

## งานวิจัยกับการบริหาร: “เสพ เพื่อ สร้าง” นำสู่ “ยอดเยี่ยม และยั่งยืน” Actionable Management Research: Consuming for Producing

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนา (R&D) ด้านการบริหารถูกวิพากษ์ว่าห่างเหินจากความเป็นจริงของสังคมทำให้มีการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงแก่สาธารณชนน้อย บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า R&D ช่วยเพิ่มอำนาจการแข่งขันได้ของหน่วยงาน การทำความเข้าใจ อยู่กับความแตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อลดช่องว่างในความแตกต่างระหว่างศาสตร์ที่เน้นทฤษฎีกับการปฏิบัติในบริบทการจัดการของไทย ด้วยการตั้งคำถามและการตอบใน 5 ประเด็นรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

\*คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. e-mail: wewatpun@gmail.com

## Actionable Management Research: Consuming for Producing

Werawat Punnitamai\*

### Abstract

Managerial research and development (R&D) studies have been criticized for being out of touch with social reality, which has led to limited applications of the research findings for the public benefit. This review article, however, asserts that corporate R&D can significantly strengthen organizational competitive advantage. In order to bridge the research gap between theory and practice, this paper examines the distinctions between pure and actionable management research and proposes recommendations for resolving the dilemma. Possible solutions specifically related to the Thai management context are also discussed.

\*Graduate School of Public Administration, NIDA. e-mail : Wewatpun@gmail.com

การวิจัยเพื่อการพัฒนามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการในยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกภาคส่วนพึงใส่ใจร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการวิจัยให้ใช้ประโยชน์ได้จริง อีกทั้งแสวงหาแนวทางดำเนินการให้บังเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมกับงานในหน้าที่ ซึ่งในภาคเอกชนอาจเป็นสินค้า บริการใหม่ๆ ในมหาวิทยาลัยอาจจะเป็นองค์ความรู้ หรือ เทคโนโลยีที่ถือเป็นนวัตกรรมต้นแบบเพื่อสร้างผล กระแสที่ดีแก่สังคมต่อไป บทความนี้มุ่งที่จะสื่อให้ผู้อ่านบังเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการวิจัยและพัฒนา เมื่อผู้คนต่างเห็นคุณค่าแล้ว พึงอาศัยกระบวนการของการวิจัยและการพัฒนาสร้างความสำเร็จในการจัดการหน่วยงาน ดังนั้นจุดเริ่มต้นที่ดี คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานพึงแสวงหาประสบการณ์ตรงจากการศึกษา สืบค้นบทความวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลก่อน ซึ่งผู้เขียนเรียกว่า ในฐานะผู้เสพงานวิจัย (research consumers) จากนั้นหากจะทำให้องค์การของตนยิ่งใหญ่ได้นั้นควรร่วมกันผลิต สรรสร้างงานวิจัย (research producers) แปลงพลังสมอง มวลความคิดอ่านจินตนาการ ให้เป็นความสำเร็จ กำไร ชื่อเสียง ให้ได้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (1954, p. 68) ประมาจารย์ด้านการบริหารยุคใหม่กล่าวเน้นถึงการสร้างนวัตกรรมในทุกสายงานขององค์กร ผ่านกระบวนการวิจัยและการพัฒนา เพื่อการสร้างสินค้าและบริการใหม่ๆ ช่วยสนองความคาดหวัง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน หากทำเช่นนี้ได้แล้ว จะมีส่วนทำให้การบริหารส่งเสริมต่อความยั่งยืนอย่างแท้จริง (sustainability management) แต่ในความเป็นจริง ก็คือ ผู้บริหารหลายคนยังไม่เข้าใจ ไม่เห็นคุณค่าของการวิจัย มองการวิจัยเป็นยาขม ว่าห่างไกลจากโลกความจริง เมื่อครั้งที่เรียน มองการค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ เป็นความชั่วร้ายที่จำเป็น (necessary evil) เมื่อกำหนดนโยบายวางแผนกลยุทธ์ ในยามบริหาร ผู้บริหารก็ได้สนใจที่จะนำเอาผลการวิจัยและข้อเสนอแนะมาช่วยตัดสินใจใดๆ ขณะที่ฟากวิชาการ ก็อยู่แต่หอคอยงาช้าง มุ่งผลิตงาน วิจัย "ขึ้นหิ้ง" ที่มีระเบียบวิธีซับซ้อน ยากเกินกว่าที่สาธารณชนจะเข้าใจ มุ่งใช้ประโยชน์เพื่อเลื่อนสถานะตน มิได้นำกระบวนการและผลการศึกษามาสร้างคุณประโยชน์อย่างจริงจัง

