไม่ และปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการส่งผลงานอย่างไร
	5. การสนับสนุนและการประสานงานภายในองค์กร	นวัตกรรมในองค์กร (Organizational Innovation), การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support), การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation)	องค์กรมีการสนับสนุนหรือช่วยเหลือด้านใดบ้างในการส่งผลงานนวัตกรรม การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีอุปสรรคหรือข้อจำกัดอย่างไร

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึงกรอบความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย ประเด็นศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และแนวคำถามสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้พัฒนาประเด็นศึกษาจากการสังเคราะห์แนวคิดด้านนวัตกรรมในองค์กรองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Tacit Knowledge) การสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Innovation) และกระบวนการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษา การกำหนดประเด็นศึกษาทั้ง 5 ประเด็น ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ได้แก่ ศักยภาพด้านนวัตกรรมของพนักงานจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน ปัญหาด้านข้อมูล เอกสาร และการนำเสนอผลงาน ตลอดจนการสนับสนุนและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงต่อความสามารถในการเปลี่ยนองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้เป็นผลงานนวัตกรรมที่สามารถเข้าสู่ระบบขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวคำถามสัมภาษณ์ได้รับการออกแบบให้สามารถสะท้อนประสบการณ์ มุมมอง และข้อเท็จจริงจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมโดยตรง อันนำไปสู่การค้นหาคำตอบสำคัญ สาเหตุเชิงลึก และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงในบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) อันจะนำไปสู่ข้อค้นพบที่สามารถอธิบายสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ประกอบด้วยพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง ผู้บังคับบัญชา และผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมขององค์กร จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ผลการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์เป็น 5 ประเด็นหลัก

1. ศักยภาพด้านนวัตกรรมของพนักงานหน้างาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงมีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง โดยองค์ความรู้ส่วนใหญ่เกิดจากการเผชิญปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาในสถานการณ์หน้างานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเกิดองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ที่พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายรายให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า พนักงานสามารถคิดค้นวิธีการปรับปรุงงานเครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน และแนวทางลดความสูญเสียจากกระบวนการทำงานได้จริง อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวส่วนใหญ่มักอยู่ในระดับบุคคลหรือหน่วยงาน และยังไม่ได้รับการพัฒนาเข้าสู่ระบบนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า “หน้างานมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นอยู่ตลอด เราต้องคิดวิธีแก้ไขเองหลายเรื่อง บางวิธีช่วยลดเวลาและลดต้นทุนได้จริง แต่ส่วนใหญ่ใช้กันเฉพาะในทีมงาน” (KI-04, การสัมภาษณ์, 15 เมษายน 2569) นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมยังสะท้อนสอดคล้องกันว่า พนักงานสายปฏิบัติการมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมากกว่าที่องค์กรรับรู้ แต่แนวคิดจำนวนมากไม่ได้ถูกถ่ายทอดเข้าสู่กระบวนการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงจำนวนหนึ่งยังคงอยู่ในลักษณะความรู้เฉพาะบุคคลและไม่ถูกขยายผลในระดับองค์กร

สรุปได้ว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงมีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานจริง แต่ยังมีช่องว่างระหว่างการเกิดแนวคิดนวัตกรรมกับการผลักดันแนวคิดดังกล่าวเข้าสู่ระบบนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2. ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมขององค์กรมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายลำดับ ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร การจัดทำสื่อนำเสนอ การคำนวณผลประโยชน์ที่ได้รับ และการเสนอขออนุมัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายระดับ ส่งผลให้พนักงานจำนวนหนึ่งมองว่าการจัดเตรียมผลงานใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า “การคิดผลงานใช้เวลาไม่นาน แต่การทำเอกสารต้องเก็บข้อมูล ทำรายงาน ทำสไลด์ อีกหลายส่วน” (KI-06, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2569) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งระบุว่า “พนักงานหลายคนหยุดทำผลงานระหว่างทาง เพราะมองว่ากระบวนการค่อนข้างยุ่งยากเมื่อเทียบกับเวลาที่มีอยู่” (KI-14, การสัมภาษณ์, 20 เมษายน 2569) ข้อมูลจากทั้งพนักงานสายปฏิบัติการและผู้ประสานงานด้านนวัตกรรมสะท้อนตรงกันว่า ขั้นตอนการดำเนินงานที่ต้องจัดเตรียมข้อมูลจำนวนมากและต้องประสานงานกับหลายหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถดำเนินการจัดทำผลงานนวัตกรรมได้จนแล้วเสร็จ แม้ว่าจะมีแนวคิดหรือผลงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดได้ก็ตาม

