

ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อพัฒนาแนวทางการลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กร

ที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

Management Empowerment Strategic Indicators to develop a workforce stress reduction approach in organizations undergoing merger and acquisition policies

ธนพัฒน์ อินทวิ<sup>1</sup>, พิทักษ์ ศิริวงศ์<sup>2</sup> และ ธีระวัฒน์ จันทัก<sup>3</sup>

Tanapat Intawee<sup>1</sup>, Phitak Siriwong<sup>2</sup> and Thirawat Chantak<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Management Science, Silpakorn University, Thailand

E-mail: <sup>1</sup>tanapat@ms.su.ac.th; <sup>2</sup>phitak@ms.su.ac.th; <sup>3</sup>thirawat@ms.su.ac.th

Received February 17, 2022; Revised June 18, 2023; Accepted June 19, 2023

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ กระบวนการศึกษานั้นได้ใช้การวิจัยเชิงเอกสาร การสนทนากลุ่มและการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research; EDFR) โดยได้ทำการสัมภาษณ์รอบที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลเป็นจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารงาน ผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการจัดการอย่างน้อย 3 ปี รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 17 คน และการทำ EDFR ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ครั้งแรกมานำเสนอให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ผู้วิจัยดำเนินการประยุกต์ Analysis Hierarchy Process เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดการเรียงเรียงข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม เพื่อตัดสินใจในการเลือกองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด

จากผลการวิจัยพบว่า ต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ในองค์กรประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Morale) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับ

มอบหมาย (Job) โดยหน่วยงานที่กำลังมีนโยบายด้านการควบคุมกิจการ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

**คำสำคัญ:** การควบคุม; ความเครียด; การจัดการ

## Abstract

The purpose of this research are; 1) Develop strategic indicators. 2) To reduce stress while working for employees in the organization. The educational process has used documentary Research, group chat and Ethnographic Delphi Futures Research; EDFR by Conducting the 1<sup>st</sup> round of interviews. The researcher selected experts from 3 groups of people. Such as administrator, Manager with at least 3 years of management experience and a total of 17 experts and EDFR for the 2<sup>nd</sup> time. The researcher will use a questionnaire generated from the first interview data for presented to experts by introducing research topic objectives conceptual framework. The researcher has applied Analysis Hierarchy Process for use in analysis and organize data collection to decide on the selection of the best indicator elements.

The results were that there must be an element of analysis Such as Relation in Organization Leader, Morale, Adaptive, Procedure, Attitude and Job. This usually happens when the organization has a policy to control the business. The finding of this research found that from experts. Provide information that these elements are causing stress in the workplace and unsuccessful.

**Keywords:** Merger; Stress; Management

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคปัจจุบันนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่ากระบวนการจัดการนั้นมีความสำคัญอย่างมากในประเด็นของความอยู่รอดทางธุรกิจและการสร้างความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร ซึ่งความต้องการความยั่งยืนขององค์กรต่าง ๆ นั้นเป็นที่มุ่งหวังขององค์กรขนาดเล็กไปจนกระทั่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่เพื่อการสร้างการดำเนินการให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชสรีย์ ชมพุดำ, 2552) โดยที่ผ่านมานั้นภายใต้การดำเนินการของแต่ละองค์กรเองนั้นมุ่งเน้นที่จะสร้างแนวคิดและแนวทางแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรนั้นก้าวทันและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันที่มีความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูง (Williams, 2009) อีกทั้งยังมีสิ่งสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้องคืออัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของคุณแข่งขันที่ในยุคสมัยนี้นั้นมีตัวเลข

และแนวโน้มที่สูงขึ้น ทำให้เกิดภาวะการณ์แข่งขันที่สูงมากจนกระทั่งองค์กรต่าง ๆ นั้นไม่สามารถตั้งตัวรับมือกับสิ่งเหล่านี้ที่จะเกิดขึ้นได้ซึ่งหลายครั้งถูกมองว่าองค์กรเหล่านี้มักขาดความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