การจัดการในว่าในภาคส่วนใด ต่างมุ่งเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ในยุคหนึ่ง ผู้บริหารมุ่งให้หน่วยงานของตนได้รับรางวัลยอดเยี่ยมแสดงความเป็นเลิศ (excellence) ในด้านใดด้านหนึ่ง อาทิ ด้านการรายงานบรรษัทภิบาล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม เป็นต้น ในกรณีของประเทศไทย ยกตัวอย่างของ การมอบรางวัล SET Awards 2013 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่จัดขึ้นเมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2556 นี้ มีบริษัทจำนวน 42 แห่ง ที่ได้รับ 51 รางวัล หรือ รางวัล Thailand Corporate Excellence Awards 2012 จำนวน 8 รางวัลที่จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่ง

ประเทศไทย ในวันที่ 28 สิงหาคม 2556 การจัดการที่ดีไม่ได้มุ่งเพื่อความยิ่งใหญ่ของหน่วยงานเท่านั้นในระยะหลังนี้ การจัดการที่ดีพึงมีส่วนสร้างสรรค์ความยั่งยืน (sustainability) ให้แก่สิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม ประเทศชาติด้วย

องค์การที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นองค์การที่มีชื่อเสียงและมีอำนาจการแข่งขัน ได้สูงสร้างนวัตกรรมและได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์การและที่มีประสิทธิภาพสูง (high performing organization) มีผลงานการบริหารที่ยอดเยี่ยมและมุ่งสร้างผลการบริหารที่ยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่ง เราจะพบว่าเบื้องหลังของความสำเร็จขององค์การเหล่านี้ คือ การใช้คนที่ดี คนเก่ง ให้ทุ่มเทกับการศึกษา วิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และจริงจัง มุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาต่อรายได้ในระดับที่สูงอย่างน้อย 3-5% ต่อรายได้ในแต่ละปี ผู้บริหารแต่ละยุคสมัยให้การสนับสนุนการวิจัยเป็นอย่างมากและทำอย่างต่อเนื่องด้วย ตัวอย่าง เช่น บริษัท Microsoft และ Samsung ที่ผู้บริหารสามารถแปลงพลังสมองของคนเก่ง ผ่าน R&D ให้เป็นกำไรงาม

ในหน่วยงานภาคเอกชนของไทย บริษัท Siam Cement Group (SCG) เป็นบริษัทตัวอย่างชั้นนำที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ประกาศเป็นนโยบายอย่างชัดเจนในโอกาสครบรอบ 100 ปีของการก่อตั้งว่า บริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นธุรกิจชั้นนำในอาเซียน สร้างสรรคุณค่าที่โดนใจลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียได้นั้น ต้องขับเคลื่อนผ่านยุทธศาสตร์ของการวิจัยและพัฒนา สร้างเครือข่าย R&D และทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและนอกประเทศ ด้วยนโยบายให้ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพสาขาต่างๆ จำนวน 1034 คนในจำนวนนี้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกถึง 71 คน ทุ่มเทกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าสูง (high value products- HVP) ซึ่งทำให้ยอดขายสินค้าและบริการ HVP เพิ่มขึ้นจาก 4%ในปี 2004 เป็น 34% ในปี 2012 ผู้บริหารเองวางเป้าหมายไว้ว่าภายในปี 2015 ยอดขายสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสูงจะเพิ่มถึง 50% และภายในปี 2018 บริษัทจะส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาโดยจะเพิ่มกำลังคนด้านวิจัยและพัฒนาเป็นจำนวน 1600 คนด้วยงบประมาณสนับสนุนถึง 5.6 พันล้านบาท ( ผู้สนใจ กรุณาหาอ่านเพิ่มเติมได้ที่ [www.scgexpo.com](http://www.scgexpo.com))