สรุปได้ว่า ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานสายปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยที่ทำให้แนวคิดนวัตกรรมจำนวนหนึ่งไม่สามารถพัฒนาเข้าสู่ระบบนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

3. ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงมีภารกิจหลักในการติดตั้ง ซ่อมบำรุง และแก้ไขเหตุขัดข้องให้กับสาขาและลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการจัดเตรียมข้อมูลและดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า “บางวันต้องเข้าบริการหลายสาขา กว่าจะกลับถึงสำนักงานก็เป็นช่วงเย็นทำให้ไม่มีเวลารวบรวมข้อมูลหรือจัดทำเอกสารสำหรับส่งผลงาน” (KI-02, การสัมภาษณ์, 19 เมษายน 2569) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนตรงกันว่า แม้จะมีแนวคิดในการปรับปรุงงานหรือพัฒนานวัตกรรมจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง แต่ภาระงานประจำที่มีความเร่งด่วนและเป้าหมายการให้บริการที่ต้องดำเนินการในแต่ละวัน ทำให้กิจกรรมด้านนวัตกรรมมักถูกเลื่อนออกไปหรือไม่ได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานประจำเป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดเตรียมและส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง แม้ว่าพนักงานจะมีแนวคิดหรือแนวทางในการปรับปรุงงานก็ตาม

4. ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและการแก้ไขปัญหาหน้างาน แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ผลลัพธ์ การจัดทำเอกสาร และการนำเสนอผลงานในรูปแบบที่องค์กรกำหนด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า “ช่างสามารถทำผลงานได้ แต่เมื่อให้จัดทำไฟล์นำเสนอหรือสรุปข้อมูล หลายคนไม่มั่นใจว่าจะสามารถจัดทำได้ครบตามรูปแบบที่กำหนด” (KI-12, การสัมภาษณ์, 19 เมษายน 2569) นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลายรายระบุว่า การรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง การจัดเตรียมหลักฐานประกอบ และการคำนวณผลลัพธ์ของโครงการเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามากและเป็นภาระเพิ่มเติมจากงานประจำ ส่งผลให้พนักงานจำนวนหนึ่งไม่สามารถจัดเตรียมผลงานได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด

สรุปได้ว่า ช่องว่างระหว่างความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคกับทักษะด้านการจัดทำเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แนวคิดนวัตกรรมจำนวนหนึ่งไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการพิจารณาขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์

5. การสนับสนุนและการประสานงานภายในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า แม้องค์กรจะมีนโยบายสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน แต่ในระดับปฏิบัติการยังขาดกลไกสนับสนุนที่ช่วยลดภาระในการจัดเตรียมผลงาน โดยเฉพาะด้านการรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร และการให้คำปรึกษาในการพัฒนาผลงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า “หากมีผู้ช่วยในการจัดทำเอกสาร หรือมีระบบที่ช่วยรวบรวมข้อมูลอัตโนมัติ จะทำให้พนักงานส่งผลงานได้มากขึ้นอย่างชัดเจน” (KI-11, การสัมภาษณ์, 25 เมษายน 2569) ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยังสะท้อนว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังต้องอาศัยการติดตามด้วยตนเอง ทำให้เกิดความล่าช้าและเพิ่มภาระในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล และการขออนุมัติในแต่ละลำดับขั้น