อีกมุมมองที่เกิดขึ้นในบริบทปัจจุบันนั้นถูกมองว่าจากสิ่งที่เกิดขึ้นในกระแสปัจจุบันนั้น โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมซึ่งรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกิดจากภายนอกและสภาพแวดล้อมที่เกิดจากภายใน โดยในบริบทของสภาพแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ องค์กรเกิดขึ้นและดำเนินงานโดยได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม จากคำกล่าวนี้หมายความว่าสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นรอบ ๆ องค์กรจะส่งผลกระทบไม่มากนักน้อยให้กับการจัดการภายในองค์กร ซึ่งการรู้ทันสภาพแวดล้อมนั้นจะช่วยให้ องค์กรรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ยากแก่การกำหนดหรือควบคุม (พัชรี ชมพุดำ, 2552) ทำให้องค์กรธุรกิจนั้นต้องมองหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งแนวทางในยุคปัจจุบันที่เป็นที่น่าสนใจคือการควบคุมกิจการ และการเข้าซื้อกิจการ โดยทั้ง 2 แนวทางมีความแตกต่างกันแต่มีความเชื่อที่ว่าสามารถช่วยให้ องค์กรธุรกิจนั้นผ่านวิกฤตของปัญหาต่าง ๆ ไปได้ โดยการควบรวมกิจการนั้นจะเป็นการควบรวมกันระหว่างธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ โดยการรวมกันของ 2 ธุรกิจนี้เป็นการรวมตัวกันของ 2 องค์กรธุรกิจที่เกิดภาวะการณ์สิ้นสภาพทางการดำเนินการ (ภาคณี พงศ์พิโรดม, 2556)

ผลกระทบและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ การปรับโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ การถูกโยกย้าย การลดจำนวนพนักงาน การตัดหน่วยงานที่ทับซ้อนและที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน การเปลี่ยนแปลงผู้นำ การปรับโครงสร้างของผลตอบแทน การให้รางวัล จะเห็นได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน ทั้งในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งในหลายครั้งพนักงานเหล่านี้มองว่าเป็นการทำให้ตนเองนั้นขาดความมั่นคงในการทำงานและวิตกกังวลในเรื่องของโครงสร้างที่กำลังจะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าโครงสร้างที่กำลังจะปรับและเกิดขึ้นในอนาคตนั้นจะเป็นไปในทิศทางที่ดีก็ตามแต่ในมุมมองของพนักงานกลับไม่เป็นเช่นนั้น โดยพนักงานที่กำลังเข้าสู่การปรับโครงสร้างมีความคิดว่าองค์กรธุรกิจปรับโครงสร้างเพื่อที่จำกัดและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้เองทำให้พนักงานเหล่านี้เริ่มที่จะเกิดความเครียดในการทำงานในที่สุด (Lee, 1991)

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อพัฒนาแนวทางการลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาประเด็นดังกล่าวเพื่อหาแนวทางและหาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ในการลดความเครียดเพื่อให้องค์กรธุรกิจที่มีนโยบายการควบรวมกิจการสามารถที่จะขับเคลื่อนต่อไปและเติบโตยิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกิจกรรมในการลดความเครียดระหว่างทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ
2. ตีพิมพ์ชี้แจงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อพัฒนาแนวทางการลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ
3. แนวทางการลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

## การทบทวนวรรณกรรม

การจัดการนั้นเป็นรูปแบบและกระบวนการจัดระเบียบโดยการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีทั้งหมด ตั้งแต่ทรัพยากรพื้นฐานที่ว่าด้วยเรื่อง ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรข้อมูล ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรสินทรัพย์ถาวร ไปจนกระทั่งทรัพยากรขั้นสูง โดยใช้ระบบการจัดการที่มีความเหมาะสม ใช้ระเบียบในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่องค์กรธุรกิจได้ตั้งไว้ การให้คำนิยามและคำจำกัดความของคำว่าจัดการนั้นมีความแตกต่างกันแต่อย่างไรก็ตามการให้คำนิยามของคำว่าจัดการโดยมากแล้วมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดที่หลากหลายของนักวิชาการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความหมายยังคงมีใจความสำคัญมุ่งไปยังทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความหมายว่า กระบวนการทำงานเพื่อนำพาองค์กรไปยังจุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนกระทั่งทรัพยากรขั้นสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 2004) เมื่อเป็นเช่นนี้การจัดการจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ และกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นตัวกำหนดให้นักจัดการนั้นสร้างแนวทางและวางแผนงานให้ เป็นไปตามเงื่อนไขและกรอบแนวทางเพื่อสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรนั้นได้ตั้งไว้ผ่านการใช้ทรัพยากรพื้นฐานทั้งหมดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชสิรี คำชมพู, 2552)

การจัดการนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากต่อการนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่กำหนดและตอบวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งทำให้องค์กรเหล่านี้มีความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและมีความยั่งยืน รวมทั้งสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2542) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการจัดการนับว่าเป็นกลไกหลัก ๆ กลไกหนึ่งที่จะสร้างแรงผลักดันและแรงขับเคลื่อนให้องค์กรนั้นเติบโตและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันซึ่งการจัดการเป็นตัวช่วยในเรื่องของการลดจุดอ่อนและพาองค์กรก้าวข้ามอุปสรรค ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในที่สุด (Frese, 2000)

### แนวคิดเกี่ยวกับความเครียด

อรวรรณ แก้วบุญชู (2552) ความเครียดจากการทำงาน เป็นรูปแบบของปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นกับบุคคลเนื่องจากการเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานที่ต้องรับผิดชอบกับองค์ความรู้ ทักษะ หรือ

ความสามารถ ซึ่งเป็นปัญหาของบุคคลนั้น ๆ ที่ต้องเผชิญ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม เกิดขึ้นได้จากปัจจัยด้านลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานและโครงสร้างขององค์กร

กิตติพล ปานเจริญ (2548) ความเครียดในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน และประเมินว่างานนั้นคุกคามต่อความเชื่อมั่นในตนเองหรือความพอใจและเกินขีดความสามารถของตน

Crawford (1993) ความเครียดในการทำงานเป็นสภาพในงานหรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งอาจแสดงออกทางกาย จิตใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ

Wheeler & Riding (1994) ความเครียดในการทำงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลว่างานนั้น คุกคามต่อความเชื่อมั่นในตนเอง หรือ ความพอใจ และเกินขีดความสามารถของตน

Farrington (1995) ความเครียดในการทำงาน เป็นการรับรู้ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของบุคคลกับความสามารถในการจัดการกับความต้องการนั้น ๆ และประเมินว่าความต้องการเหล่านั้น เป็นสิ่งคุกคามต่อตนเอง

สรุปได้ว่า ความหมายของความเครียดจากการทำงานเป็นความรู้สึกหรือรูปแบบของปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น ของบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน เป็นภาวะที่ร่างกายและจิตใจมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่ คุกคามต่อความเชื่อมั่นในตนเองหรือความพอใจและเกินขีดความสามารถของตน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานที่ต้องรับผิดชอบกับองค์ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ของบุคคลนั้น ๆ ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อมในการทำงานและโครงสร้างขององค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นองค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพราะแนวคิดทางการจัดการเชื่อว่าองค์กรไม่สามารถที่จะอยู่รอดได้หากปราศจากทีมในการดำเนินการ โดยทีมนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้คนในทีมนั้นมีความเข้าใจตรงกัน รวมถึงมีการกำหนดหน้าที่ บทบาทและความรับผิดชอบ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น สมาชิกภายในทีมต้องเปิดโอกาสซึ่งกันและกันโดยให้สมาชิกภายในทีมทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันสมาชิกในทีมต้องพยายามลดความขัดแย้งซึ่งกันและกันโดยการใช้เหตุและผลในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากอารมณ์ในการตัดสินใจ (ธนากร กรวัชรเจริญ, 2555) ต่อมามีการให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการรวมตัวกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินกิจกรรมภายใต้เป้าหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบและทำตามหน้าที่เหมือนกัน มีการวางแผน แร่สานงาน รวมไปถึงการตัดสินใจและการสนับสนุนในงานเพื่อให้งานที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ (รัชณี สิงห์บุญตา, 2541)

จากที่กล่าวมานั้นสรุปใจความได้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการดำเนินการในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีจุดประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน

โดยมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนภายในสมาชิก โดยเฉพาะสมาชิกในที่มนั้นจะต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อใช้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคน นำพาองค์กรไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานกิจการภายในองค์กร โดยมีการกล่าวไว้ว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็จะขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำ ซึ่งบทบาทของผู้นำนั้นจะเป็นบุคคลที่ต้องคอยกำกับดูแลควบคุมและวินิจฉัยขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบในการวางแผน ตัดสินใจ จัดองค์กร การนำรวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้นำ โดยผู้นำนั้นต้องมีทักษะเพื่อจะสามารถทำสิ่งต่าง ๆ (พัชรี ชมพุดำ, 2552) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำนั้นมีมากมาย เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ(Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