ในหน่วยงานภาครัฐของไทย โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถือเป็นต้นแบบของโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R – From Routine to Research) ด้วยแนวทางของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) โครงการนี้ริเริ่มมาแล้ว 6 ปี เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานถึง 170 โครงการโดยมีหลักการว่า งานวิจัยที่ต้องการ คือ

งานวิจัยที่น่าผลมาใช้ประโยชน์ได้จริง คำถามการวิจัยมาจากงานประจำ ที่มุ่งเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานประจำที่ทำ ผู้วิจัยคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำนั่นเองโดยอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมด้วยได้ ดังนั้น R2R จึงเป็นเครื่องมือเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทีมงาน และ องค์กร โดยสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผ่านการประชุมพบปะประจำปี Sir raj KM ในรูปของเรื่องเล่า เคล็ดลับ การขยายผลนวัตกรรม สร้างงานวิจัยสู่การปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังทำการเปิดเว็บไซต์มีเวทีเผยแพร่ตีพิมพ์ผลงานประจำปี การขอเงินทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการR2R( ผู้สนใจหาอ่านดูเพิ่มเติมได้ที่ [www.si.mahidol.ac.th/r2r](http://www.si.mahidol.ac.th/r2r))

### รู้ได้เช่นไร ว่างานวิจัยด้านการบริหารนั้น ดี นำไปใช้ได้ และน่าสนใจ?

เนื่องจากโลกของการบริหารเต็มไปด้วยปัญหาให้แก้ไข ป้องกัน และยังมีปัจจัยท้าทายให้เผชิญ โอกาสใหม่ๆให้ริเริ่ม ซึ่งสร้างความได้เปรียบ ดังนั้นงานวิจัยที่ดีต้องนำมาสร้างประโยชน์ นำไปใช้สอน ในห้องเรียน ในงาน ช่วยแก้ปัญหาที่มีได้จริง (actionable research) (Pearce, & Huang, 2012b) ส่งผลต่อการนำไปใช้มากยิ่งขึ้น มีความสมดุลระหว่างมิติวิชาการที่รัดกุม(rigor) กับ มีความเกี่ยวข้องสังคม(relevance) งานวิจัยที่ดีพึงมีครบทั้ง “construction & contribution” ตั้งคำถามการวิจัยที่ควรถาม เปิดแง่คิดมุมมองของผู้อ่าน ทำความเข้าใจพื้นฐาน (assumptions) ที่เชื่อสืบต่อกันมานาน ใส่ใจประเด็นปัญหาที่สำคัญขององค์กรและที่สังคมกำลังเผชิญ ลดสูตรสมการสถิติลง สามารถได้ข้อสรุปที่แม่นยำ มีแนวคิดทฤษฎีที่เฉพาะเจาะจง สนับสนุนแนวคิดของตน จับเท็จโดยพิสูจน์ให้เห็นในเชิงประจักษ์ว่าความจริงใหม่ของประเด็นที่ศึกษานั้นเป็นเช่นไร

งานวิจัยที่ดีผลงานวิจัยที่มีความแม่นยำ ใส่ใจในคุณภาพของการเขียน การนำไปปฏิบัติได้จริง สร้างผลกระทบที่ดี ก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ทั้งในการปฏิบัติและเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ของศาสตร์ (Corley, & Gioia , 2011) เมื่อได้รับการยืนยัน ไม่ถูกจับเท็จ ย่อมช่วยพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆด้านการบริหาร สร้างความก้าวหน้าแก่ศาสตร์ด้านการบริหารแบบไทยๆ ขึ้นมา (innovative domestic theory) แทนการหยิบยืม หรือ ”นำเข้า”แนวคิดทฤษฎีการบริหารจากต่างประเทศ ซึ่งอาจมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมแทรกซ้อนให้ผลกระทบที่ต่ำ ใช้ประโยชน์ได้น้อย (Bartunek, Rynes, & Ireland, 2006; McGahan, 2007; Oswick, Fleming, Hanlon, 2011)