สรุปได้ว่า การสนับสนุนด้านทรัพยากร ระบบงาน ผู้ช่วยในการจัดทำผลงาน และกลไกการประสานงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรม และมีส่วนช่วยลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นกับพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงได้อย่างมีนัยสำคัญ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงแสดงให้เห็นว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษามีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง โดยองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งพัฒนาจากการเผชิญปัญหา การแก้ไขสถานการณ์หน้างาน และการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดแนวคิด วิธีปฏิบัติ และเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้จริง ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคสำคัญของการส่งผลงานนวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการขาดศักยภาพหรือการขาดแนวคิดนวัตกรรมของพนักงาน แต่เกิดจากข้อจำกัดของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมที่ยังไม่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง โดยเฉพาะความซับซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงาน ภาระงานประจำที่มีความเร่งด่วนสูง ข้อจำกัดด้านเวลา การจัดเตรียมข้อมูลและเอกสาร ตลอดจนข้อจำกัดด้านการสนับสนุนและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าช่องว่างสำคัญไม่ได้อยู่ที่การสร้างแนวคิดนวัตกรรม แต่เป็นช่องว่างระหว่างการเกิดนวัตกรรมจากหน้างาน กับ การนำนวัตกรรมเข้าสู่ระบบขององค์กร ส่งผลให้องค์ความรู้และแนวคิดที่มีคุณค่าจำนวนมากยังคงอยู่ในระดับบุคคลหรือหน่วยงาน และไม่สามารถพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ ขยายผล หรือสร้างคุณค่าแก่องค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ

ดังนั้น สารสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงมิได้เป็นข้อจำกัดของการสร้างนวัตกรรม หากแต่ข้อจำกัดอยู่ที่กระบวนการที่ใช้รองรับและถ่ายทอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานจริงเข้าสู่ระบบนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรควรทำความเข้าใจเพื่อยกระดับการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรหน้างานให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงในองค์กรกรณีศึกษามีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง โดยสามารถพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหามา ปรับปรุงวิธีการทำงาน และสร้างเครื่องมือหรือวิธีปฏิบัติที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงเป็นแหล่งสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yudhawan (2025) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Tacit Knowledge) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน เนื่องจากองค์ความรู้ดังกล่าวช่วยส่งเสริมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่

ๆ ภายในองค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแม้พนักงานจะมีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แต่แนวคิดและองค์ความรู้จำนวนมากยังไม่สามารถพัฒนาเข้าสู่ระบบนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยอุปสรรคสำคัญไม่ได้เกิดจากการขาดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน แต่เกิดจากข้อจำกัดของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมที่ยังไม่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานจริง ทั้งในด้านขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดเตรียมข้อมูล และการรายงานประจำ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Lidman (2023) ซึ่งพบว่าความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการทำงานและระบบสนับสนุนภายในองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง

ผลการวิจัยยังพบว่า ความซับซ้อนของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานสายปฏิบัติการ โดยเฉพาะการจัดทำเอกสาร การรวบรวมข้อมูล การจัดทำสื่อนำเสนอ และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้เวลาและทรัพยากรเพิ่มเติมจากภาระงานประจำ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Worakittikul และคณะ (2025) ที่พบว่า แม้องค์กรจะส่งเสริม Employee-Driven Innovation แต่หากขาดระบบสนับสนุนที่เหมาะสมหรือมีกระบวนการสื่อสารและการรายงานที่ซับซ้อน แนวคิดนวัตกรรมจำนวนมากอาจไม่สามารถพัฒนาไปสู่การใช้งานจริงได้ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องอาศัยองค์ความรู้จากผู้ปฏิบัติงานหน้างานเป็นสำคัญ อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานประจำของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรม เนื่องจากพนักงานต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการให้บริการตามภารกิจหลักขององค์กรก่อนเสมอ ส่งผลให้การรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร และการพัฒนาผลงานนวัตกรรมมักถูกเลื่อนออกไปหรือไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ Billett และคณะ (2022) ที่อธิบายว่า การสร้างนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนเมื่อองค์กรสามารถจัดสรรเงื่อนไขการทำงาน เวลาและทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาแนวคิดของพนักงานควบคู่ไปกับการกิจประจำได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาด้านข้อมูล เอกสาร และการนำเสนอผลงานเป็นช่องว่างสำคัญระหว่างความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคของพนักงานกับข้อกำหนดของระบบนวัตกรรมในองค์กร กล่าวคือ พนักงานสามารถสร้างแนวคิดและพัฒนาผลงานจากประสบการณ์การปฏิบัติงานได้ แต่ยังขาดความพร้อมในการจัดทำเอกสารและนำเสนอผลงานตามรูปแบบที่องค์กรกำหนด ส่งผลให้แนวคิดนวัตกรรมจำนวนหนึ่งไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการพิจารณาได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Al-Saleem และคณะ (2024) ที่พบว่า การขาดทรัพยากร ความรู้สนับสนุน และกลไกช่วยเหลือด้านการพัฒนาผลงาน เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถผลักดันแนวคิดนวัตกรรมไปสู่การดำเนินการจริงได้