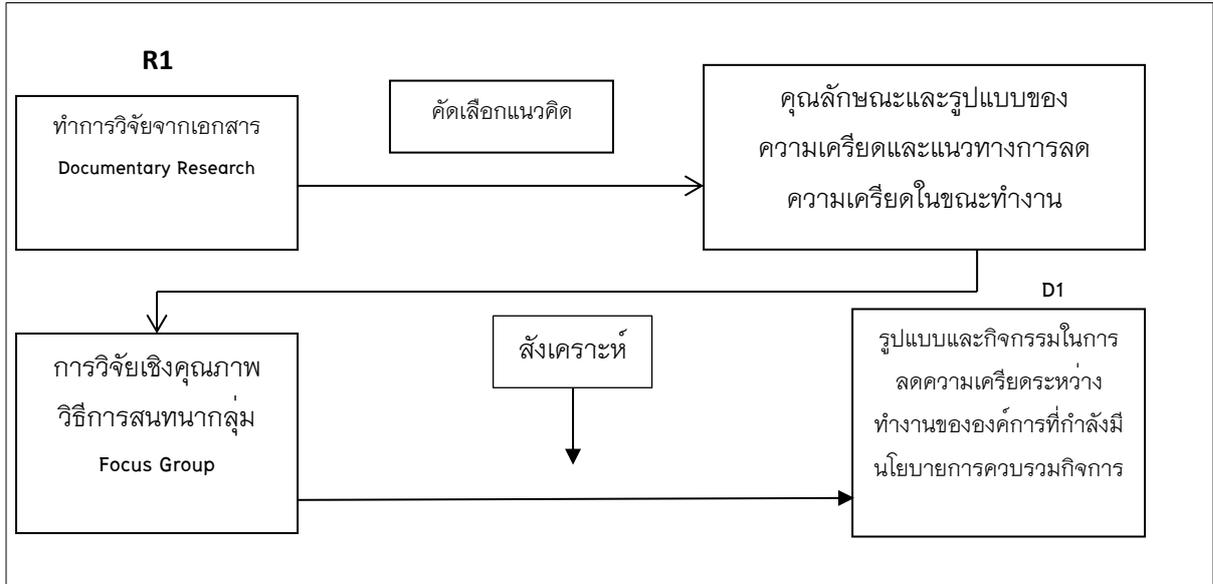
(Williams, 2009) คุณลักษณะผู้นำ (trait of leadership) เป็นเครื่องชี้หนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำ แต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของผู้นำ แต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำ ที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำ ที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่า ตนมีจุดเด่น จุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อ

Cummings and Worley (2009) สาเหตุของการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้ โดยการพัฒนาองค์กรนั้น อาจทำให้ระบบบางระบบภายในองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยระบบที่จะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประกอบไปด้วย กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบการชื้อวัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

