

การพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุน สภาวะองค์กร

อาจารย์ ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรณกุล ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา)
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ป.ร.ด. (ประชากรศึกษา)
ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทรียา กิจเจริญ Ph.D. (Health and Social Studies)
ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินันทกานต์ รุจิภักดิ์ Ph.D. (Social Psychology)
ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
อาจารย์ ดร.ศิวะพร ภูพันธ์ ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา)
ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ดร.ศรัล ขุนวิทยา ป.ร.ด. (เทคนิคการแพทย์)
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลไกทางวิชาการในการสนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กลุ่มเป้าหมายหลักของการวิจัยคือ โครงการสร้างเสริมสุขภาพองค์กรระดับจังหวัดที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ วิธีการดำเนินงานประกอบด้วย การพัฒนาแกนนำ การสนับสนุนทางวิชาการ การสร้างความรู้ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การใช้แฟ้มสะสมผลงาน และการถอดบทเรียน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า กลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนสุขภาพองค์กร ประกอบด้วย 3 กลไก กลไกแรกคือ แกนนำหรือผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรที่มีศักยภาพ

ทั้งในด้านการบริหารจัดการงาน คน และความรู้ ทำหน้าที่ประสานเชื่อมต่อการทำงานในทุกระดับ กลไกที่สองคือ การสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายด้วยการติดตามความก้าวหน้า การเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษาในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน และกลไกที่สามคือ การพัฒนาองค์ความรู้จากการถอดบทเรียนและการวิจัยการสังเคราะห์องค์ความรู้ การจัดทำสื่อเผยแพร่ต่อกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กลไกทั้งสามด้านนี้ ช่วยให้เกิดการขยายผล และยกระดับงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรในพื้นที่ต่างๆ จึงมีความสำคัญที่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมกลไกนี้ให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ

กลไกทางวิชาการ / องค์กรสุขภาพ / การพัฒนาศักยภาพ / ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร

* ผู้รับผิดชอบบทความ อาจารย์ ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรณกุล สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล 999 หมู่ที่ 5 ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทรศัพท์: 0-2441-0602-8 E-mail: athiwat_1@yahoo.com



The Development of Academic Mechanisms for Healthy Workplace Promotion

Lecturer Dr. Athiwat Jiawiwatkul, Ph.D. (Educational Research Methodology)
National Institute for Child and Family Development, Mahidol University
Assistant Professor Dr. Porntida Visaetsilapanonta, Ph.D. (Population Education)
Department of Education, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Assistant Professor Dr. Pateeya Kitcharoen, Ph.D. (Health and Social Studies)
Department of Education, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Assistant Professor Dr. Veenunkarn Rujiprak, Ph.D. (Social Psychology)
Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Lecturer Dr. Siwapron Poopan, Ph.D. (Educational Research Methodology)
Department of Educational Evaluation and Research, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University
Dr. Sarun Kunwittaya, Ph.D. (Medical Technology)
National Institute for Child and Family Development, Mahidol University

Abstract

The purpose of this research is to develop academic mechanism to support healthy workplace. The method employed was action research. The main target group were provincial projects promoting healthy workplace that received support from the Thai Health Promotion Foundation. The operation methods include developing leaders, providing academic support, knowledge creation, and organizing learning exchange forums. Quantitative data were collected by questionnaire and analyzed with descriptive statistics. Qualitative data were collected by in-depth interview, focus group discussion, portfolio, and lesson learned. Data were analyzed by content analysis. The results showed that the academic mechanism to support healthy workplace consisted of 3 mechanisms. The first mechanism was the happy workplace manager who had the potential to manage work, people, and knowledge and had the

ability to coordinate stakeholders at all levels. The second mechanism was the method of academic support providing to the network which needed to include progress monitoring, mentoring procedure, consultation for operation development, and problem solution. The third mechanism was the development of knowledge from the lesson learned and the research to synthesize the knowledge to create and publish the media to target audience and also to create learning space among operators. All these three mechanisms helped to extend and improve healthy workplace in many areas. Therefore, it is important that authorities and those involved should promote this mechanism for continuous operation.

Key words:

Academic mechanism / Healthy workplace / Potential development / Happy workplace manager

*Corresponding Author: Lecturer Dr. Athiwat Jiawiwatkul, National Institute for Child and Family Development, Mahidol University, 999 Moo 5 Phuttamonthon sai 4 Road, Salaya, Phuttamonthon, Nakhon Pathom, 73170, Thailand. Tel 0-2441-0602-8
E-mail: athiwat_1@yahoo.com

1. บทนำ

ประชากรวัยทำงานเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการเป็นกำลังแรงงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และในขณะเดียวกันอยู่ในวัยที่ต้องดูแลความเป็นอยู่ของครอบครัว ดังนั้น การสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตคนทำงานในที่ทำงาน (Happy Workplace) เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับการยกระดับคุณภาพประชากรวัยทำงาน ซึ่งพบว่า หากพนักงานมีความสุขในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (สุรพงษ์ นิมเกิดผล, 2555) และมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตผลขององค์กร (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015) ซึ่งจะส่งผลดีต่อหน่วยงานและองค์กร และสังคม ประเทศชาติโดยรวมตามมา ในปัจจุบันหน่วยงานองค์กร สถานประกอบการต่างๆ จึงเห็นความสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพ คุณภาพชีวิตของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของครอบครัว และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพของพนักงานในหน่วยงาน องค์กร สถานประกอบการต่างๆ ที่ผ่านมาในประเทศไทย ได้มีหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานคือ สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวคิดความสุขแปดประการ (Happy 8) ที่ครอบคลุมสุขภาพะทุกด้าน ซึ่งประกอบด้วย การมีสุขภาพกายใจที่ดี มีความผ่อนคลาย มีความสุขสงบ มีการเรียนรู้ มีน้ำใจดี มีสุขภาพการเงินที่ดี มีครอบครัวที่ดี และมีสังคมที่ดี (แผนงานองค์กรสุขภาพภาคเอกชน, 2552) โดย สสส. ได้สนับสนุนทุนงบประมาณให้ภาคีเครือข่ายไปขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรสุขภาพหรือองค์กรแห่งความสุขในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ โดยมีภาคีเครือข่ายที่สำคัญคือ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด สมาคมกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ มูลนิธิ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนต่างๆ ซึ่งได้ดำเนินการไปแล้วในจังหวัดน่าน 6 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี ชลบุรี ราชบุรี และนครราชสีมา (อิริวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ, 2553) และได้ขยายการดำเนินงานไปสู่องค์กรในพื้นที่โดยขับเคลื่อนผ่านสภาอุตสาหกรรมของจังหวัดต่างๆ มากขึ้น ภายใต้ความร่วมมือกับสภาอุตสาหกรรม