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง หากแต่อยู่ที่ข้อจำกัดของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมที่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้องค์กรความรู้และแนวคิดที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์หน้างานจำนวนมากไม่สามารถพัฒนาเข้าสู่ระบบนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ อันสะท้อนถึงช่องว่างระหว่าง "การเกิดนวัตกรรมจากหน้างาน" กับ "การนำนวัตกรรมเข้าสู่ระบบองค์กร" ซึ่งเป็นข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงมีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง แต่ยังเผชิญข้อจำกัดในกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเด็นด้านความซับซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงาน ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน ปัญหาด้านข้อมูลและการจัดทำเอกสาร รวมถึงการสนับสนุนและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานและนำไปสู่การพัฒนากลไกสนับสนุนที่เหมาะสมในอนาคต นอกจากนี้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานสายปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับกระบวนการทำงานและเป็นแหล่งสำคัญขององค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นการออกแบบและพัฒนากระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการงานซ่อมบำรุง เพื่อยืนยันแนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่สามารถลดข้อจำกัดและอุปสรรคที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ควรมีการศึกษาวิจัยในองค์กรหรือกลุ่มพนักงานสายปฏิบัติการประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบลักษณะปัญหาและข้อจำกัดของกระบวนการส่งผลงานนวัตกรรมในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการนวัตกรรมจากผู้ปฏิบัติงานในระดับที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ดนัย บุรินทราภิบาล และคณะ. (2565). การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงงานและพัฒนานวัตกรรมองค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการนวัตกรรมและการจัดการ*, 7(2), 45-58.
- ธนชาติ นุ่มนนท์. (2565, 25 มิถุนายน). การทำ Digital Transformation ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯธุรกิจ. bangkokbiznews.com
- แพรวฤา พจนารถ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กรในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 22(1), 241-256.
- เรืองวี สิงห์ศรี. (2566). การลดปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต โดยใช้หลักการ ECRS กรณีศึกษา: โรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์จากไม้ [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์]. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Ruengrawee.Sing.pdf>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2565). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovative organization book of knowledge)*. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). <https://www.nia.or.th/frontend/bookshelf/GAoPQGbTj0CO8/62d4f06e4bafc.pdf>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2566). *แผนกลยุทธ์ สวทช. ฉบับทบทวนที่ 7.2 (พ.ศ. 2567-2571)*. <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2023/20231115-nstda-strategy-v7-2-01.pdf>
- Al-Saleem, A. I., & Aldakheel, M. K. (2024). Barriers to workforce-driven innovation in healthcare. *Cureus*, 16(10).
- Billett, S., Harteis, C., & Gruber, H. (2022). Employee-driven innovations: Zones of initiation, enactment and learning. In D. Leiser (Ed.), *International Handbook of Financial Literacy* (pp. 1105–1123). Springer.
- Flocco, N., Canterino, F., & Cagliano, R. (2022). To control or not to control: How to organize employee-driven innovation. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 396–409.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.
- Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector: The interplay between employee engagement and organisational conditions. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 86–100. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2021). *Managing flow: a process theory of the knowledge-based firm*. Palgrave Macmillan.
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Santoro, G., Ferraris, A., & Winteler, D. J. (2021). Open innovation practices and knowledge management approaches: A systematic review. *Management Decision*, 59(7), 1607–1625.
- Worakittikul, W., Mangdindam, T., & Ketkaew, C. (2025). Breaking barriers: Examining the impact of language on employee-driven innovation in multinational firms. *Cogent Business & Management*, 12(1).
- Yudhawan, S. A., & Herachwati, N. (2025). A systematic literature review: The effect of tacit knowledge sharing on employee innovation. *Journal La Sociale*, 6(5), 1580–1889. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i5.2268>