### ความแตกต่างของงานวิจัยการบริหารเชิงทฤษฎี กับงานวิจัยบริหารเพื่อปฏิบัติการอยู่ตรงไหน?

เนื่องจากศาสตร์การบริหารเป็นศาสตร์ประยุกต์ที่เน้นการปฏิบัติ “รู้แล้วทำ” ปัญหาที่เกิดขึ้น มาโดยตลอด คือ ทำแล้วไม่รู้ ไม่รู้แล้วทำ หรือ รู้แล้วทำต่างจากที่รู้ ความแตกต่างหรือ

ช่องว่างระหว่างศาสตร์ที่เน้นทฤษฎีกับการนำไปปฏิบัตินั้นไม่ได้เพิ่งเกิด มีมานานกว่า 50 ปีแล้ว ซึ่งยังเป็นข้อถกเถียงที่หาข้อยุติไม่ได้ ยังมีช่องว่างมาก ยิ่งทำให้คุณค่าของศาสตร์ถดถอยด้อยลง (Pearce & Huang, 2012a) ที่ทุกภาคส่วนพึงใส่ใจแก้ไข

Keleman & Bansal (2002) เชื่อว่าช่องว่างดังกล่าวเกิดจากความแตกต่างในรูปแบบระหว่างทฤษฎีที่เน้นความเป็นวิชาการกับการปฏิบัติที่เน้นผลงานสนองนโยบาย เขาได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างในหลายๆ มิติ อาทิ ขณะที่ด้านวิชาการมีเข็มมุ่งเพื่อพรรณนาและพยากรณ์ ด้านปฏิบัติการจะเน้นเพื่อพรรณนาและบรรเทาปัญหา จุดมุ่งก็ต่างกัน ด้านวิชาการมุ่งเน้นกระบวนการ ขณะที่ปฏิบัติการเล็งต่อผลลัพธ์ การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลนั้นทางวิชาการใส่ใจเป็นอันมาก มีการประมวลข้อมูลจำแนกในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ ขณะที่ในด้านปฏิบัติไม่ได้เน้นอย่างชัดเจน เกณฑ์ประเมินคุณภาพงานวิจัย ทางวิชาการ ดูทั้งสาระและรูปแบบว่าเป็นไปตามมาตรฐานการอ้างอิง มีทฤษฎีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่สำคัญๆ สนับสนุนหรือไม่ ระเบียบวิธีที่เข้มงวดรัดกุม การตั้งและตอบคำถามการวิจัย การทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติที่เหมาะสม แต่ด้านดำเนินการ เสนออยู่กับการนำไปใช้ได้จริง ง่าย เอนกประสงค์ ไม่ยุ่งยาก หากจะเทียบไปแล้วทั้งสองแนวนี้ น่าจะเป็นแรงเสริมร่วม เกื้อกูลกันและกันเสมือนเหรียญที่มีหัวก้อย การดำรงอยู่อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า ในมุมกลับหากยังมีช่องว่างที่แตกต่าง ถือว่าเดินไปผิดทิศ (Bennis & O'Toole, 2005)

ในตารางที่ 1 ข้างล่างนี้ เปรียบเทียบมิติต่างๆของการวิจัย สองรูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ด้านวิชาการมุ่งผลิตองค์ความรู้ ทดสอบหรือสร้างทฤษฎี ซึ่งส่วนมากจะอยู่ในสถานศึกษา และหน่วยงานวิจัย ส่วนรูปแบบที่ 2 นั้นเน้นการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ สេพผลงานวิจัย พบได้ในหน่วยงานปฏิบัติ ที่ปรึกษา บริษัท think-tanks โดยนำข้อค้นพบไปประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ ริเริ่มผลักดัน สนองนโยบายของหน่วยงาน