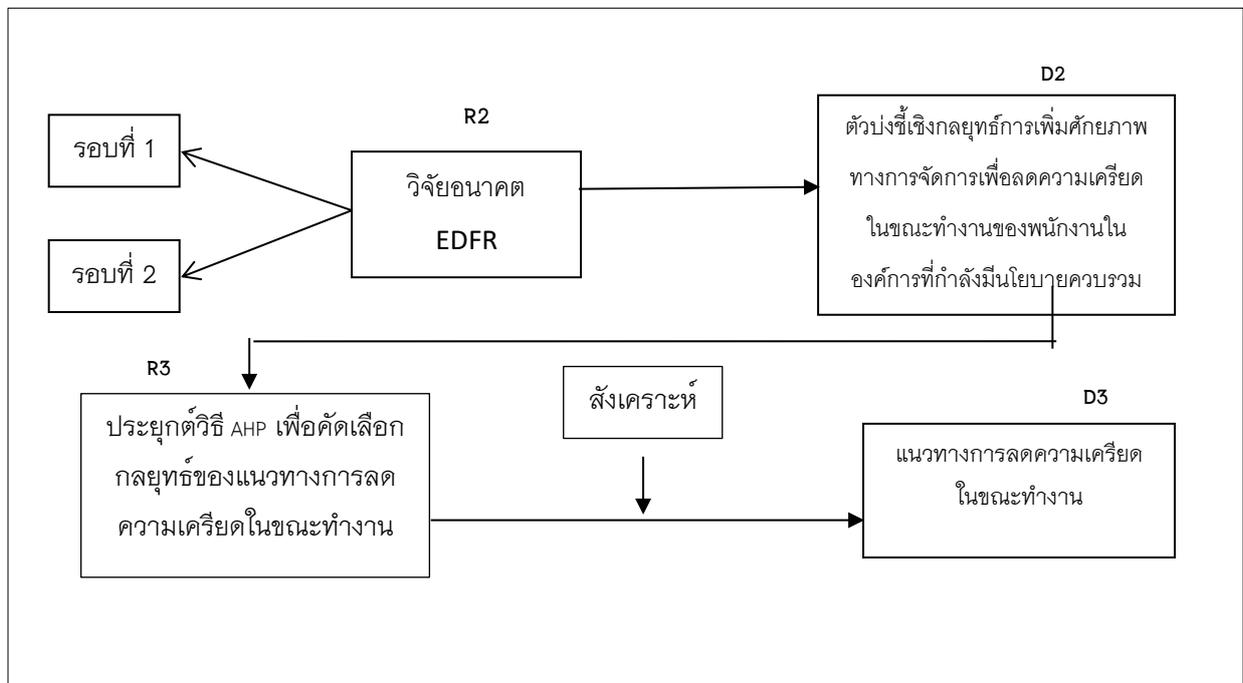
Burke, Litwin (1992) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาที่เน้นลักษณะของโมเดลเชิงสาเหตุถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งสิ่งที่ทำให้องค์กรเริ่มมีการพัฒนานั้นมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้สิ่งที่เป็นตัวแปรในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นมีหลายองค์ประกอบ Cummings and Worley (2009) ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทักษะในการดำเนินการที่ค่อนข้างสูงและต้องใช้ทักษะประสบการณ์ในการดำเนินการ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ที่เตรียมที่จะพัฒนาองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ส่วนมากมักจะตั้งความหวังที่จะให้องค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระยะยาว เพราะตามหลักแล้วการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนสูง จึงทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นมากมาย

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

**ขั้นที่ 1**



**ขั้นที่ 2**



**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดของการวิจัย

**ระเบียบวิธีวิจัย**

ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ จำดำเนินการศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัย

และพัฒนา(Research and Development, R&D) ในการดำเนินงานวิจัย โดยทำการศึกษาอย่างเป็นระบบตามแนวคิด หลักการ เพื่อสร้างตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ งานวิจัยนี้ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ รวมถึงการวัดประสิทธิภาพของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์กับพนักงานที่อยู่ภายใต้องค์กรที่มีนโยบายการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันและทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อตอบปัญหาและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงแบ่งขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแนวคิดพื้นฐานขององค์กรรวม องค์กรประกอบ แนวคิดและแนวทางในการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ

1.1 การวิจัยเอกสาร

1.2 การสนทนากลุ่ม

1.3 สังเคราะห์และวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

2.1 เทคนิควิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 1

2.2 เทคนิควิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 2

2.3 การประยุกต์ Analysis Hierarchy Process (AHP)

โดยได้ทำการสัมภาษณ์รอบที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลเป็นจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารงาน ผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการจัดการอย่างน้อย 3 ปี รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 17 คน และการทำ EDFR ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ครั้งแรกมานำเสนอให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยทำการแนะนำหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์และกรอบของงานวิจัยเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยดำเนินการประยุกต์ Analysis Hierarchy Process เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดการเรียงเรียงข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม เพื่อตัดสินใจในการเลือกองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด

## ผลการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา

(Research and Development : R&D) โดยดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อปรับลดความเครียดที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มองค์กรที่ต้องการ ลดความเครียดในขณะที่ยังคงกำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ ผลการศึกษาพบว่า กำหนด องค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้

#### **องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization)**

ในด้านนี้ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อมูลว่า ความเครียดที่เกิดจากการที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควบรวมนั้นย่อมต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้น เพราะสัมพันธภาพภายในองค์กรนั้นเป็นแรงผลักดันให้องค์กรนั้นเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหากองค์กรมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความเครียดตามมาได้