แห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เช่น จังหวัดตรัง สงขลา ฉะเชิงเทรา เป็นต้น ซึ่งในการขยายการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพองค์กรในพื้นที่ใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน จังหวัดน่านร่องต่างๆ ที่กำลังขยายผลการดำเนินงานมีความต้องการยกระดับการทำงานให้เข้มแข็งขึ้น จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ต้องการกลไก การสนับสนุน การหนุนเสริมทางวิชาการในการดำเนินงานจากหน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในระยะแรกเริ่มของการดำเนินงาน และการหนุนเสริมเพื่อขยายผลการดำเนินงานออกไป ในขณะเดียวกัน ในระดับองค์กรที่มีการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพองค์กรแล้ว ยังมีความต้องการความรู้ในการพัฒนาระดับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีศักยภาพในการเป็นองค์กรต้นแบบต่อไปได้ (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ, 2554) ประกอบกับการดำเนินงานพัฒนาสุขภาพะในองค์กรท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งในระดับชุมชน สังคม ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การดำเนินงานจึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ๆ และมีพันธมิตรในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การสร้างกลไกทางวิชาการที่จะไปหนุนเสริมการดำเนินงานต่างๆ ของภาคีเครือข่าย ทั้งระดับภาคีโครงการที่รับทุนจาก สสส. ในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศและในระดับองค์กรให้ประสบผลสำเร็จและมีความเข้มแข็งในการสร้างองค์กรสุขภาพะจึงมีความสำคัญ

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลไกทางวิชาการในการสนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพะองค์กรในระดับจังหวัดและองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ (1) พัฒนารูปแบบในการสร้างแกนนำสร้างเสริมสุขภาพะองค์กร (2) สนับสนุนทางวิชาการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพะในระดับจังหวัด/องค์กร และ (3) พัฒนาองค์ความรู้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพะองค์กร

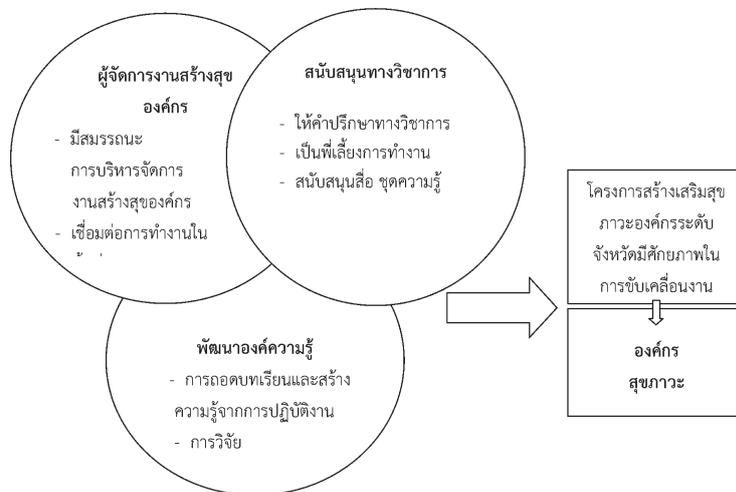
โครงการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับกลไกทางวิชาการที่พัฒนามาจากฐานคิดสามประการ ดังนี้ (1) การพัฒนาคน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานทุกสิ่งให้ประสบผล



สำเร็จ จึงเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นแกนนำในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในพื้นที่ต่างๆ ซึ่งแกนนำเหล่านี้จะต้องมีศักยภาพที่เหมาะสม ซึ่งหมายความรวมถึง ทักษะคิด ความตระหนัก ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนงาน การพัฒนาแกนนำจะใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (andragogy) ที่เน้นมโนทัศน์ของผู้เรียน เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ความพร้อมของผู้เรียน และมีการออกแบบเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่เหมาะสม (Knowles, 1980) ทั้งในลักษณะของการใช้กระบวนการฝึกอบรม (training) และการฝึกอบรมในงาน (on the job training) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานจริง (2) การสนับสนุนทางวิชาการจะให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ในการทำงาน เป็นการเชื่อมต่อการจัดการความรู้ โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการดำเนินงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกัน ทำบทบาทในการช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของผู้รับคำปรึกษา (Negovan, 2006) แนวทางในการสนับสนุนทางวิชาการจะเน้นการส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Silverman, 2003) โดยเน้นให้มีการคิดวิเคราะห์ การวางแผนออกแบบโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรและขับเคลื่อนงานได้อย่างเหมาะสม และ (3) การพัฒนาองค์ความรู้ คณะผู้วิจัยเชื่อว่า การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ต้องใช้ความรู้ นำหรือมีความรู้เป็นฐาน (knowledge-based) เพื่อนำมาออกแบบการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับบริบท

สภาพปัญหาของพื้นที่ องค์กรนั้นๆ จึงออกแบบให้มีการใช้ความรู้ในการทำงาน ตามหลักของการจัดการความรู้ ทั้งจากความรู้ที่มีอยู่แล้ว ที่เป็นความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) และการถอดบทเรียน เพื่อค้นหาความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) จากการปฏิบัติงาน และนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และอีกทางหนึ่งคือ การสร้างความรู้จากการวิจัยที่เชื่อมโยงกับการทำงาน ความรู้ที่สังเคราะห์ขึ้นนี้ จะนำไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในการทำงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นเกื้อหนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบความรู้ไปมา ระหว่างความรู้แจ้งชัดและความรู้ฝังลึก จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก การผสมผสาน และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Taeuchi & Nonaka, 2004)

จากฐานคิดสามประการข้างต้น คณะผู้วิจัย ได้นำมาออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเริ่มจากการพัฒนาแกนนำให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนงาน จากนั้นให้การสนับสนุนทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ แก่แกนนำที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และคณะทำงานของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระดับจังหวัด ในขณะที่เดียวกันได้ดำเนินการพัฒนาองค์ความรู้จากการถอดบทเรียนการปฏิบัติงาน การวิจัย และนำองค์ความรู้ไปเผยแพร่ต่อกลุ่มเป้าหมาย ใช้ความรู้ที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสนับสนุนทางวิชาการแก่แกนนำด้วย จึงเป็นการดำเนินการที่บูรณาการร่วมกันทั้งสามองค์ประกอบภายในระยะเวลาดำเนินการสองปี ดังแสดงรายละเอียดไว้ในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

2. วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) โดยมุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงของกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงานหรือปฏิบัติการที่ตกลงร่วมกัน มีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม ความต้องการในการสนับสนุนทางวิชาการและการพัฒนาศักยภาพ และแบบประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การถอดบทเรียน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการศึกษาจากเอกสารโครงการที่เกี่ยวข้อง การประเมินจากรายงาน/แฟ้มสะสมผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเนื้อหา การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคนจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล COA.No. 2013/098.2803

2.1 ผู้เข้าร่วมการวิจัย

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ของการวิจัยคือ (1) โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระดับจังหวัดที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จำนวน 9 โครงการ ประกอบด้วยโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่นำร่อง 6 จังหวัดในระยะที่สอง ได้แก่ โครงการของจังหวัด เชียงราย พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี ชลบุรี ราชบุรี และ นครราชสีมา และโครงการที่เริ่มดำเนินการใหม่ จำนวน 3 โครงการ ได้แก่โครงการของจังหวัดฉะเชิงเทรา ตรัง สงขลา ซึ่งโครงการระดับจังหวัดเหล่านี้ นอกจากจะรับผิดชอบการดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดของตนเองที่เรียกว่า จังหวัดแม่ข่ายแล้ว ยังรับผิดชอบการดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง ที่เรียกว่า จังหวัดลูกข่ายอีกด้วย ซึ่งมีจังหวัดลูกข่ายทั้งสิ้น 14 จังหวัด โดยโครงการระดับจังหวัดทั้ง 9 โครงการนี้เข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด (2) องค์กรภาคีในพื้นที่ของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระดับจังหวัด ทั้งจังหวัดแม่ข่ายและจังหวัดลูกข่าย ที่เข้าร่วมการ

ดำเนินงานกับโครงการระดับจังหวัด และมีการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรอย่างจริงจังต่อเนื่อง ต้องการขยายผล ยุกระดับการดำเนินงานขององค์กรเป็นองค์กรต้นแบบ จำนวน 165 องค์กร ซึ่งองค์กรภาคีในพื้นที่นี้เป็นกลุ่มเป้าหมายรองของการวิจัย เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระดับจังหวัดอยู่แล้ว สำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย/ผู้ให้ข้อมูลหลักเลือกมาแบบเจาะจงประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการระดับจังหวัด จำนวน 9 คน คณะทำงานโครงการระดับจังหวัดที่รับผิดชอบการดำเนินงานในพื้นที่ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน โครงการละ 2-5 คน รวม 30 คน คณะทำงานในพื้นที่จังหวัดลูกข่ายที่รับผิดชอบการดำเนินงานในพื้นที่ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 14 คน และคณะทำงาน/แกนนำ/ผู้รับผิดชอบงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรที่เลือกมาจากองค์กรภาคีข้างต้นที่มีความพร้อมในการเป็นองค์กรต้นแบบ 35 องค์กรๆ ละ 1-2 คน รวม 45 คน ทั้งนี้ สำหรับการเลือกบุคคลเพื่อพัฒนาเป็นแกนนำสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรใช้การเลือกแบบเจาะจง มาจากผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานหลักของโครงการระดับจังหวัดทั้งในจังหวัดแม่ข่ายและจังหวัดลูกข่าย ที่รับผิดชอบงานมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน รวม 60 คน และบุคลากรจากองค์กรที่มีความพร้อมในการเป็นองค์กรต้นแบบ โดยเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน องค์กรละ 2-3 คน รวม 76 คน รวมผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นแกนนำทั้งหมดจำนวน 136 คน

2.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน

2.2.1 การศึกษาวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานการณ์ บริบท ตลอดจนเอกสารโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนงานจากคณะทำงานผู้รับผิดชอบโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระดับจังหวัดและองค์กรในพื้นที่ ด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความต้องการ สถานการณ์เบื้องต้น ในขณะเดียวกันได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกัน



2.2.2 วางแผนการดำเนินงานในการพัฒนา กลไกทางวิชาการ โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สถานการณ์ข้อมูลเบื้องต้นมาประกอบ ซึ่งแผนงานจะ ประกอบกลยุทธ์สำคัญคือ (1) การพัฒนาบุคคลเพื่อเป็น แกนนำที่เรียกว่า “ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” เพื่อทำ หน้าที่เชื่อมต่อและยกระดับการทำงานในพื้นที่และองค์กร (2) การส่งเสริมการขับเคลื่อนงานของโครงการ/องค์กรที่ ดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะด้วยการสนับสนุนทาง วิชาการต่างๆ (3) การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานข้ามพื้นที่ ข้ามองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และ (4) สร้างองค์ความรู้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในพื้นที่

2.2.3 การดำเนินงานตามแผนงาน ในปีนี้ 1 ได้พัฒนาหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุขในองค์กร จาก การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำการฝึกอบรมแกนนำ ระดับจังหวัด ตามหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ให้เป็นผู้จัดการ งานสร้างสุของค์กรรุ่นที่ 1 โดยมีเจ้าหน้าที่ของโครงการ วิจัยเข้าร่วมการฝึกอบรมด้วย เพื่อทำหน้าที่เชื่อมประสาน การทำงานในพื้นที่ และมีนักวิชาการจากโครงการวิจัย ทำหน้าที่ส่งเสริมเป็นที่เลี้ยงการทำงานในพื้นที่ให้แก่ผู้ จัดการงานสร้างสุของค์กรรุ่นที่ 1 รวมถึงให้การสนับสนุน ทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ แก่โครงการสร้างเสริมสุข ภาวะองค์กรระดับจังหวัด โดยเน้นการดำเนินการอย่าง เข้มข้นทุกด้านแก่โครงการของ 3 จังหวัดที่เริ่มดำเนินการ ใหม่ เนื่องจากมีความต้องการรับการสนับสนุนมากกว่า โครงการของจังหวัดน่านร่องระยะที่สอง ส่วนการดำเนิน การในกลุ่มโครงการจังหวัดน่านร่อง จะเน้นไปที่การให้ คำปรึกษาตามความต้องการเฉพาะประเด็น การเพิ่ม คุณภาพของงาน การขยายงาน และการสร้างองค์ความรู้ ของโครงการ การดำเนินงานในปีที่ 2 ได้ขยายผลด้วย การเพิ่มแกนนำ โดยการสร้างแกนนำ จากพื้นที่จังหวัด ลูกข่าย และจากองค์กรภาคีในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ซึ่งเป็น กุ่มเป้าหมายรองของโครงการ นำมาพัฒนาให้เป็นผู้จัดการ งานสร้างสุของค์กร รุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 ตามลำดับ โดย เน้นไปที่การพัฒนาความรู้ด้านการดำเนินงานสร้างสุขใน องค์กร และการเชื่อมประสานงานเพื่อเพิ่มพลังการทำงาน ในพื้นที่ร่วมกัน และยังได้มีการพัฒนาผู้จัดงานสร้างสุขรุ่น

ที่ 1 ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถเป็นที่เลี้ยงการทำงาน ให้แก่ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรรุ่นที่ 2 รุ่นที่ 3 และผู้ที่ เกี่ยวข้องในองค์กรต่างๆ ได้ ทั้งยังคงมีการสนับสนุนทาง วิชาการแก่โครงการระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการ ร่วมสนับสนุนโครงการจังหวัดแม่ข่ายในการขยายพื้นที่การ ดำเนินงานไปยังจังหวัดลูกข่าย ตลอดจนดำเนินการค้นหา และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน และจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามพื้นที่

2.2.4 การติดตามประเมินผลการเก็บข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การถอดบทเรียน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการไปพร้อม กับการดำเนินงานตามแผนงานในขั้นตอนต่างๆ โดยมีการ วิเคราะห์และสะท้อนผลกลับแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2.5 การวิเคราะห์สังเคราะห์ผลการพัฒนา กลไกทางวิชาการ

2.2.6 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิพากษ์ ผลการดำเนินงาน ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่จังหวัด และนำผลจากเวทีมาปรับปรุงพัฒนา กลไกทางวิชาการ

2.2.7 การสังเคราะห์สรุปผลการพัฒนา กลไกทาง วิชาการ และจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนา กลไกทาง วิชาการ

3. ผลการวิจัย

3.1 ผลการพัฒนา กลไกทางวิชาการเพื่อ สนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

กลไกทางวิชาการที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 กลไก ประการแรกคือ แกนนำ ซึ่งเรียก ว่า “ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” ซึ่งการวิจัยนี้ได้พัฒนา ให้มีสมรรถนะการบริหารจัดการงานสร้างสุของค์กร มี ทักษะคิด ความรู้ และทักษะทั้งในด้านการออกแบบงาน สร้างเสริมสุขภาวะ และความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการ การประสานงานเชื่อมต่อการทำงานระดับจังหวัด และระดับองค์กร ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหา วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้จากการปฏิบัติงานได้ ผู้จัดการ งานสร้างสุของค์กรที่พัฒนาขึ้นนี้ จะส่งเสริมการขับเคลื่อน การดำเนินงานสร้างสุของค์กรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง ประกอบด้วยผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับจังหวัด และระดับองค์กร และผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรจาก

โครงการวิจัย กลไกประการที่สองคือ การสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะในระดับจังหวัด โดยการสนับสนุนมีทั้งจากนักวิชาการและทีมผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรของโครงการวิจัยที่รับผิดชอบในพื้นที่แต่ละจังหวัด ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าเสริมพลังให้คำปรึกษาในการทำงาน วิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาอุปสรรคของโครงการระดับจังหวัด และร่วมวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ สำหรับกลไกทางวิชาการประการที่สามคือ การพัฒนาองค์ความรู้ จากการถอดบทเรียนการปฏิบัติงานและการวิจัย โดยทำการถอดบทเรียนและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ จัดทำเป็นหนังสือชุดองค์ความรู้ สื่อในรูปแบบต่างๆ เผยแพร่ต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนงานในระดับจังหวัดและองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหาความรู้จากผู้เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งกลไกทั้งสามด้านนี้ จะทำงานร่วมกัน เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งในการสร้างองค์กรสุขภาวะ กล่าวคือ ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับจังหวัดและองค์กรเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนงานในพื้นที่จังหวัดและองค์กร โดยมีนักวิชาการและผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรของโครงการวิจัยเป็นที่ปรึกษาในการทำงานให้แก่แกนนำและคณะทำงานของโครงการระดับจังหวัด โดยอาศัยองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือช่วยในการสนับสนุนทางวิชาการ ตลอดจนมีการสร้างพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในรูปของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่องทางอื่นๆ ซึ่งกลไกทั้งสามด้านนี้ ประกอบกันเป็นกลไกทางวิชาการที่มีผลในการช่วยขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยยกระดับและขยายผลของการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของพื้นที่และองค์กร สำหรับการทำงานของกลไกทางวิชาการและผลลัพธ์ในแต่ละด้านที่เกิดขึ้น ตามวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัย มีสาระสำคัญ ดังนี้

3.1.1 ผลด้านการพัฒนารูปแบบในการสร้างแกนนำสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร การสร้างแกนนำประกอบด้วยแกนนำระดับจังหวัดคือ ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระดับจังหวัดของจังหวัดแม่ข่ายและลูกข่าย และแกนนำระดับองค์กร

คือ ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรจากองค์กรในพื้นที่ที่จะพัฒนาเป็นองค์กรต้นแบบ ซึ่งพบว่า ผู้ที่จะเข้ามาเป็นแกนนำต้องมีความเหมาะสม ตั้งแต่ทัศนคติ การเห็นคุณค่าของการสร้างความสุขในองค์กร และคุณลักษณะหลายประการ เช่น ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย ทักษะในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ความใฝ่รู้ เป็นต้น

การออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร มีสิ่งที่เหมือนกันทั้งในด้านแนวคิด วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ สื่อ/อุปกรณ์ และการประเมินผล แต่วิธีการสร้างการเรียนรู้และทักษะเฉพาะมีความเข้มข้นแตกต่างกันไปตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่ม โดยกลุ่มผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับจังหวัด จะเน้นการบริหารจัดการโครงการในภาพใหญ่ระดับจังหวัด ซึ่งต้องดูแลขับเคลื่อนงานในหลายองค์กรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ในขณะที่กลุ่มผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับองค์กร จะเน้นไปที่ความสามารถในการบริหารจัดการในองค์กร การสังเคราะห์องค์ความรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาให้สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นได้ เนื้อหาของการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรประกอบด้วย สาระสำคัญๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขจำนวน 6 ชุดการเรียนรู้ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีหลายรูปแบบ ได้แก่ (1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการบรรยายให้ความรู้ (lecture) และให้ฝึกปฏิบัติจริง (workshop) (2) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) ให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้แสดงความคิดเห็น (3) การเรียนรู้แบบเชื่อมโยงข้ามกลุ่ม โดยการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และ (4) การฝึกปฏิบัติจริง (action learning) โดยให้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติจริงในพื้นที่โครงการและองค์กรตนเองในลักษณะของการทำงานเป็นทีม และนำผลงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ผู้อื่นเป็นระยะๆ ตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรม จำนวน 3 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งจะมีเนื้อหาที่แตกต่างกันไปและสัมพันธ์กันตามวงจรของการทำงาน

ผลการประเมินการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร ที่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรม จากการ



ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้เข้าร่วมมีความคิดเห็นต่อชุดการเรียนรู้ต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 1 อยู่ในระดับมากทั้งหมด

โดยชุดการเรียนรู้เรื่องการพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.13 คะแนน (จากระดับคะแนนเต็ม 5)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นต่อชุดการเรียนรู้ของผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร (n=136)

ชุดการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับความคิดเห็น
เครื่องมือการสร้างความสุขในองค์กร	3.92	0.68	มาก
การประเมินผล	4.10	0.74	มาก
การถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้	4.11	0.69	มาก
การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์	4.13	0.69	มาก
การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน	4.04	0.70	มาก
การบริหารทีมงาน	4.10	0.71	มาก

นอกจากการประเมินภายหลังการฝึกอบรม คณะผู้วิจัยได้ติดตามการนำความรู้ไปใช้จริงในการทำงานจากการลงพื้นที่เยี่ยมชมการปฏิบัติงาน การประเมินรายงาน/แฟ้มสะสมผลการดำเนินงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ในด้านสมรรถนะการบริหารจัดการงานสร้างสุขขององค์กร ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ ออกแบบ โครงการและกิจกรรมสร้างสุขในระดับจังหวัดและองค์กร วางแผนพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะได้ และสามารถเชื่อมต่อการทำงานในจังหวัด /องค์กร ในทุกระดับที่เกี่ยวข้องได้ และยังมีการเชื่อมต่อการทำงานในระหว่างองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เช่น การเป็นวิทยากรระหว่างองค์กรในเรื่องที่เชี่ยวชาญต่างกัน เป็นต้น ซึ่งผลที่เกิดขึ้น ทำให้การทำงานของโครงการในพื้นที่จังหวัดต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ในด้านการค้นหา/สังเคราะห์องค์ความรู้จากพื้นที่/องค์กร จากการฝึกทักษะในการค้นหาและสังเคราะห์องค์ความรู้โดยเฉพาะจากการถอดบทเรียนการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง

กัน ทำให้ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรได้เกิดทักษะด้านนี้ และเกิดผลต่อเนื่องแก่ผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ระดับจังหวัด และระดับองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความรู้ มีการผลิตความรู้จากการทำงานมาเป็นความรู้ของพื้นที่ขององค์กร และเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้สนใจ

3.1.2 ผลการสนับสนุนทางวิชาการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะในระดับจังหวัด/องค์กร

ในการสนับสนุนทางวิชาการได้มีการให้คำปรึกษาทางวิชาการ เป็นที่เลี้ยงในการดำเนินงาน โดยจัดนักวิชาการและทีมผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรของโครงการวิจัย รับผิดชอบโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในแต่ละจังหวัดทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงการดำเนินงานให้คำปรึกษาแนะนำ ประเมินผลและวางแผนการทำงานร่วมกับคณะทำงานโครงการระดับจังหวัด มีการสนับสนุนในหลายรูปแบบ ทั้งการลงปฏิบัติงานในพื้นที่โดยตรง ทั้งในลักษณะของการลงพื้นที่เชิงรุก เพื่อติดตามกระตุ้นและเสริมพลังการดำเนินงาน และเชิงรับในลักษณะของการสังเกตการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะต่อกิจกรรมต่างๆ ที่ทางโครงการระดับจังหวัดจัดขึ้น รวมถึงการให้คำปรึกษาทางอีเมล ทางโทรศัพท์ และการสื่อสารออนไลน์

ทางเฟซบุ๊ก และมีการจัดเวทีพัฒนาศักยภาพในพื้นที่ โดยเน้นไปที่การส่งเสริมศักยภาพเฉพาะด้านที่จำเป็นในการขับเคลื่อนงานให้แก่องค์กรภาคีของโครงการระดับจังหวัด ซึ่งผลการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมเวทีพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนเอกสาร คู่มือ ชุดความรู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการสนับสนุนในรูปแบบอื่นๆ ตามที่ภาคีเครือข่ายขอรับการสนับสนุน เช่น การร่วมจัดนิทรรศการ การร่วมเป็นวิทยากร การแนะนำแหล่งความรู้ทั้งในเชิงเอกสาร และบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสนับสนุนทางวิชาการจะดำเนินการอย่างเข้มข้นไปที่โครงการระดับจังหวัด ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก สำหรับการสนับสนุนระดับองค์กรในพื้นที่ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายรอง จะเป็นการสนับสนุนสื่อ ชุดความรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำเฉพาะด้าน เพื่อช่วยพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรต้นแบบ

3.1.3 ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรความรู้

มีการพัฒนาองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานด้วยการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งมาทั้งจากการถอดบทเรียนที่ได้จากการลงพื้นที่ การปฏิบัติงานจริง รวมถึงการสังเคราะห์องค์ความรู้จากทั้งทางทฤษฎีและการดำเนินงานที่ผสมผสานกันเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในระดับจังหวัด และองค์กร และจัดทำเป็นชุดหนังสือสรรสาระองค์กรแห่งความสุข จำนวน 8 เรื่อง (จัดพิมพ์เรื่องละ 1,000 เล่ม เผยแพร่ต่อกลุ่มเป้าหมายและสาธารณะ และเผยแพร่ในรูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สามารถดาวน์โหลดได้ทางเว็บไซต์ www.happy-workplace.com) ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานสร้างความสุขในองค์กร และการขับเคลื่อนงานในระดับพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำสื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น วิดีทัศน์ แอนิเมชัน โปสเตอร์ เป็นต้น ความรู้ต่างๆ ที่สังเคราะห์ขึ้น ได้มีการเผยแพร่ต่อกลุ่มเป้าหมาย ทั้งแก่ภาคีเครือข่ายระดับจังหวัดและองค์กร รวมถึงการเผยแพร่ต่อสาธารณะในวงกว้างในหลายรูปแบบ และช่องทาง ซึ่งผลการติดตามการนำหนังสือชุดองค์ความรู้ไปใช้ พบว่า ภาคีเครือข่ายกลุ่มเป้าหมายทั้งระดับจังหวัด และองค์กรมีความพึงพอใจ โดยมีความเห็นว่า ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ข้อคิด กรณีตัวอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้

ในการดำเนินงานได้ และมีการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการขับเคลื่อนงานองค์กรแห่งความสุข โดยส่งเสริมทั้งการทำวิจัยในลักษณะโครงการย่อยโดยคณะผู้วิจัย และงานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทปริญญาเอก ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนข้ามพื้นที่/ข้ามองค์กร รวมถึงการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนผ่านช่องทางการสื่อสารทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งทางอีเมล และเฟซบุ๊ก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน และช่วยให้การสนับสนุนทางวิชาการในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. อภิปรายผล

รูปแบบกลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนสุขภาวะองค์กรที่พัฒนาขึ้นทั้งสามด้าน มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการทำงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะของภาคีเครือข่าย โดยทำงานในลักษณะการหนุนเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ กลไกด้านแกนนำหรือผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพจะมีความสามารถรอบด้านที่ครอบคลุม ทั้งในการบริหารจัดการงาน คน และความรู้ ทำให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของอุบล จันท์เพชร จุฑารัตน์ สະธรรมกิจ และศิริลักษณ์ ณะฤกษ์ (2556) ที่พบว่า การพัฒนาแกนนำพนักงาน ทำให้แกนนำดำเนินการด้านการส่งเสริมสุขภาพพนักงานได้อย่างมั่นใจ สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ ช่วยให้งานส่งเสริมสุขภาพพนักงานในสถานประกอบการประสบผลสำเร็จ ซึ่งการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แกนนำของการวิจัยนี้เป็นไปตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles, 1980) โดยออกแบบให้มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นประเด็นในการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการนำประสบการณ์ในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ความรู้และทักษะเหล่านี้ ทำให้แกนนำมีศักยภาพที่จำเป็นในการขับเคลื่อนงาน สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่จะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความคิด เป็นผู้ช่วยให้เข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ ช่วยให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงาน และมีความ