**ตารางที่ 1:** การเปรียบเทียบมิติต่างๆ ใน 14 ด้าน ของการวิจัยรูปแบบที่ 1 และ การวิจัยรูปแบบที่ 2

ประเด็นเปรียบเทียบ	Module I Research: สร้างความรู้	Module II Research: ประยุกต์ใช้ความรู้
บริบทของการศึกษาวิจัย	สร้างความรู้ความเข้าใจ	ใส่ใจในมิติทางสังคมและเศรษฐศาสตร์
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย	ตามเนื้อหาของศาสตร์นั้นๆ	ใช้พื้นที่ความรู้หลายสาขา Transdisciplinary
เป้าหมายของการสืบค้น	ศึกษาซ้ำเพื่อตรวจสอบทฤษฎี	ให้ได้แง่คิดมุมมองที่เป็นประโยชน์
ผู้มีส่วนได้เสีย	นักวิชาการ	เครือข่ายของนักวิชาการและผู้ปฏิบัติ
อุดมคติของการวิจัย	เป็นผู้นำทางความคิด ผู้บุกเบิก	พหุนิยมในความคิดอ่านและการกระทำ
ผลลัพธ์	งานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์	งานวิจัยประยุกต์
รูปแบบของความรู้	การบันทึกทำเป็นหลักฐานชัดเจน	เป็นทั้งความรู้แฝง และ ระบุไว้ชัดเจน
การพัฒนาทฤษฎี	เชิงเส้นตรง	ค่อยเพิ่มพูนทีละเล็กทีละน้อย
การเติบโตขององค์ความรู้	มีความเป็นเอกพันธ์หนึ่งเดียว	มีความแตกต่างและหลากหลาย
ลำดับของเวลา	“เสพ”ก่อนแล้วตามด้วย “สร้าง”	ทั้ง “เสพ และ สร้าง” เกิดไปพร้อมกัน
การเผยแพร่องค์ความรู้	ตามช่องทางที่ศาสตร์หน่วยงานมี	รวมไว้ในงาน และ บริบทของการปฏิบัติ
ระเบียบ วิธีการ	ตามกระบวนการของศาสตร์นั้นๆ	ขึ้นกับการเจรจาต่อรองของบริบทเฉพาะ
รูปแบบของการสะท้อนกลับ	คิดทบทวนในระเบียบวิธี	ขึ้นกับบริบทและเงื่อนไขทางสังคม
เกณฑ์ประเมินความดีงาม	แนวคิดวิชาซีพินยามความเป็นเลิศ	การแสดงความรักใคร่รับชอบต่อสังคม

ที่มา: Keleman & Bansal (2002, p. 105.)

ในทัศนะของผู้เขียน แม้จะมีความแตกต่างกันระหว่าง 2 รูปแบบของการสร้าง และการเสพความรู้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะแยกขาดกันโดยสิ้นเชิง ในโลกของการจัดการพืงแสวงหาการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างได้อย่างเป็นสุข ผ่านกระบวนการของการวิจัยเพื่อการพัฒนา ซึ่งหากทำได้เชื่อว่าจะก่อให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณภาพ หลากหลายในหน่วยงานที่จะยังประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมในภาพรวมได้

**อุปสรรคคืออะไร? ลดช่องว่างการผลิตและการใช้ผลงานวิจัยในการบริหารของไทย พืงทำเช่นไร?**

จะเห็นได้ว่างานวิจัยและการพัฒนา (R&D) มีผลต่อคุณภาพของสินค้าบริการและอำนาจการแข่งขันของหน่วยงาน ในองค์กรไทย ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างงานวิจัยในการปฏิบัติงานมีหลายประการ อาทิ ผู้บริหารระดับสูงมี “อาการสายตาสั้นในการจัดการ (myopic management)” มองไม่เห็นความสำคัญงานด้านวิชาการ มุ่งบริหารที่เน้นการดำเนินการ มุ่งสร้างกิจกรรมเป็นสำคัญ (activities-based management) สร้างภาพเพื่อตนเอง หรือ

ประชาสัมพันธองค์กรด้วย ผลงานในระยะสั้น ให้เข้าตาผู้มีอำนาจ มากกว่าการขับเคลื่อนพันธกิจหลัก ที่สนองอุดมการณ์ค่านิยมหลักที่ค้ำึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานและของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาวเป็นที่ตั้ง ประกอบการขาดแคลนกำลังคน งบประมาณ นโยบาย พันธกิจด้านวิชาการที่ชัดเจน การขาดเครือข่ายกับสมาคมวิชาชีพหรือสถาบันทางวิชาการ ทำให้ R&D ในงานที่รับผิดชอบถูกละเลยเป็นเวลานาน ผนวกกับภาระงานประจำที่มากมาย เลยถูกใช้เป็นข้อสมอ้าง นี้เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งที่อยู่ทำงานกับองค์กรเป็นเหยื่อของระบบ แม้มืออายุทำงานนาน ทำกิจวัตรเดิมๆ มากด้วยประสบการณ์ แต่ความเชี่ยวชาญในงานต่ำ (high experience but low expertise) มีพนักงานที่เชี่ยวชาญแต่เรื่องทั่วไปมากกว่าเป็นที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญรู้แจ้งอย่างแท้จริง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ พวกนี้มักจะทำต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือเนื่องจากประสบกับพฤติกรรมอาการภาวะหมดไฟในวิชาชีพ (professional obsolescence)

