

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับ ของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกเครื่องประดับ: การศึกษานำร่อง

รับบทความ: 4 กรกฎาคม 2567

แก้ไขบทความเสร็จ: 11 กันยายน 2567

ตอบรับบทความ: 16 กันยายน 2567

กิริณา เทวอักษร¹ และก่อเกียรติ มหาวิชิตกุล*²

บทคัดย่อ

ความสามารถในการฟื้นคืนกลับเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่จำเป็นกับความผันผวนซับซ้อนของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตามยังไม่พบการศึกษาความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานในบริบทองค์การมากนัก ด้วยเหตุนี้ความมุ่งหมายของการวิจัยคือ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานบนพื้นฐานการเรียนรู้เชิงประสบการณ์โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงทดลองเบื้องต้น ผู้เข้าร่วมการทดลองคือ พนักงานจำนวน 20 คนในกลุ่มธุรกิจการผลิตและส่งออกเครื่องประดับ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ประสบปัญหาขาดแคลนกำลังคนรวมถึงปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานและแบบวัดความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบพรีดิกชันและวิลคอกชัน ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้เข้าร่วมการทดลองมีระดับความสามารถในการฟื้นคืนกลับหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และในระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมฯ มีประสิทธิผลในการเพิ่มความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ผู้ฝึกสอน ที่ปรึกษา หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมนี้เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถฟื้นคืนกลับจากปัญหาที่ผันผวนซับซ้อนขององค์การในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความสามารถในการฟื้นคืนกลับ, การเรียนรู้เชิงประสบการณ์, โปรแกรมการพัฒนา, พนักงาน

¹ **หน่วยงานผู้แต่ง:** กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 88/22 ม.4 ถ.ติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

อีเมล kirana.dohia@gmail.com

² **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 148 เสรีไทย คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล korkiat.mah@nida.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

Effectiveness of a Program for Enhancing Employee Resilience among Employees in the Jewelry Manufacturing and Export Industry: A Pilot Study

Received: July 4, 2024

Kirana Dheva-aksorn¹ and Korkiat Mahaveerachartkul*²

Revised: September 11, 2024

Accepted: September 16, 2024

Abstract

Resilience is one of the widely studied attributes for coping with the turbulence and complexity of the 21st-century world. However, research on employee resilience within organizational contexts is still relatively scarce. Therefore, this study aims to investigate the effectiveness of a program for enhancing employee resilience based on experiential learning using a pre-experimental research method. The participants consisted of 20 employees from the jewelry manufacturing and export industry currently grappling with manpower shortages and reduced work efficiency. The research instruments included the employee resilience program and the employee resilience questionnaire. Friedman and Wilcoxon tests were employed for data analysis. The analysis revealed that participants exhibited higher levels of employee resilience after participating in the program, and in the follow-up period, indicating that the program indeed enhances employee resilience. Consequently, trainers, consultants, and human resource development staff can utilize this program to effectively develop the resilience of employees to recover from the complexity and fluctuations of organizations of the 21st century.

Keywords: Resilience, Experiential learning, Development program, Employee

¹ **Affiliation:** Department of Health, Ministry of Public Health, 88/22 moo 4 Tiwanon road, Taladkwan, Maung, Nonthaburi 11000 E-mail kirana.dohia@gmail.com

² **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240 E-mail korkiat.mah@nida.ac.th (Corresponding author)

บทนำ (Introduction)

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งความผันผวนซับซ้อนที่องค์กรทุกภาคส่วนล้วนต้องเผชิญ เช่น วิกฤตโรคระบาดรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อความถดถอยทางเศรษฐกิจของนานาประเทศ เห็นได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศที่มีแนวโน้มไม่สูงนักเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า (Feyisa, 2020) สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2563 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศลดประมาณการการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยลงมาต่ำที่สุดตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศจากหลายปีที่ผ่านมา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) และในปี พ.ศ. 2564 แม้จะมีมาตรการจากรัฐบาลในการช่วยเหลือองค์การภาคธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่ส่วนใหญ่เป็นเพียงมาตรการระยะสั้น ซึ่งองค์การจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไป (คำณวน อึ้งชูศักดิ์ และศุภมิตร ชุณหะวัณ, 2563; สมศักดิ์ อัครศรีวรรณ และคณะ, 2564) ประกอบกับรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งระบุว่าในอนาคตอันใกล้เทคโนโลยีใหม่และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะทำให้การแข่งขันขององค์การภาคธุรกิจสูงขึ้นและคาดเดาได้ยากกว่าองค์การใดจะเป็นผู้นำตลาด เพราะความผันผวนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (ธนาคารกสิกรไทย, 2564) ด้วยเหตุนี้ในปี 2566 การปรับตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงต่ำลงที่ 1.9% (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2024) เพื่อจัดการกับภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างยั่งยืน องค์การสหประชาชาติ (UN) ได้กำหนดแนวทางการบริหารองค์การด้วยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (The sustainable development goals: SDGs) (The United Nations, n.d.) ทั้งสิ้น 17 เป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนาที่สมดุล 3 เสาหลักในมิติของความยั่งยืน (Three pillars of sustainability) ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ในส่วนของประเทศไทยได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กำหนดให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน เพื่อให้ประชากรไทยมีความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิกฤตการณ์ดังกล่าวไม่เพียงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ แต่ยังส่งผลต่อสุขภาพของประชากรด้วย ดังจะเห็นได้จากการที่องค์การอนามัยโลกระบุว่า สิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อสุขภาพในศตวรรษที่ 21 (Health epidemic of the 21st century) คือภาวะเครียด โดยพบว่าบุคลากรภายในองค์กรมีปัญห ความเครียด วิตกกังวล และสุขภาพจิตที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานราว 17 ล้านคนต่อปี (Meyers, 2018) การศึกษาวิจัยจำนวนมากยังพบว่าร้อยละ 70 ขององค์การที่ล้มเหลวในการดำเนินการ เกิดจากภาวะความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational change fatigue) (สุรพงษ์ มาลี, 2563) ดังนั้นองค์การที่มีความสามารถในการฟื้นคืนกลับได้อย่างรวดเร็ว นอกจากจะประสบความสำเร็จในการผ่านพ้นวิกฤตได้ ยังสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ไม่เป็นมิตร (Adversity) และเปลี่ยนผ่าน (Transform) ไปสู่องค์การที่เข้มแข็งและมีขีดความสามารถในการ