#### **องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead)**

ในส่วนนี้ผู้เชี่ยวชาญได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะผู้นำเป็นบุคคลที่คอยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความเชื่อใจและมั่นใจให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

#### **องค์ประกอบที่ 3 ด้านขวัญกำลังใจ (Morale)**

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ในช่วงเวลาที่นโยบายเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดปัญหาทางด้านของความไม่แน่นอน พนักงานภายในองค์กรเกิดความสับสนเพราะเกรงกลัวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดการควบรวมกิจการ ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลาย ๆ ด้าน องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเพื่อลดความเครียดในขณะที่ยังมีนโยบายควบรวมกิจการ

#### **องค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive)**

ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า องค์กรที่กำลังจะเกิดการควบรวมกิจการนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีทั้งกฎระเบียบ นโยบาย วิธีการทำงาน เป้าหมายขององค์กร ระบบขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างองค์กรสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองถูกมองว่าเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขให้ทันเวลาเพราะสิ่งเหล่านี้หากสะสมไว้นานๆก็จะทำให้ความเครียดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

#### **องค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)**

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าความเครียดที่เกิดจากการควบรวมกิจการขององค์กรนั้นเกิดจากความวิตกกังวลเพราะพนักงานมองว่าเป็นภัยอย่างหนึ่ง การควบรวมกิจการมักจะส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันของบุคลากรค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องการโอกาสในการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่องหลังเกิดการควบรวมกิจการขึ้น ดังนั้นพนักงานก็จะมุ่งเน้นงานด้านปฏิบัติงาน จนบางครั้งพยายามทำงานมากจนเกินไปจน

กระทบต่อผลการปฏิบัติงานและท้ายที่สุดแล้วก็กลับกลายเป็นความเครียดแทนเนื่องจากผลงานอาจไม่  
เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

### องค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude)

ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลว่าทัศนคตินั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งด้าน  
จิตวิทยา การสื่อสาร หรือความเชื่อ เพราะพนักงานเมื่อทราบถึงนโยบายขององค์กรที่กำลังจะเกิดการ  
ควบรวม พวกเขาเหล่านั้นจะมีทิศทางของทัศนคติเชิงลบทันทีโดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุส่งผลให้เกิด  
ความเครียด เพราะฉะนั้นองค์กรนั้นจะต้องเร่งสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้น  
ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

### องค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job)

เมื่อองค์กรเกิดการควบรวม ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าพนักงานส่วนมากก็จะเกิดความเครียดสะสม  
มากขึ้นตามลำดับ เนื่องจากวิตกกังวลมากเกินไปเกี่ยวกับประเด็นของงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยงาน  
ที่ได้รับมอบหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรืออาจต้องอาศัยทักษะ ความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้น

**ตารางที่ 1** สรุปค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียด  
ในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กร	0.051
ตัวบ่งชี้ด้านผู้นำ	0.011
ตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจ	0.060
ตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว	0.086
ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงาน	0.048
ตัวบ่งชี้ด้านทัศนคติ	0.056
ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย	0.035

ผลการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลด  
ความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ พบว่า  
ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 ท่าน ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว เป็นอันดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านขวัญ  
กำลังใจเป็นอันดับสอง ตัวบ่งชี้ด้านทัศนคติเป็นอันดับสาม ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กรเป็นอันดับสี่  
ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานเป็นอันดับห้า ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับหก และตัวบ่งชี้  
ด้านผู้นำเป็นอันดับสุดท้าย

## อภิปรายผลการวิจัย

ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมรวมกิจการ จากผลการศึกษาพบว่าต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ในองค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Morale) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีนโยบายของการควบคุมรวมกิจการและขณะเดียวกันจากการศึกษาทั้งจากเอกสารและการให้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อมูลว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเหตุทำให้เกิดความเครียดในที่ทำงานสำหรับพนักงาน ทำให้ผลการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเจ็บป่วยทางด้านร่างกาย และจิตใจ เพราะฉะนั้นแล้วองค์กรจึงจำเป็นต้องระแวดระวังกับความเครียดที่เกิดขึ้น จากผลการวิเคราะห์น้ำหนักขององค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมรวมกิจการ โดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและหาค่าถ่วงน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมรวมกิจการ ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องของทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องในทุกมิติ จึงสรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมรวมกิจการ สามารถนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวไปใช้ได้ และเมื่อดำเนินการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมรวมกิจการ พบว่า ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว เป็นอันดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจเป็นอันดับสอง ตัวบ่งชี้ด้านทัศนคติเป็นอันดับสาม ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กรเป็นอันดับสี่ ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานเป็นอันดับห้า ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับหก และตัวบ่งชี้ด้านผู้นำเป็นอันดับสุดท้าย