ดังนั้นบุคลากรของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน จึงแสดงบทบาทเป็นทั้งผู้เสพและผู้สร้างงานวิจัย (research consumer and producer) ไปพร้อมๆ กัน เผชิญปัญหาด้วยปัญญา “ปัญหา มา ปัญญา มี” ยิ่งทำยิ่งรู้ ยิ่งอยู่ ยิ่งเชี่ยวชาญ สร้าง R&D ให้เป็นวัฒนธรรมที่ดีของการพัฒนาคน และ งานของทุกแผนก ของทุกหน่วย งาน ทางออกที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการวิจัยและพัฒนาให้บังเกิดขึ้นในทุกภาระงานที่รับผิดชอบ เสริมสร้างกิจกรรมรณรงค์ ความรู้ ทักษะ ตลอดจน ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมเกี่ยวกับการวิจัยและการพัฒนา ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกระดับที่ต้องมีกิจกรรมการบริหารองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ R&D ให้ถือเป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานตัวชี้วัดความสำเร็จในงานในระดับบุคคล ทีม และของหน่วยงานด้วย มีผลต่อความก้าวหน้าและการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละปีด้วย ซึ่งทั้งหมดต้องอาศัยภาวะผู้นำองค์กรที่เข้มแข็งและเปี่ยมด้วยวิสัยทัศน์ มุ่งเพิ่มพูนขีดความสามารถของหน่วยงานในระยะยาว ควบคู่ไปกับการมุ่งสร้างผลงานตามแผนงานโครงการต่างๆ ในระยะสั้น ดังนั้นผู้บริหารพึงวางบทบาทตนให้เป็นครูและสถาปนิก

ในมุมมอง นักวิชาการผู้ทำการศึกษาวิจัยบุกเบิกริเริ่มพรมแดนหรือมิติใหม่ๆ ของการจัดการพึงแสวงหาทักษะในการสื่อสารที่จะทำเรื่องที่ยากมีความซับซ้อนให้เป็นที่เข้าใจง่ายแก่สาธารณชน ปัญหานี้จะเห็นได้ชัดเจนจากผู้สำเร็จการศึกษาสูงจากต่างประเทศที่ในช่วงห้าปีแรกของการทำงานที่ปรับตัวไม่ได้ อีกทั้ง บุคลิกภาพและความสามารถในการสื่อสารทั้งพูด ฟัง อ่าน เขียน มีข้อจำกัด ทำให้ศักยภาพของการสร้างการใช้ประโยชน์ในสิ่งที่เรียนรู้มา ไม่สามารถนำออกมาสร้างประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่สังคมและแก่หน่วยงาน Smith & Hitt (2005) เชื่อว่า นักวิชาการที่เสพและสร้างทฤษฎีการศึกษานั้น พึงแสดงบทบาทนักวิจัยด้วยนอกจากจะมีความรู้ คิดอ่านแล้ว ต้องมีไฟ มุ่งมั่น คิตรีเริ่ม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ ยืนหยัดข้อที่ตนค้นพบ ซึ่งนับ

แต่ปี 1990 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยหลายแห่งในยุโรปและอเมริกา ส่งเสริม แนวคิด “ความเป็นวิชาการที่พันพัว (engaged scholarship)” ซึ่ง เป็นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนสร้างสรรความรู้ จัดทำเป็นเอกสาร การเผยแพร่ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น หากเดินตามแนวคิดเช่นนี้แล้ว ก็จะทำให้เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะและสามารถเข้าถึงได้ง่าย องค์ความรู้ก็จะเป็นวิชาการสัมพันธ์กับที่แท้จริง ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่า หากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในหน่วยงาน ทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้เสพ และ ผู้สร้างงานวิจัย ไปในตัวดังในตารางที่ 2 จะสามารถผลักดันแนวคิดของความเป็นวิชาการที่นำต่นไปเกี่ยวข้องกับปัญหา ความต้องการ ของสังคม ช่วยให้ศาสตร์การจัดการมีความชัดเจนในเนื้อหา ระเบียบวิธีและผลการศึกษานั้นนำไปใช้ได้