สร้างนวัตกรรมให้สูงขึ้นได้ (Näswall et al., 2019; Seville, 2018; Shela et al., 2023) ด้วยเหตุนี้หลายองค์การจึงเริ่มกลับมาทบทวนคุณสมบัติของพนักงานเพื่อพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ (Flexibility and adaptability) และสามารถขับเคลื่อนองค์การให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Karman, 2020; Sabuhari et al., 2020) โดยในรายงานของ Deloitte insights เมื่อปี พ.ศ. 2563 ระบุชัดเจนว่า ความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานในองค์การเป็นทางรอดในการรับมือกับความผันผวนในศตวรรษที่ 21 (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2020)

จากปัญหาที่พบ ดร.เอเวอร์ลี เสนอว่าการเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Employee resilience) ในภาวะวิกฤต เป็นหนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานเพื่อตอบสนองต่อความผันผวนในสถานการณ์ปัจจุบันได้ดีที่สุด (Everly et al., 2013) แม้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ความสามารถในการฟื้นคืนกลับยังช่วยลดความทุกข์ทางใจ (Psychological distress) ซึ่งรวมถึงความเครียด (Stress) ภาวะซึมเศร้า (Depression) และความกังวล (Anxiety) ทั้งในกลุ่มประชาชนทั่วไป ผู้ป่วย และบุคลากรทางการแพทย์ (Jeamjitvibool et al., 2022) ดังนั้น การเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับให้แก่พนักงาน จึงเป็นหนทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมในการเติมเต็มความต้องการของบริษัทภายใต้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Ferreira et al. (2021) พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแทรกแซงเพื่อให้เกิดคุณสมบัติการฟื้นคืนกลับในระดับบุคคล (Individual resilience interventions) ในกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ใหญ่ที่ผ่านมา มักใช้แนวคิด Corner and Davidson (2003) ผู้พัฒนาเครื่องมือวัด The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC) หรือแนวคิดของ Wagnild and Young (1993) ผู้พัฒนาเครื่องมือวัด The resilience scale โดยยังไม่พบว่ามีนักวิจัยที่พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานโดยใช้แนวคิดของ Näswall et al. (2019) ผู้พัฒนาเครื่องมือวัด The employee resilience scale ซึ่งได้นิยามความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Employee resilience) ว่าเป็นความสามารถที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การเรียนรู้ (Learning) และพฤติกรรมการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Network-leveraging behaviors)

จากช่องว่างของงานวิจัยและความสำคัญของการฟื้นคืนกลับของพนักงานซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากความสามารถในการฟื้นคืนกลับโดยทั่วไป เพราะได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในบริบทขององค์การและมียอดประกอบที่แสดงถึงการใช้ทรัพยากรในองค์การเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถฟื้นคืนกลับเมื่อเผชิญกับความท้าทายต่างๆ นำมาสู่ความมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้คือ เพื่อตรวจสอบ

ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน โดยเน้นผู้เข้าร่วมเป็นศูนย์กลางตามแนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) (Kolb, 2014) เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความสามารถในการฟื้นคืนกลับ และก่อให้เกิดความตระหนักรู้ในศักยภาพที่ตนมี สามารถปฏิบัติงานและปรับตัวได้ในสถานการณ์วิกฤต ตลอดจนรับรู้และเข้าใจปัญหา ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Employee Resilience)

การฟื้นคืนกลับของพนักงานเป็นพฤติกรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคลากรในการรับมือกับความยากลำบากในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพแม้เผชิญกับความท้าทาย ความสามารถในการเรียนรู้ได้จากข้อผิดพลาด และการใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อจัดการกับปัญหา ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการรับมือกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างความเครียดและความกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในที่ทำงาน (Kuntz et al., 2016)

Näswall et al. (2019) ระบุว่าความสามารถในการฟื้นคืนกลับเป็นความสามารถในการปรับตัวได้สำเร็จแม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทาย มีความเสี่ยง ความทุกข์ยากหรือถูกคุกคาม ทั้งนี้ยังเป็นความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ในองค์การความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Employee resilience) (Näswall et al., 2019) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งได้รับการส่งเสริม อำนาจ และสนับสนุนโดยองค์กร ในการใช้ทรัพยากรเพื่อปรับตัวและเติบโตในองค์การอย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของพนักงานในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับความคิดและพฤติกรรมของตนเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤตหรือสถานะที่ไม่แน่นอน (Elshehaly et al., 2020) ซึ่งรวมถึงความสามารถของพนักงานในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ เพื่อรับมือ ปรับตัว และขับเคลื่อนองค์การ (Kuntz et al., 2017; Kuntz et al., 2016; Lengnick-Hall et al., 2011) ความสามารถดังกล่าวหมายถึงทักษะการแก้ปัญหาเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ การจัดการเหตุฉุกเฉินและความไม่แน่นอน (Pulakos et al., 2000) และการจัดการความเครียดและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (Ellis et al., 2019) ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการปรับตัวนั้นสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผลของหัวหน้างาน

(Plimmer et al., 2021) ทั้งยังมีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในงาน (de Vries & Vermeeren, 2021) การรับรู้บรรยากาศขององค์การในทางบวก (Quratulain et al., 2019) และการสนับสนุนองค์การ (Jong & Ford, 2020)

2. ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาในมุมมองใหม่ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ และความปรารถนาของพนักงานที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ด้านใหม่ๆ (de Vries & Vermeeren, 2021) อีกทั้งยังหมายถึง การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในเชิงบวก การเรียนรู้จากความผิดพลาด และเรียนรู้จากความท้าทาย (Caniëls & Baaten, 2019) ความสามารถในการเรียนรู้สามารถแสดงออกในรูปแบบการใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะ (Feedback) ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Näswall et al., 2019) บุคคลที่แสวงหาความท้าทายใหม่ๆ จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่เพิ่มสูงขึ้น (Dweck, 2008) นอกจากนี้ McDonald et al. (2013) พบว่าการเรียนรู้มีประสิทธิภาพเมื่อเผชิญกับความเครียดและความทุกข์ยากมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวของบุคคล

3. พฤติกรรมการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Network-leveraging behaviors) เป็นการรักษาททรัพยากร การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และการได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในองค์การ (Näswall et al., 2019) การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และพนักงานจัดการกับความเครียดได้ดีขึ้น (Bakker & Demerouti, 2014) และส่งผลต่อการแก้ปัญหาาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายยังอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะที่ดีของทั้งผู้จัดการและพนักงาน (Zhang & Venkatesh, 2013)

ความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อปรับตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Nguyen et al., 2016) โดยทรัพยากรในที่ทำงาน (Workplace resources) หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวบุคคล อยู่ภายในบริบททางสังคมในที่ทำงาน (Social context) ทั้งแนวนอนคือพนักงานระดับเดียวกัน หรือแนวตั้งคือผู้บังคับบัญชา หรือการจัดระเบียบ ออกแบบ และบริหารจัดการงาน เช่น การออกแบบงานหรือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อปรับปรุงความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งทรัพยากรในองค์การแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ทรัพยากรระดับบุคคล (Individual-level resources) หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถรับมือกับความต้องการของงาน (Job demands) ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แรงกดดัน มีสมาธิจดจ่อกับการทำงาน มีความยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (Nilakant &

Walker, 2017) เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem)

2. ทรัพยากรระดับกลุ่มบุคคล (Group-level resources) คือ การสนับสนุนทางสังคมเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีหรือการร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การสร้างแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในการทำงาน ช่วยให้เกิดการเข้าถึงและการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ทั้งยังทำให้มีทัศนคติเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และยอมรับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Nilakant & Walker, 2017)

3. ทรัพยากรระดับผู้นำ (Leader-level resources) ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ซึ่งรวมถึงรูปแบบความเป็นผู้นำและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้นำด้วยกัน เช่น หัวหน้างานสื่อสารอย่างเปิดเผย ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในงานแก่พนักงานอย่างสร้างสรรค์ เสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน สนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงรับรู้ถึงความเครียดของพนักงาน (Nilakant & Walker, 2017)

4. ทรัพยากรระดับองค์กร (Organization-level resources) คือ ระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การจัดการค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดความผูกพันในงานของพนักงาน และการพัฒนาและประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Resilient Organisations, 2024)

ความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งรวมถึงทีมงานและองค์กรที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่พนักงาน (Kuntz et al., 2016; Näswall et al., 2015) ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์กรเป็นสำคัญที่สุดต่อการฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Kuntz et al., 2016)

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning)

David Kolb ได้สร้างโมเดลวงจรแห่งการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ (Experiential learning theory cycle) เป็นวัฏจักรของการได้มาและการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ (Kolb, 2014) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete experience) คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มจากการให้ผู้เรียนสังเกต ได้ยิน หรืออ่านประสบการณ์ของคนอื่น และเชื่อมโยงสู่ประสบการณ์ของตนเองและตีความไปในมุมมองของตนเอง 2) การสังเกตแบบสะท้อนกลับ (Reflective observation) เป็นช่วงเวลาที่ผู้เรียนนำประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับมาครุ่นคิด ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นจากหลายมุมมอง จากนั้นหาความเชื่อมโยงของมุมมองแต่ละส่วน รวมถึงตั้งคำถามถึงผลลัพธ์ของประสบการณ์นั้น 3) แนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract conceptualization) เป็นช่วงเวลาที่ผู้เรียนรู้สึกประทับใจที่มาจากขั้นตอนก่อนหน้านี้ โดยการบูรณาการประสบการณ์เข้ากับความรู้หรือทฤษฎีที่มีอยู่เพื่อสร้างข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคต และ 4) การทดลองเชิงรุก (Active experimentation)

เป็นช่วงเวลาที่คุณเรียนทดสอบความคิดและข้อสรุปที่ได้เรียนรู้จากขั้นตอนก่อนหน้านี้ ได้พบกับประสบการณ์ใหม่ ทำให้วงจรการเรียนรู้เริ่มใหม่อีกครั้ง (Marsick et al., 2014; Practical Psychology, 2023)

Mainemelis et al. (2002) และ Practical Psychology (2023) เสนอว่าผู้เรียนแต่ละคนมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ถนัดไม่เหมือนกันดังนั้นทฤษฎีดังกล่าวนำไปสู่การแบ่งประเภทของผู้เรียนออกเป็นสี่ประเภท ได้แก่ 1) Diverging คือ ผู้เรียนรู้ผ่านการเฝ้าสังเกตผู้อื่นและสะท้อนกลับหลายมุมมองต่อเหตุการณ์หนึ่งๆ โดยจะรับข้อมูลจากการสังเกตแล้วใช้จินตนาการในการเสนอแนวทางแก้ไข และมีจุดแข็งในด้านการระดมสมอง การเสนอแนวคิดใหม่ และชอบทำงานเป็นกลุ่ม 2) Assimilating คือ ผู้เรียนรู้ผ่านการครุ่นคิดถึงแนวคิดและหลักการที่เป็นนามธรรม สรุปแนวคิดรวบยอดจากข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกตเป็นคำอธิบายที่กระชับ มักเรียนรู้โดยการอ่าน นั่งฟังบรรยาย และค้นคว้าทฤษฎีตัวแบบต่างๆ 3) Converging คือ ผู้เรียนรู้ผ่านการคิดถึงแนวคิดต่างๆ และสามารถแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัติได้ดีในเวลาเดียวกัน มักนำทฤษฎีหรือแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ในโลกแห่งความจริง ชอบทำงานด้านเทคนิคมากกว่าด้านสังคม และ 4) Accommodating คือ ผู้เรียนรู้ผ่านการลงมือทำโดยการลองผิดลองถูกมากกว่าการคิดวิเคราะห์ด้วยหลักเหตุผล ริเริ่มตั้งเป้าหมายและลงมือทำจนสำเร็จ รวมถึงชอบประสบการณ์ใหม่ที่ท้าทายไม่กลัวความเสี่ยง