สามารถในการเป็นผู้ประสานงานในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการดำเนินงาน (Havelock, & Zlotolow, 1995) กระบวนการพัฒนาศักยภาพของโครงการวิจัยที่ ออกแบบให้ทั้งผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรระดับจังหวัด และระดับองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันในพื้นที่ และผู้จัดการ งานสร้างสุขขององค์กรของโครงการวิจัยที่มีหน้าที่สนับสนุน การขับเคลื่อนงานของโครงการระดับจังหวัดได้มาฝึ กอบรมร่วมกัน ด้วยกระบวนการฝึกอบรมที่เข้มข้นและต่อ เนื่อง ได้สร้างให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน ซึ่งเป็น จุดเริ่มต้นที่ดีของการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน และมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายของการทำงาน ร่วมกัน มีการพัฒนาศักยภาพระหว่างการทำงาน การร่วม กันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นทีม ได้ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ระหว่างกัน เมื่อร่วมกับกลไกด้านอื่น ทำให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักของการสร้าง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่ต้องสร้างแกนนำพันธมิตร ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่มีความไว้วางใจระหว่าง กัน (Kotter, 2013) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญลำดับต้นๆ ในการ ขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ

กลไกประการที่สอง ในด้านของการสนับสนุนทาง วิชาการด้วยรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายช่วยให้การพัฒนา งาน การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน สอดคล้องและ ทันกับสถานการณ์ของโครงการระดับจังหวัดในแต่ละ พื้นที่ โดยการทำงานร่วมกันในลักษณะของระบบพี่เลี้ยง จะสามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เสริมพลัง สนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการขับ เคลื่อนงานด้านสุขภาพและสังคม (Heath Social Care Board, 2014) และการออกแบบการทำงานในระบบพี่ เลี้ยงที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การเสริมพลัง และ การอภิปรายสะท้อนกลับร่วมกัน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง จะเอื้อให้เกิดวัฒนธรรมการส่งเสริม สนับสนุนการทำงาน และช่วยสร้างเครือข่าย อันเป็นสิ่ง สำคัญในการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ ซึ่งพบว่า จะ ทำให้เกิดศักยภาพของคนทำงานและช่วยเพิ่มประสิทธิผล ในการทำงานด้านสุขภาพ (Canadian Coalition for Global Health Research, 2007) และกลไกประการ ที่สาม ในด้านของการพัฒนาองค์ความรู้จากการถอดบท เรียนการปฏิบัติงานและการวิจัย จัดทำเป็นองค์ความรู้

เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะกับกลุ่มภาคีเครือข่าย เป้าหมาย โดยมีเนื้อหาที่สอดคล้องต่อความต้องการ และจำเป็นต่อการดำเนินงาน ทั้งเนื้อหาที่เกี่ยวกับการ ขับเคลื่อนงาน เช่น การสร้างทีมงาน การสร้างผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เป็นต้น และเรื่องของการสร้างองค์กรสุ ษภาวะ เช่น เครื่องมือช่วยในงานสร้างสุขในองค์กร ตัวชี้วัด องค์กรสุษภาวะต้นแบบ เป็นต้น ซึ่งนอกจากการสังเคราะห์ และจัดทำชุดองค์ความรู้ที่เน้นการผลิตจากบุคลากรของ ทางคณะผู้วิจัยแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริม ศักยภาพในการสังเคราะห์และผลิตองค์ความรู้ของภาคี เครือข่ายในระดับจังหวัดและองค์กรเพื่อให้สามารถค้นหา และสร้างองค์ความรู้ของตนเอง จึงเป็นการจัดการความรู้ที่ ผสมผสานทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ภายนอก (Taeuchi & Nonaka, 2004) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานตาม เป้าหมาย โดยองค์ความรู้ต่างๆ ที่สังเคราะห์ขึ้นและนำไป ใช้ สามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานของ แกนนำ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ และเกิด ความมั่นใจในการทำงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านเวทีเรียนรู้ และผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ เพื่อ เป็นการสร้างพื้นที่เรียนรู้ ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วม กันระหว่างแกนนำ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการเรียนรู้จาก การทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนี้ จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Silverman, 2003) และยังก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้มาใช้ในการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดการทำงานบนฐานความรู้ ซึ่งจำเป็น อย่างมากสำหรับงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในภายนอก อยู่เสมอ กลไกที่พัฒนาขึ้นนี้ ทำให้เกิดการสนับสนุนการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการ สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญ ประการหนึ่งของยุทธศาสตร์การสร้างองค์กรสุษภาวะที่ ต้องอาศัยการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจาก ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรสุษภาวะ (Lowe, 2004)

จะเห็นได้ว่า กลไกทั้งสามด้านที่ประสานการ ทำงานไปพร้อมกัน ได้ช่วยยกระดับความสำเร็จของงาน สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และทำให้เกิดการขยายผล ออกไปในวงกว้าง นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดผลต่อเนื่องที่

มากไปกว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ เกิดการสร้างเครือข่ายคนทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพองค์กรที่มีความรู้ความชำนาญ ที่หลากหลาย กระจายตัวอยู่ในหลายพื้นที่ ซึ่งในเวลาต่อมา ได้มีการจัดตั้งเป็น “สมาคมนักสร้างสุขภาพองค์กร” ซึ่งยังมีการทำงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพและกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (สามารถดูรายละเอียดของสมาคมได้จากเว็บไซต์ www.happyworkplacepromoter.org)