**ตารางที่ 2:** การเปรียบเทียบบทบาทของการเป็นผู้เสพและการเป็นผู้สร้างงานวิจัยของผู้บริหารองค์การ

กระบวนการของการวิจัย	บทบาทในฐานะผู้เสพงานวิจัย	บทบาทในฐานะผู้สร้างงานวิจัย
การกระตุ้นส่งเสริมริเริ่มการวิจัย	ระบุนโยบายที่ชัดเจน เป็นต้นแบบของการสืบค้น ใฝ่รู้ เป็นนักอ่าน	ขบคิดสภาพปัญหา ตั้งขอบเขตประเด็นการศึกษา คำถามการวิจัย
การกำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา	ใช้แนวทาง-ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน	เชื่อมโยงคำถามการวิจัยเข้ากับการแก้ไข ป้องกัน/ริเริ่มและเสนอแนะ
ระเบียบวิธีของการวิจัยปฏิบัติการ	ปรับใช้เพื่ออธิบาย/แก้ไขปรับปรุงระบบงานเรียนรู้ตัวอย่างปฏิบัติที่ดี	ระบุวิธีการ/กระบวนการวิจัยที่เข้มงวด ให้แม่นยำ เชื่อถือได้
การวิเคราะห์และสรุปอภิปรายผล	ศึกษาวิธีการ-ผลที่ค้นพบเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในงาน	ทดสอบสมมติฐาน ตอบคำถามการวิจัย อภิปรายให้ครบรอบด้าน
การตีพิมพ์ การเผยแพร่ผลงานวิจัย	ย่อย ยำ โยง จัดกิจกรรม KM รู้แล้วขยาย สร้างระบบ รู้แล้วทำให้ดีขึ้น	เป็นผู้นำเสนอ เวทีเผยแพร่ผลการศึกษา ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

วารสารชั้นนำในแวดวงการบริหารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเผยแพร่ข้อค้นพบการวิจัยหรือองค์ความรู้ใหม่แก่ผู้บริหารองค์การและสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง คือ วารสาร Harvard Business Review และ Organizational Dynamics ดังนั้นนักบริหารที่เป็นผู้เสพงานวิจัยควรติดตามวารสารดังกล่าวอ่านอยู่เป็นประจำ สำหรับผู้ประสงค์จะเป็นผู้สร้างงานวิจัยด้านการบริหารที่ดีพึงอ่านงานวิจัยต้นแบบจากวารสารชั้นนำที่มีค่าคะแนนผลกระทบ (impact factors) สูงจากวารสารดังรายชื่อต่อไปนี้ Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, California Management Review, Journal of Applied Psychology, Leadership Quarterly, Management Science, Organizational Science, Organizational Behavior & Human Decision Processes,

Personnel Psychology, Sloan MIT Management Review และ Strategic Management Journal เรียนรู้ซึมซับ รูปแบบ ลีลาและสาระของการเป็นวิชาการที่ดี

ดังนั้นหากเข็มมุ่งที่จะยกระดับให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยหรือสร้างนวัตกรรม กระบวนการเรียนการสอนด้านการจัดการในระดับบัณฑิตศึกษาต้องฝึกฝนให้ผู้เรียนอ่าน เรียน(รู้) และ เขียน บทความที่ดีโดยดูจากบทความต้นแบบในวารสารเหล่านี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่”เสพและสร้าง” การฝึกเป็นนิสัยใฝ่รู้เช่นนี้จะเกื้อหนุนต่อการค้นคว้าอิสระ การทำวิทยานิพนธ์ก่อนสำเร็จการศึกษา ซึ่งแน่นอน ในระยะยาว จะทำให้ได้นักบริหารที่ทั้งเสพและสร้างผลงานวิจัย ในขณะที่มีอำนาจบริหาร ตัดสินใจได้ถูกต้องโดยใช้หลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์ มองให้รอบด้าน แทนการมองสั้น ใ้ความรู้สึก และยอมลงให้กับแรงกดดัน