ทั้งนี้แนวคิดการฟื้นคืนกลับของพนักงานได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเน้นการได้ถามเชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการรับมือกับความเครียด ไปจนถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถในการจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Kuntz et al., 2016) ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนทั้งพฤติกรรมให้มีความสมดุลกับมิติด้านความรู้และเจตคติ จึงช่วยเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานในสถานการณ์ที่ท้าทายได้

โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Ferreira et al. (2021) พบว่า การแทรกแซงการฟื้นคืนกลับในระดับบุคคล (Individual resilience interventions) ในประชากรวัยผู้ใหญ่ มักศึกษากับกลุ่มบุคคลที่กำลังเผชิญกับโรคทางร่างกายหรือโรคทางจิตใจ เช่น ผู้ป่วยโรคหัวใจ โรคมะเร็ง โรคเส้นโลหิตตีบ โรคซึมเศร้า หรือผู้รอดชีวิตจากโรคร้าย สำหรับการศึกษาในสถานที่ทำงานมักพบในกลุ่มอาชีพที่ต้องเผชิญกับความท้าทายอยู่ตลอดเวลา เช่น แพทย์ พยาบาล ทหาร นักกฎหมาย นักผจญเพลิง หรือผู้ที่ทำงานในหน่วยงานฉุกเฉิน สำหรับบุคคลทั่วไปมีการศึกษาอยู่ค่อนข้างน้อย โดยโปรแกรมการพัฒนาโดยส่วนใหญ่ใช้เวลาหลายสัปดาห์จนไปถึงหลายเดือน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัดการฟื้นคืนกลับของพนักงานตั้งแต่ปี 2015 (ซึ่งเครื่องมือนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรก) จนถึงปัจจุบัน พบว่างานวิจัยโดยส่วนใหญ่เป็น

งานวิจัยเชิงสหสัมพันธ์เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Kuntz et al., 2017; Nguyen et al., 2016; Plimmer et al., 2021; Plimmer et al., 2023) สำหรับงานวิจัยเชิงทดลองพบเพียงการศึกษาของ Tonkin et al. (2018) โดยใช้เครื่องมือการแทรกแซงที่เรียกว่า เกมสุขภาวะ (The wellbeing game) ซึ่งเป็นเครื่องมือออนไลน์ที่ถูกพัฒนาโดยมูลนิธิสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย นิวซีแลนด์ที่ให้ผู้คนทั่วไปเข้ามาใช้โดยไม่ค่าใช้จ่าย ซึ่งเกมถูกออกแบบบนแนวทางการนำไปสู่สุขภาวะที่ดีซึ่งประกอบด้วย 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การมีความสัมพันธ์ทางสังคมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 2) การเคลื่อนไหวร่างกายหรือดำเนินกิจกรรมทางกาย เช่น ออกกำลังกายเป็นประจำ 3) การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติม 4) การให้หรือการช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งสามารถสร้างความรู้สึกรับคุณค่าให้ตนเอง และ 5) การสังเกตหรือการมีสติซึ่งเป็นการสะท้อนประสบการณ์ของตนเองหรือรับรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ขณะปัจจุบัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะลงทะเบียนเพื่อเล่นเกมและแข่งขันกับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น โดยจะมีการบันทึกชั่วโมงการสร้างสุขภาวะที่ดีผ่านกิจกรรมที่พวกเขาทำในชีวิตประจำวันซึ่งสัมพันธ์กับหนึ่งในห้าแนวทางที่อธิบายไว้ข้างต้นในประวัติส่วนตัว (Profile) เช่น “ฉันไปเดินเล่นกับเพื่อนร่วมงานและเธอเล่าโครงการที่เธอทำให้ฉันฟัง” เป็นเวลา 30 นาที ซึ่งสะท้อนสามแนวทางที่นำไปสู่สุขภาวะที่ดี ได้แก่ การเคลื่อนไหวร่างกาย การมีความสัมพันธ์ทางสังคม และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติม โดยผู้เข้าร่วมการวิจัยจะได้คะแนนตามเวลาที่บันทึกไว้และอันดับในเกมจะขึ้นอยู่กับคะแนนของผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ละคน โดยผู้เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทในนิวซีแลนด์จำนวน 2 แห่ง จำนวน 145 คน โดยใช้ระยะเวลา 1 เดือน ผลการวิจัยพบว่า คะแนนการฟื้นคืนกลับของพนักงานเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

จากการทบทวนวรรณกรรมและช่องว่างของการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานโดยเน้นผู้เข้าร่วมเป็นศูนย์กลางตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยใช้ระยะเวลาหนึ่งวัน (ดังแสดงตัวอย่างในส่วนถัดไป) เพื่อให้ผู้ฝึกอบรมหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ นำโปรแกรมไปปรับใช้ได้จริง ในสถานะที่พนักงานในองค์กรทำงานแข่งขันกับเวลา และไม่มีเวลาหลายสัปดาห์ในการเข้าร่วมโปรแกรม

สมมติฐานการวิจัย

- 1) หลังจบโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีระดับความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม
- 2) หลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีระดับความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองเบื้องต้น (Pre-experimental research) แบบกลุ่มทดลองเดี่ยวโดยวัดผลก่อนและหลังการทดลอง (The single group, pretest-posttest design) โดยการดำเนินโปรแกรมจำนวนหนึ่งวันและการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสามครั้ง ได้แก่ ก่อนการทดลอง (Pretest) หลังการทดลอง (Posttest) และหนึ่งเดือนหลังการทดลอง (Follow-up) โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการรวมทั้งสิ้นประมาณ 1 เดือน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้เข้าร่วมการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้คือ พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกเครื่องประดับแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากธุรกิจการผลิตและส่งออกเครื่องประดับเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างมูลค่า และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันธุรกิจนี้กำลังประสบปัญหาขาดแคลนกำลังคนและประสิทธิภาพในการแข่งขัน เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องประดับของประเทศไทยจัดเป็นอุตสาหกรรมแรงงานที่ใช้กำลังของช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งมีจำนวนลดลงในแต่ละปี (ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดประชุมสัมมนาและนิทรรศการ, 2566) ส่งผลให้พนักงานต้องทำงานหนักขึ้นจนเกิดความเครียด เหนื่อยล้า และปัญหาสุขภาพเนื่องจากยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ผันผวนและหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ทั้งยังขาดการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพขององค์กร (ณปักษ์ เชื้อเงิน, 2562; สุนิสา ถิ่นมาบแค, 2561)