สำหรับตัวบ่งชี้ที่สำคัญเป็นลำดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว องค์กรที่กำลังจะเกิดการควบคุมรวมกิจการนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งกฎระเบียบ นโยบาย วิธีการทำงาน เป้าหมายขององค์กร ระบบขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองถูกมองว่าเป็นปัญหา ที่ต้องเร่งแก้ไขให้ทันเวลาเพราะสิ่งเหล่านี้หากสะสมไว้นาน ๆ ก็จะทำให้ความเครียดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยพนักงานจะต้องให้การยอมรับในกฎระเบียบขององค์กรและนโยบาย ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน เข้าใจมุมมองของผู้อื่น มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลงที่

เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ตลอดจนรู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจ ในช่วงเวลาที่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดปัญหาทางด้านของความไม่แน่นอน พนักงานภายในองค์กรเกิดความสับสนเพราะเกรงกลัวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดการควรรวมกิจการ ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลาย ๆ ด้าน องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเพื่อลดความเครียดในขณะที่มีนโยบายควรรวมกิจการ ด้วยการ มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือสวัสดิการปกติ มีโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินการมีหน่วยงานให้ความรู้และคำปรึกษา มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน รวมถึงให้ความสำคัญในเรื่องของความเป็นธรรมของผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน

หากพิจารณาถึงการให้ขวัญและกำลังใจได้ส่งผลที่ดีต่อด้านทัศนคติ โดยทัศนคตินั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งด้านจิตวิทยา การสื่อสาร หรือความเชื่อ เพราะพนักงานเมื่อทราบถึงนโยบายขององค์กรที่กำลังจะเกิดการควรรวม พวกเขาเหล่านั้นจะมีทิศทางของทัศนคติเชิงลบทันทีโดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุส่งผลให้เกิดความเครียด เพราะฉะนั้นองค์กรนั้นจะต้องเร่งสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยที่องค์กรจะต้องให้การดูแลเรื่องของสวัสดิการ ชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กรมีความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย ตลอดจนความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น จนก่อให้เกิดผลดีต่อด้านสัมพันธภาพในองค์กร ความเครียดที่เกิดจากการที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควรรวมนั้นย่อมต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น เพราะสัมพันธภาพภายในองค์กรนั้นเป็นแรงผลักดันให้องค์กรนั้นเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหากองค์กรมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความเครียดตามมาได้ โดยพนักงานจะต้องมีการเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสิ่งสำคัญคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

สำหรับตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานนั้น พบว่าความเครียดที่เกิดจากการควรรวมกิจการขององค์กรเกิดจากความวิตกกังวลเพราะพนักงานมองว่าเป็นภัยอย่างหนึ่ง การควรรวมกิจการมักจะส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันของบุคลากรค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องการโอกาสในการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่องหลังเกิดการควรรวมกิจการขึ้น ดังนั้นพนักงานก็จะมุ่งเน้นงานด้านปฏิบัติงาน จนบางครั้งพยายามทำงานมากจนเกินไปจนกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและท้ายที่สุดแล้วก็กลับกลายเป็นความเครียดแทนเนื่องจากผลงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้และไม่ให้เกิดความเครียด การปฏิบัติงานจะต้องทำให้มีความสมดุลของการทำงาน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานส่วนมากก็จะเกิดความเครียดสะสมมากขึ้นตามลำดับ เนื่องจากวิตกกังวลมากเกินไปเกี่ยวกับประเด็นของงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยงานที่ได้รับมอบหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลง

ไปจากเดิม หรืออาจต้องอาศัยทักษะ ความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้นซึ่งองค์กรจะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย อันทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