### เราจะส่งเสริมให้การบริหาร เสพ และสร้างงานวิจัย ทำให้ผลวิจัยด้านบริหารใช้การได้จริงเช่นไร?

หลักสูตรการเรียนการสอนด้านการจัดการ ในแต่ละรายวิชาต้องเน้นการสืบค้น อ่าน ค้นคว้าวรรณกรรมร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความต้องการของสังคมให้มาก เช่น การสร้างนวัตกรรม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารองค์ความรู้ บรรยากาศในห้องเรียนลดการบรรยายนำ กระตุ้นการคิด ปฏิสัมพันธ์การสื่อสารสองทาง วิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ได้นำความรู้ที่เกี่ยวของสัมพันธ์กับสังคม ชุมชนได้เช่นไร สร้างความเชื่อมโยงระหว่างรายงานในรายวิชากับหัวข้อการค้นคว้าอิสระ หรือวิทยานิพนธ์ที่ “จับต้องได้” ทุกปี ให้ทำแนวการวิจัยที่สำคัญ (research theme) ไว้ให้นำเสนอเผยแพร่ต่อสาธารณชนก่อนจบ โดยที่คณะหรือ สำนัก ร่วมกันเป็นเจ้าภาพ เผยแพร่และตีพิมพ์เผยแพร่ผ่านระบบสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการบริหาร ผู้บริหารมีบทบาทนำเพื่อช่วยปิดช่องว่างหรือความห่างระหว่างศาสตร์กับการปฏิบัติ พยายามร้อยเรียง หลักคำสอนของพุทธศาสนา “ปริยัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ” เข้าด้วยกันในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน (พระพรหมคุณาภรณ์, 2553) เล่าเรียนให้รู้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ แล้วนำมาทำ ฝึกฝนฝึกหัด กำหนดสภาพปัญหา ระบุประเด็นการศึกษา สร้างกรอบแนวคิด เก็บข้อมูลวิเคราะห์ รายงานผล เชื่อมโยงกับการนำผลที่ได้ไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจใดๆ เพื่อแก้ไขปัญหา มีเวทีสร้างประโยชน์แก่องค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย จัดทำนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนทรัพยากร จัดสรรงบประมาณต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นทุกปีแก่ทุกสายงาน (เช่น 3-5% ของรายได้)ให้รางวัลต่อกิจกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้องกับ R & D

จะเห็นได้ว่า การสร้างความสำเร็จของ R & D เป็นเสมือนการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุด ที่แต่ละหน่วยงาน พึงแสวงหารูปแบบและแนวทางของตนเองขึ้นมา ให้สอดคล้องกับความต้องการ และวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานของตน ต้องใช้กิจกรรมต่างๆของการบริหารงานบุคคลเข้าสนับสนุน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีมานะ ทมะ ใช้ยุทธศาสตร์ของการสื่อสารที่เฉพาะเจาะจง และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

**บรรณานุกรม**

- Bartunek, J.M., Rynes, R.L., & Ireland, R.D. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49(1), 9 – 15.
- Bennis, W.G., & O’Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96- 104.
- Corley, K.G., & Gioia, D.A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 36, 12 – 32.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Oxford: Heinemann.
- Keleman, M., & Bansal, M. (2002). The conventions of management research and their relevance to management practice. *British Journal of Management*, 13, 97 – 108.
- McGahan, A.M. (2007). Academic research that matters to managers: On zebras, dogs, lemmings, hammers, and turnips. *Academy of Management Journal*, 50(3), 748 – 753.
- Oswick, C., Fleming, P. , Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the process of organizational building theory. *Academy of Management Review*, 36(2), 318-337.
- Pearce, J.L., & Huang, L. (2012a). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247 - 262.
- \_\_\_\_\_. (2012b). Toward an understanding of what actionable research is. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 300 – 301.
- Phra Phromkunaporn (Por. Or. Payutto). (2553). *Patibat tham hai took tahng*. Krungthep: Samnak Pim Thammasapa.
- Smith, K.G., & Hitt, M.A. (Eds.). (2005). *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.