5. สรุปและข้อเสนอแนะ

กลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนสุขภาพองค์กรประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพแกนนำ การสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพในระดับจังหวัด และการพัฒนาองค์ความรู้ และเผยแพร่ต่อภาคีเครือข่าย ซึ่งกลไกทั้งสามช่วยสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานของพื้นที่และองค์กร จึงมีความสำคัญที่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะสนับสนุนให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลไกในแต่ละด้าน ดังนี้

กลไกด้านแกนนำสร้างเสริมสุขภาพองค์กรควรมีการพัฒนาแกนนำจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งในระดับส่วนกลางหรือภูมิภาค และระดับจังหวัดจากบุคลากรของโครงการสร้างเสริมสุขภาพองค์กรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ และแกนนำระดับองค์กรในพื้นที่นั้นๆ เพื่อทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมในพื้นที่ โดยมีการออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากร มีเนื้อหาที่จำเป็นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ กลไกด้านการสนับสนุนทางวิชาการควรมีการศึกษาบริบทและความต้องการของพื้นที่อย่างชัดเจน และวางแผนออกแบบแนวทางการสนับสนุนให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ เน้นการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และกลไกด้านการพัฒนาองค์ความรู้ ควรมีการส่งเสริมการค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนงาน มีการสังเคราะห์องค์ความรู้ขึ้นมาจากการปฏิบัติงาน โดยวางแผนการจัดการอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องตรงกันกับการดำเนินงานทุกขั้นตอน และต้องให้ความสำคัญกับทั้งกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องใน

ทุกฝ่ายทุกระดับ และผลผลิตที่ออกมาเป็นชุดเนื้อหาองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ในหลายรูปแบบ หลายช่องทาง รวมถึงทางสื่อสังคมออนไลน์ กลไกทั้งสามด้านจะต้องมีส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างแกนนำ คนทำงานที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนความรู้ที่สังเคราะห์มาจากการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนทางวิชาการที่ทำให้เกิดการนำความรู้ที่สร้างขึ้นนั้นกลับไปใช้ในการทำงาน เกิดเป็นวงจรของการหมุนเกลียวยกระดับความรู้จากการทำงาน เป็นกลไกทางวิชาการที่เข้มแข็งขึ้น ทั้งในด้านความรู้และเครือข่ายคนทำงานที่มีการดำเนินการต่อเนื่อง อันจะทำให้เกิดการยกระดับและขยายผลการดำเนินงานองค์กรสุขภาพให้แพร่หลายในวงกว้าง ช่วยทำให้สังคมไทยเป็นสังคมสุขภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. *ปริญาวิทยานิพนธ์ปริญาดุษฎีบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพฯ.
- แผนงานองค์กรสุขภาพภาคเอกชน. (2552). *คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล, ศรีนทร์ทิพย์ จานศิลา, นิสารัตน์ ชัยมุสิก, และวรัชย์ รัตนดวงตา. (บรรณาธิการ). (2553). *สูตรลัด การสร้างองค์กรแห่งความสุข: ด้วยกรณีศึกษา 6 จังหวัดภาคี*. กรุงเทพฯ: แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- อุบล จันทรเพชร, จุฑารัตน์ สະธรรมกิจ, และศิริลักษณ์ ขณะฤกษ์. (2556). ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาแกนนำพนักงานด้านการส่งเสริมสุขภาพในสถานประกอบการในพื้นที่เขตสาธารณสุขที่ 4 และ 5. สืบค้น 1 ตุลาคม 2560, จาก http://www.hpc4.go.th/rcenter/_fulltext/20130919105025_4622/Full.pdf



- อุทัยทิพย์ เจีย วรรัตนกุล, ประภาพรรณ อุ่นอบ, อธิวัฒน์ เจียวรรัตนกุล, พรธิดา วิเศษศิลปานนท์, อริศรา เล็กสรรเสริญ, พชชนัน นิรมิตรไชนนนท์, และจิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร. (2554). *โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ (รายงานผลการวิจัย)*. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Canadian Coalition for Global Health Research, (2007). *Module Five: Building a Mentorship Program*. Retrieved October 11, 2017, from http://www.ccghr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module5_Building-a-Mentorship-Program_e.pdf
- Havelock, R.G., & Zlotolow, S. (1995). *The change agent's guide (2nd ed.)*. NJ: Educational Technology Publications.
- Health Social Care Board (HSCB). (2014). *Coaching and mentoring in social work - a review of the evidence: Commissioned by the HSCB to support improving and safeguarding social wellbeing a 10 year strategy for social work*. Retrieved July 15, 2017, from http://www.hscboard.hscni.net/download/PUBLICATIONS/SOCIAL-WORK-STRATEGY/Coaching_and_Mentoring_in_Social_Work_Review_of_the_Evidence.pdf
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy: Revised and updated*. NY: Cambridge, the Adult Education Company.
- Kotter, J. (2013). *The 8-step process for leading change*. Retrieved January 19, 2016, from http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013_The_8-Step_Process_for_Leading_Change.pdf
- Lowe, G.S. (2004). *Healthy Workplace Strategies: Creating Changes and Achieving Results*. Prepared for the Workplace Health Strategies Bureau, Health Canada. *The Graham Lowe Group Inc*. Retrieved October 23, 2016, from <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/healthy-workplace-strategies.pdf>
- Negovan, V., (2006). Mentoring—a valuable method of practical intervention in need of theoretical grounding. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1). Retrieved January 12, 2017, from <https://ejop.psychopen.eu/article/view/320/html>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4), 789-822.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The roots and meaning of mentoring. In Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. CA: SAGE Publication.
- Silverman, M. (2003). *Supporting workplace learning: A background paper for IES research network members*. Brighton: The Institute for Employment Studies. Retrieved October 23, 2016, from <http://www.employment-studies.co.uk>
- Taeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Singapore: John Wiley & Son (Asia) Pte Ltd.