นริศรา หงษ์สุวรรณ และ รัตพงษ์ สอนสุภาพ (2560) ได้ศึกษาการควบคุมกิจกรรมสถาบันการเงินในประเทศไทย ผลกระทบจากการควบคุมกิจกรรมในแง่เศรษฐกิจและวัฒนธรรม ด้านวัฒนธรรมนั้น การทำงานของพนักงานหลังการควบคุมมีการกระจายอำนาจในการบริหาร เน้นความสำเร็จขององค์กรและสังคมมาก่อน ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างเขตในตำแหน่งงานในองค์กร เน้นภาคปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ทันสมัย อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษาของผู้วิจัยในกรณีนี้ พบว่า พนักงานจะมีความกังวลต่อความมั่นคงในการทำงานอยู่บ้าง เนื่องจากปัจจุบันพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี และพนักงานก็มีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีประสบการณ์ในการทำงาน และงานในหน้าที่ใหม่ก็สำคัญเท่าเทียมกันจึงมีการแข่งขันกันสูง ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร และสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในงานไม่ได้กังวลมากนักประกอบด้วย กำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ การสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในมุมมอง การสร้างความมุ่งมั่นและความเป็นธรรมชาติ การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสิ่งที่ไม่รู้หรือขาดความเสี่ยง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการศึกษาทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 9 มิติ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์การ (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Morale) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) โดยหน่วยงานที่กำลังมีนโยบายด้านการควบคุมกิจกรรม สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

2. จากผลการศึกษาพบว่าตัวบ่งชี้ที่สำคัญเป็นลำดับแรก คือ ตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว องค์การที่กำลังจะเกิดการควบคุมกิจกรรมนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งกฎระเบียบ นโยบาย วิธีการทำงาน ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญกับการที่พนักงานจะต้องให้การยอมรับในกฎระเบียบขององค์กร และนโยบาย ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานเข้าใจมุมมองของผู้อื่น มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็น

โอกาส มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ตลอดจนรู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ค้นพบแนวทางการจัดการความเครียดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การที่กำลังจะเกิดการควบรวมกิจการซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความเครียดที่มีต่อพนักงานในองค์การ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเกี่ยวกับประเด็นของการมีส่วนร่วมกับพนักงานในองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความเครียดในองค์การ

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2540). *การสาธารณสุขไทย พ.ศ.2540 – 2541*. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กิตติพล ปานเจริญ. (2548). *สาเหตุของความเครียดในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานที่ดินจังหวัดระยอง* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนากร กรวัชรเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัทควอลิตี้เฮาส์ จำกัด(มหาชน)* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำหลังซบเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ประภัสสร บุญมี. (2547). *การพัฒนาองค์การ*. มหาสารคาม: สารคามการพิมพ์.
- ปรีชา คงฤทธิศึกษากร. (2536). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: นิตยสารท้องถิ่น.
- พัชร ชมพุดำ. (2552). *องค์การและการจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- พูนศักดิ์ แสงสันต์. (2552). *การจัดการการเงินธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ภาคณี พงศ์พิโรดม. (2556). *การควบรวมกิจการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2536). *การทำงานเป็นทีม*. *วารสารอรุณสวัสดิ์*, เมษายน, 78–80.
- อรวรรณ แก้วบุญชู. (2552). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์การพัฒนารูปแบบการลดความเครียดและการสร้างเสริมความสามารถในการทำงานของแรงงานไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- เอกพันธ์ กี่สุขพันธุ์. (2538). *การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Drucker, P.F. (2004). What makes an effective Executive. *Harvard Business Review*, 82(6),58–63.

- Farrington, D. (1995). The Development of Offending and Antisocial Behavior from Childhood: Key Findings from the Cambridge Study in Delinquent Development. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 36, 929–964.
- Lee, C. (1991). Job insecurity: Coping with jobs at risk. *Journal of Organization Behavior*, 14(3), 297–298.
- Michael, F. (2000). *Success and Failure of Micro business Owners in Africa: A Psychological Approach*. United States of America: Greenwood Publishing Group.
- Wheeler, H.H. & Riding, R. J. (1994). Occupational stress in general nurses and midwives. *British Journal of Nursing*, 3(10), 527–534.
- Williams, C.R. (2009). *Principle Management*. South Western: International edition.