ผู้เข้าร่วมการทดลองในการวิจัยนี้มีจำนวน 20 คน โดยดำรงตำแหน่งหลากหลาย มีประสบการณ์และรับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน และยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับมาก่อน พร้อมทั้งมีความสมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมฯ จนจบกระบวนการ โดยจำนวนผู้เข้าร่วมการทดลองสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานการวิจัยเชิงทดลองโดยแต่ละกลุ่มควรมีผู้เข้าร่วมการทดลองไม่น้อยกว่า 15-20 คน (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2558)

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1) โปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานระยะเวลาหนึ่งวัน (เจ็ดชั่วโมง) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่หนึ่ง เรื่องการเรียนรู้ทักษะสำคัญแห่งอนาคต สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน (Näswall et al., 2019) หน่วยการเรียนรู้ที่สอง เรื่องสร้างความสุขในการทำงานด้วยการปรับตัว สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถในการฟื้นคืนกลับในเรื่องความสามารถในการปรับตัว (Näswall et al., 2019) ทฤษฎีทุนทางจิตวิทยา (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) และทฤษฎีการเผชิญปัญหาโดยมุ่งเน้นที่ปัญหา (Lazarus & Folkman, 1984) หน่วยการเรียนรู้ที่สาม เรื่องการเรียนรู้ที่จะอยู่อย่างผู้ชนะ

สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถในการฟื้นคืนกลับในเรื่องการเรียนรู้ (Näswall et al., 2019) และหน่วยการเรียนรู้ที่สี่ เรื่องการสร้างเครือข่ายและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถในการฟื้นคืนกลับในเรื่องพฤติกรรมการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Näswall et al., 2019) บนพื้นฐานของแนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Kolb, 2014) ดังแสดงในตารางที่ 1

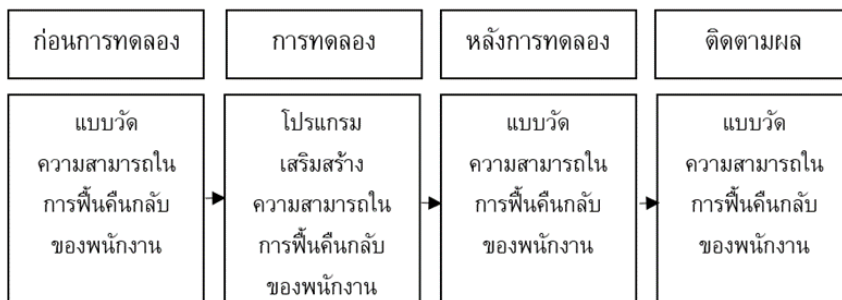
ตารางที่ 1 หน่วยการเรียนรู้และตัวอย่างกิจกรรม

หน่วยการเรียนรู้	ตัวอย่างกิจกรรม
1. เรียนรู้ทักษะสำคัญของอนาคต	ให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจความหมายและประโยชน์ของความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับประสบการณ์การทำงานในชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล
2. สร้างความสุขในการทำงานด้วยการปรับตัว	1. การปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานในเชิงบวก ผ่านกิจกรรม “ให้ HERO นำทางตามเป้าหมายในชีวิต” บนพื้นฐานคุณสมบัติทั้ง 4 ประการของทุนทางจิตวิทยา คือ ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) และการฟื้นคืนกลับ (Resilience) 2. ทักษะการแก้ปัญหาบนพื้นฐานการเผชิญปัญหาแบบมุ่งเน้นที่ปัญหา (Problem-focused coping) โดยให้ผู้เข้าอบรมได้แก้ปัญหาที่กำหนดไว้ จากนั้นให้สะท้อนความรู้สึก ความคิด และการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างการแก้ปัญหา ร่วมกันคิดวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ข้อดีและข้อเสียของวิธีการแก้ปัญหา และสังเคราะห์ความรู้เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการปัญหา แล้วจึงใช้ข้อสรุปที่ได้ในการแก้ปัญหาอีกครั้งหนึ่ง
3. เรียนรู้ที่จะอยู่อย่างผู้ชนะ	ให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ที่จะนำข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน โดยให้ผู้เข้าอบรมจับกลุ่ม 3 คนและจำลองสถานการณ์ โดยคนแรกแสดงเป็นผู้วิจารณ์ คนที่สองแสดงเป็นผู้รับคำวิจารณ์ และคนที่สามเป็นผู้สังเกตการณ์ จากนั้นให้สะท้อนประสบการณ์ที่เกิดขึ้น คิดวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อหาประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ รวมถึงวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานหรือเกิดการต่อยอดทางความคิดเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ใหม่ แล้วจึงกระทำการทบทวนนั้นซ้ำอีกครั้งตามความเข้าใจที่เกิดจากการสังเคราะห์ความรู้ เพื่อให้การรับฟังข้อมูลป้อนกลับในที่ทำงานเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
4. สร้างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	ให้ผู้เข้าอบรมนึกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมทั้งระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์นี้ รวมถึงทรัพยากรแต่ละชนิดที่ใช้เพื่อจัดการกับปัญหา จากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อระบุทรัพยากรเพิ่มเติมที่สามารถใช้ในสถานการณ์นี้หรือวิธี

หน่วยการเรียนรู้	ตัวอย่างกิจกรรม
	อื่นๆ ที่สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้แก้ปัญหาหรือใช้ปรับปรุงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น และแนะนำให้นำแนวทางหรือทรัพยากรใหม่ๆ จาก การสังเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในปัจจุบันหรืออนาคต

2) แบบวัดความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานโดย Näswall et al. (2019) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ (เช่น ฉันปรึกษาผู้จัดการเมื่อต้องการความช่วยเหลือ) โดยใช้มาตรวัดระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบวัดจากการศึกษาของ Näswall et al. (2019) อยู่ที่ .90 ในการศึกษาที่ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การจำนวนสองท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อให้มั่นใจว่าแบบวัดสามารถวัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และโปรแกรมได้รับการพัฒนาขึ้นมาตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ปรับปรุงโปรแกรมให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้เข้าร่วมการทดลองจำนวน 3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหนึ่งเดือนหลังการทดลอง ดังแสดงในภาพที่ 1 และดำเนินการศึกษาในทุกขั้นตอนบนพื้นฐานจริยธรรมการวิจัย

ภาพที่ 1 แผนผังการวิจัยเชิงทดลองเบื้องต้นแบบกลุ่มทดลองกลุ่มเดียว



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อน หลัง และช่วงติดตามผลของผู้เข้าร่วมการทดลองเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรม ใช้สถิติไม่อิงพารามิเตอร์ (Non-parametric statistics) ด้วยการทดสอบแบบฟริดแมน (Friedman test) และแบบวิลคอกซัน (The wilcoxon signed ranks test)

ผลการศึกษา (Findings)

พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมผลิตฯ ที่เข้าร่วมโปรแกรมรวมทั้งหมด 20 คน เป็นเพศชาย 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เพศหญิง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 44 ปี โดยผู้ที่อายุน้อยที่สุด มีอายุ 30 ปี และผู้ที่อายุมากที่สุด มีอายุ 62 ปี มีอายุงานเฉลี่ยในการทำงานในองค์กรแห่งนี้นี้เท่ากับ 9 ปี ซึ่งมีผู้ที่อายุงานน้อยที่สุดคือ 5 ปี และผู้ที่อายุงานมากที่สุดคือ 17 ปี รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายละเอียดผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

ลำดับ ที่	เพศ	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ (ปี)	ลำดับ ที่	เพศ	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ (ปี)
1	หญิง	45	17	11	หญิง	40	10
2	ชาย	60	17	12	หญิง	38	6
3	หญิง	62	15	13	ชาย	35	5
4	หญิง	50	11	14	ชาย	36	5
5	หญิง	52	10	15	หญิง	40	6
6	หญิง	51	10	16	ชาย	33	5
7	หญิง	48	9	17	หญิง	30	5
8	หญิง	55	6	18	หญิง	36	6
9	หญิง	47	8	19	ชาย	30	7
10	หญิง	46	8	20	หญิง	38	5

จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาพบว่า คะแนนเฉลี่ย (และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของความสามารถในการฟื้นคืนกลับของผู้เข้าร่วมการทดลองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และช่วงติดตามผลเท่ากับ 52.70 (7.22), 61.65 (2.41) และ 61.20 (4.30) ตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 3 จากการทดสอบชาปิโร-วิลค์ (Shapiro-Wilk) พบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ ผู้วิจัยจึงใช้สถิติไม่อิงพารามิเตอร์ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนต่อไป

จากการทดสอบฟรیدแมนพบว่า ค่ามัธยฐาน (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์/IQR) ของคะแนนก่อนการทดลองเท่ากับ 53 (48.50 ถึง 59.75) ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการทดลองเท่ากับ 63 (61 ถึง 63) และค่ามัธยฐานของคะแนนช่วงติดตามผลเท่ากับ 61 (58.25 ถึง 62.75) ดังแสดงในตารางที่ 3 นอกจากนี้ยังพบว่า คะแนนความสามารถในแต่ละช่วงเวลามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

($\chi^2(2) = 31.10, p < .01$) แสดงว่ามีคะแนนอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จึงดำเนินการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Post hoc test) ด้วยการทดสอบแบบวิลคอกสัน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน

ข้อมูล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่ามัธยฐาน	เปอร์เซ็นต์ไทล์	
				25 th	75 th
ก่อนการทดลอง	52.70	7.22	53	48.50	59.75
หลังการทดลอง	61.65	2.41	63	61	63
ติดตามผล	61.20	4.30	61	58.25	62.75

ผลการทดสอบแบบวิลคอกสันพบว่า คะแนนก่อนการทดลองและหลังการทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($Z = -3.83, p < .01$) ดังนั้นยอมรับสมมติฐานที่หนึ่ง และคะแนนก่อนการทดลองและช่วงติดตามผลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($Z = -3.93, p < .01$) ดังนั้นยอมรับสมมติฐานที่สอง ทั้งนี้คะแนนหลังการทดลองและช่วงติดตามผลไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($Z = -1.54, p = .12$) ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยการทดสอบแบบวิลคอกสัน

ข้อมูล	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	ติดตามผล
ก่อนการทดลอง		-3.83**	-3.93**
หลังการทดลอง			-1.54
ติดตามผล			

หมายเหตุ: ** $p < .01$

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานจำนวนหนึ่งวัน (เจ็ดชั่วโมง) ประกอบด้วยสี่หน่วยการเรียนรู้ อ้างอิงตามแนวคิดการฟื้นคืนกลับของพนักงานของ Näswall et al. (2019) และทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ทฤษฎีทุนทางจิตวิทยา (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) และทฤษฎีการเผชิญปัญหาโดยมุ่งเน้นที่ปัญหา (Lazarus & Folkman, 1984) มีอิทธิพลต่อระดับความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้เข้าร่วมการทดลองมีระดับความสามารถในการฟื้นคืนกลับหลัง การเข้าร่วมโปรแกรม และในระยะติดตามผลเพิ่มสูงขึ้นกว่าก่อนการเข้าร่วมโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับคะแนนหลังการทดลองและช่วงติดตามผลพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงแสดง

ให้เห็นว่าความสามารถในการฟื้นคืนกลับซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การเรียนรู้ (Learning) และพฤติกรรมการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Network-leveraging behaviors) ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมยังคงทนแม้จะผ่านการเข้าร่วมโปรแกรมไปแล้วหนึ่งเดือน

ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมนี้คือ รูปแบบกิจกรรมในโปรแกรมฯ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Kolb, 2014) ทำให้ผู้เข้าร่วมการทดลองมีโอกาสเรียนรู้ในเหตุการณ์ สังเกตประสบการณ์ที่เผชิญอยู่อย่างตั้งใจวิเคราะห์เหตุการณ์เพื่อสังเคราะห์เป็นหลักการหรือกระบวนการของตนเองในการเผชิญกับเหตุการณ์นั้นๆ และนำหลักการไปปฏิบัติต่อไป จากกระบวนการดังกล่าว ทำให้ผู้เข้าร่วมการทดลองได้สังเคราะห์บทเรียน กิจกรรม และประสบการณ์ของตนเอง จนเกิดการสร้างกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในการฟื้นคืนกลับเมื่อเผชิญปัญหาในอนาคต อีกประการหนึ่งคือ ความพร้อมในการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้เข้าร่วมการทดลอง โดยส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารองค์การที่ให้ความสำคัญโดยผู้บริหารฯ ได้เข้าร่วมโปรแกรมตลอดระยะเวลา 1 วัน และเอื้อประโยชน์ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานโดยจัดหาสถานที่ที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้นอกองค์การ เพื่อให้พนักงานมีความผ่อนคลายละวางจากงานประจำ และได้เรียนรู้อย่างเต็มที่

โปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานโดยเน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นโปรแกรมที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาคำนิยามและรายละเอียดองค์ประกอบการฟื้นคืนกลับของพนักงานบนพื้นฐานการศึกษาของ Näswall et al. (2019) ซึ่งเป็นการสร้างโปรแกรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อพัฒนาคุณลักษณะนี้ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ Tonkin et al. (2018) ที่ใช้เกมสุภาพะที่ถูกพัฒนาโดยมูลนิธิสุขภาพจิตแห่งประเทศนิวซีแลนด์เป็นเครื่องมือในการแทรกแซงให้เกิดการฟื้นคืนกลับของพนักงาน ซึ่งท้ายที่สุดพบว่าไม่สามารถเพิ่มการฟื้นคืนกลับของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแม้ผู้เข้าร่วมวิจัยจะใช้เวลาในการเข้าร่วมการทดลองถึง 1 เดือน ความแตกต่างของผลการศึกษทั้งสองแสดงให้เห็นว่า เพื่อพัฒนาให้เกิดการฟื้นคืนกลับของพนักงาน ผู้วิจัยอาจจำเป็นต้องเลือกหรือพัฒนาโปรแกรมที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพตามที่ผู้วิจัยมุ่งหวังไว้ และยังแสดงให้เห็นว่าระยะเวลาในการเข้าร่วมถึงหนึ่งเดือนอาจมีได้รับประกันว่าวิธีการแทรกแซงนั้นจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมงานวิจัยพัฒนาคุณสมบัติดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ หากตัวโปรแกรมมิได้มุ่งหวังที่จะพัฒนาคุณสมบัติเหล่านั้นจริงๆ

ผลการวิจัยแสดงว่าโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานโดยเน้นผู้เข้าร่วมเป็นศูนย์กลางตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ สามารถพัฒนาความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานให้มีระดับสูงขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ สามารถผนวกโปรแกรมดังกล่าวในแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรประจำปีโดยองค์การควรเขียนเป็นนโยบายและมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกจากนี้

ผู้ฝึกสอน (Trainer) หรือที่ปรึกษา (Consultant) สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมนี้เพื่อใช้จัดฝึกอบรมหรือจัดกิจกรรมเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามารถในการฟื้นคืนกลับเพื่อรับมือกับปัญหาต่างๆ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโดยใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เหมาะสมกับผู้รับการพัฒนาศักยภาพในการกำหนดประเด็นปัญหา ค้นหาคำตอบ เลือกวิธีการพัฒนา รวมถึงสร้างผลลัพธ์ที่ตนต้องการได้ ดังนั้นผู้ฝึกสอนหรือที่ปรึกษาที่จะนำโปรแกรมนี้ไปประยุกต์ใช้ อาจศึกษาทฤษฎีหรือแนวคิดอื่นๆ นอกเหนือจากการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน และอาจปรับเปลี่ยนกิจกรรมหรือช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่ต้องการพัฒนา อย่างไรก็ตามก็ดำเนินโปรแกรมไม่ควรต่ำกว่าหนึ่งวันเพื่อให้โปรแกรมเกิดประสิทธิผลในการสร้างเสริมความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานได้จริง

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

การศึกษานี้เป็นก้าวแรกสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงานตามแนวคิดของ Näswall et al. (2019) จึงพบข้อจำกัดบางประการได้แก่ 1) การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงทดลองเบื้องต้นแบบกลุ่มทดลองกลุ่มเดียว (ไม่มีกลุ่มควบคุม) โดยวัดผลก่อนและหลังการทดลอง ซึ่งอาจส่งผลต่อความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) ดังนั้นการวิจัยหัวข้อดังกล่าวในอนาคต ควรใช้การวิจัยเชิงทดลองที่แท้จริง (True experimental research) แบบมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมและวัดผลก่อนและหลังการทดลอง เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงภายในการสรุปผล 2) ผู้เข้าร่วมการทดลองของงานวิจัยนี้เป็นพนักงานของบริษัทเพียงแห่งเดียว การศึกษาในอนาคตจึงควรตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมกับพนักงานในบริษัทหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมที่เข้มข้นและเหมาะสมกับแต่ละอุตสาหกรรมมากขึ้น และควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 3 ท่านตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของโปรแกรม และ 3) ตัวแปรตามของงานวิจัยนี้มีเพียงหนึ่งเดียวคือความสามารถในการฟื้นคืนกลับของพนักงาน ดังนั้นการศึกษาในอนาคต ควรศึกษาผลของโปรแกรมที่ส่งผลต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการฟื้นคืนกลับ เช่น ความเครียด ความกังวล หรือความทุกข์ทางใจของพนักงาน (Jeamjitvibool et al., 2022)

เอกสารอ้างอิง (References)

คำนวน อึ้งชูศักดิ์ และศุภมิตร ชุณหสัทธิวัฒน์ (2563). วิถีชีวิตโควิด-19 ในประเทศไทย: การเปลี่ยนผ่านจากมาตรการ “กึ่งล็อกดาวน์” สู่การมี “เสถียรภาพ”. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 29(2), 377-380.

ณปภัช เชื้อเงิน. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษาบริษัทแพรนด้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)* [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

ธนาคารกสิกรไทย. (2564). *สารสัมพันธ์*. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2566, จาก https://www.kasikornbank.com/th/IR/ShareholderServices/Publications/2564-1_KBank%20th.pdf

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2563*. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/thai-economy/state-of-thai-economy/annual-report/annual-econ-report-th-2563.pdf>

นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2558). การวิจัยแบบการทดลองกลุ่มเล็ก. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 7(1), 9-25.

ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดประชุมสัมมนาและนิทรรศการ. (2566). *รายงานอุตสาหกรรมสร้างสรรค์: การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยความคิดสร้างสรรค์*. https://intelligence.buinesseventsthailand.com/files/keyindustries/keyindustries_document1_78cb5c290dd844741f6905403476c199.pdf

สมศักดิ์ อัครศิริวรนนท์, กมลพร กัลยาณมิตร, สถิตย์ นิยมญาติ, และทัศนีย์ ลักษณะเกษินชัย (2564). การนำมาตรการเยียวยาช่วยเหลือธุรกิจ SME's ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ไปปฏิบัติ. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(3), 201-215.

สุนิสา ถิ่นมาบแค. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสียหายทางกายภาพของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

สุรพงษ์ มาลี. (2563). คุณลักษณะขององค์กรและกำลังคนที่จะรอดพ้นวิกฤติในศตวรรษที่ 21. *วารสารข้าราชการ*, 62(2), 16-20.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37-64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143, 561-577. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>

- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- de Vries, J. P., & Vermeeren, B. (2021). People management in public organisations. In B. Steijn & E. Knies (Eds.), *Research Handbook on HRM in the Public Sector* (pp. 43–58). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00010>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2020). 2019 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2024). 2024 Thailand’s Economic Outlook and Emerging Technology Trend. <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/about-deloitte/articles/thailand-economic-outlook.html>
- Dweck, C. S. (2008). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Current directions in psychological science*, 17(6), 391-394. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00612.x>
- Ellis, L. A., Churrua, K., Clay-Williams, R., Pomare, C., Austin, E. E., Long, J. C., Grødahl, A., & Braithwaite, J. (2019). Patterns of resilience: A scoping review and bibliometric analysis of resilient health care. *Safety Science*, 118, 241-257. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.04.044>
- Elshehaly, M., Randell, R., Brehmer, M., McVey, L., Alvarado, N., Gale, C. P., & Ruddle, R. A. (2020). QualDash: Adaptable generation of visualisation dashboards for healthcare quality improvement. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 27(2), 689-699. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2020.3030424>
- Everly, G. S., Smith, K. J., & Lobo, R. (2013). Resilient leadership and the organizational culture of resilience: Construct validation. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 15(2), 123-128.

- Ferreira, M., Marques, A., & Gomes, P. V. (2021). Individual Resilience Interventions: A Systematic Review in Adult Population Samples over the Last Decade. *Int J Environ Res Public Health*, 18(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph18147564>
- Feyisa, H. L. (2020). The world economy at COVID-19 quarantine: Contemporary review. *International journal of economics, finance and management sciences*, 8(2), 63-74. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20200802.11>
- Jeamjitvibool, T., Duangchan, C., Mousa, A., & Mahikul, W. (2022). The association between resilience and psychological distress during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214854>
- Jong, W. P. T. (Wim) D. (2020). Cold War social science in action. The Ford Foundation and liberal adult education in the United States (1945-60). *Cold War History*, 20(4), 399-418. <https://doi.org/10.1080/14682745.2019.1673737>
- Karman, A. (2020). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 883-907. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0305>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Mainemelis, C., Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (2002). Learning styles and adaptive flexibility: Testing experiential learning theory. *Management learning*, 33(1), 5-33. <https://doi.org/10.1177/1350507602331001>
- Marsick, V. J., Nicolaidis, A., & Watkins, K. E. (2014). Adult learning theory and application in HRD. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco & M. L. Morris (Eds.), *Handbook of Human Resource Development* (pp. 40-61). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch3>
- McDonald, G., Jackson, D., Wilkes, L., & Vickers, M. (2013). Personal resilience in nurses and midwives: Effects of a work-based educational intervention. *Contemporary nurse*, 45(1), 134-143. <https://doi.org/10.5172/conu.2013.45.1.134>
- Meyers, T. (2018). Stress: The health epidemic of the 21st century. *Community*, 15, 61-65.
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodiffe, M., & Malinen, S. (2015). *Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties*. Resilient Organizations Research Programme: Christchurch, New Zealand.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of managerial psychology*, 34(5), 353-367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13-21.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Nilakant, V., & Walker, B. (2017). *Building adaptive resilience: High performing today, agile tomorrow, thriving in the future*. Resilient Organisations Research Group.
- Plimmer, G., Berman, E. M., Malinen, S., Franken, E., Naswall, K., Kuntz, J., & Löfgren, K. (2021). Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 338-367. <https://doi.org/10.1177/0734371X20985105>
- Plimmer, G., Kuntz, J., Berman, E., Malinen, S., Naswall, K., & Franken, E. (2023). The negative relationships between employee resilience and ambiguity, complexity, and inter-agency collaboration. *Australian journal of public administration*, 82(2), 248-270. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12587>
- Practical Psychology. (2023, 6 October). *David Kolb (psychologist biography)*. <https://practicalpie.com/david-kolb/>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Quratulain, S., Khan, A. K., & Sabharwal, M. (2019). Procedural fairness, public service motives, and employee work outcomes: Evidence from Pakistani public service organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 276-299. <https://doi.org/10.1177/0734371X17718029>
- Resilient Organisations. (2024). *What is organisational resilience?* <https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/what-is-organisational-resilience/>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Seville, E. (2018). Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(3), 15-18. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2017-0076>

- Shela, V., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2023). Human capital and organisational resilience in the context of manufacturing: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 535-559. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2021-0234>
- The United Nations. (n.d.). *The 17 goals: Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric evaluation of resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165–178.
- Walker, B., Malinen, S., Näswall, K., Nilakant, V., & Kuntz, J. (2020). Organizational resilience in action: A study of a large-scale extended-disaster setting. In E. H. Powley, B. B. Caza & A. Caza (Eds.), *Research handbook on organizational resilience* (pp. 320-336). Edward Elgar Publishing.
- Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *MIS Quarterly*, 37(3), 695-722. <https://doi.org/10.25300/misq/2013/37.3.02>