

การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

นายศราวุฒิ โนเฒ่า

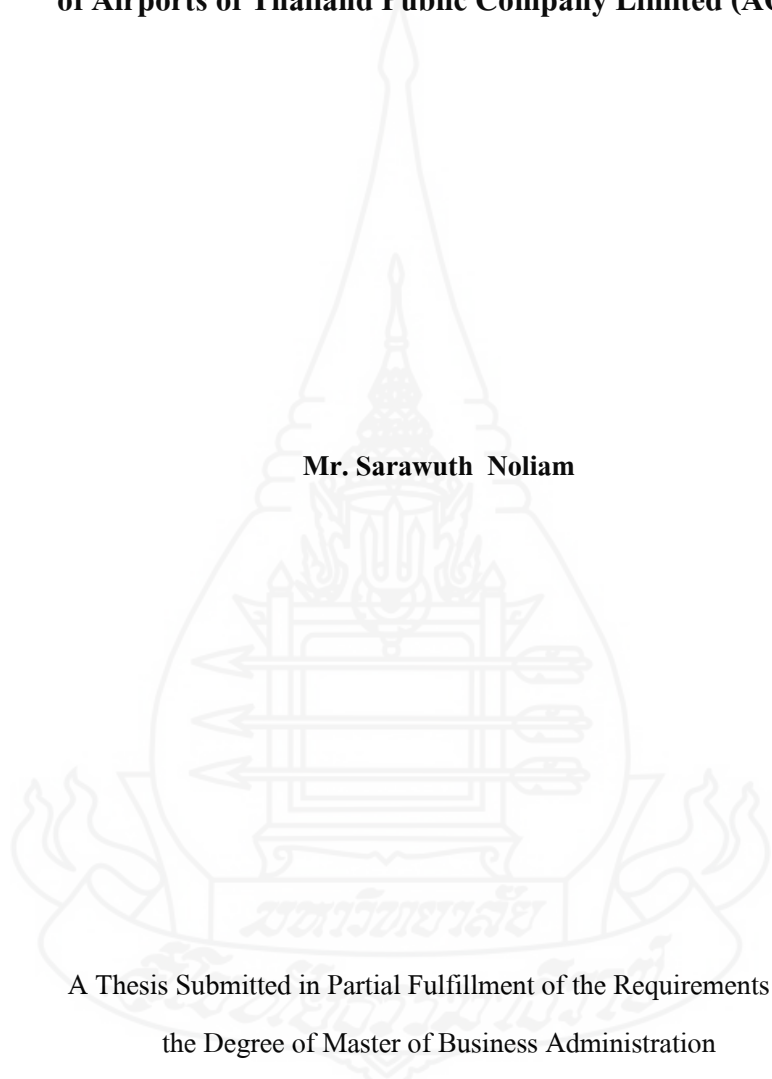


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Development of Stress Management  
of Airports of Thailand Public Company Limited (AOT)**

**Mr. Sarawuth Noliam**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)  
ชื่อและนามสกุล นายศราวุฒิ โนแลี่ยม  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ  
2. อาจารย์ ดร.ปรีมปรัชญ์ คณิณพศุตย์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ.2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กลาหาญ ภู นาน)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปรีมปรัชญ์ คณิณพศุตย์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด  
บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

**ผู้วิจัย** นายศราวดี โนเลียม รหัสนักศึกษา 2603000155 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

(2) อาจารย์ ดร.ปรีมปรัชญ์ คณินพศุทธิ์ **ปีการศึกษา** 2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สถานะการจัดการความเครียด ทอท.ในปัจจุบัน และองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ 2) ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 3) อิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 4) เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.

ใช้ระเบียบวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเอกสารจำนวน 100 รายการและการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรของ ทอท. จำนวน 384 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ทอท. จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจุบัน ทอท. มีรูปแบบองค์การสมรรถนะสูง แต่ไม่มีระบบการจัดการความเครียดแบบทางการ มีช่องว่างในระดับองค์การ ได้แก่ ระบบการสนับสนุนทางสังคมระดับบุคคล ได้แก่ การฝึกผ่อนคลาย การฝึกตอบกลับชีวภาพ การให้คำปรึกษาจิตวิทยาเชิงป้องกัน การรักษาด้วยจิตวิทยาการรับรู้และพฤติกรรม บริการรับฟังจากนักจิตวิทยา และโปรแกรมช่วยเหลือส่วนบุคคล 2) ทอท. มีระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดที่มีประสิทธิภาพระดับมาก มีระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดเรียงลำดับ ได้แก่ ทีมงานและองค์การระดับมาก ส่วนบุคคลระดับปานกลาง 3) สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อทุกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 29.5 4) การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวม ทีมหนึ่งเดียวสร้างอัตลักษณ์ ทอท. ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทีมพลวัตและบรรยากาศที่ปลอดภัยด้านจิตสังคมของบุคลากร ทอท.

**คำสำคัญ** การพัฒนารูปแบบ สมรรถนะการจัดการความเครียด สนามบิน

**Thesis title:** Development of Stress Management of Airports of Thailand Public Company Limited (PLC.) (AOT)  
**Researcher:** Mr. Sarawuth Noliang; **ID:** 2603000155;  
**Degree:** Master of Business Administration;  
**Thesis advisors:** (1) Dr. Pavin Chinachoti, Assistant Professor;  
 (2) Dr. Purimpratch Khaninphasut; **Academic year:** 2020

### Abstract

This research aimed to study 1) The current stress management status of AOT and ideal healthy organization. 2) AOT's stress management competency level and the level of opinions, stress management interventions of AOT's personnel. 3) Influence of AOT's stress management competency on stress management interventions of AOT's personnel 4) Propose a guideline for the development of stress management of AOT and stress management competency of AOT's personnel.

Using the mixed-method methodology. Research were documented research with 100 records, Quantitative research by online questionnaire survey research and qualitative research by in-depth interview, semi-structured. The sample group for quantitative research was 384 AOT's personnel and the key informant for qualitative research was AOT's top manager 15 persons. The quantitative data analysis used descriptive and inferential statistics, multiple regression analysis to test influence and hypothesis. The qualitative data was combined with content analysis.

The results of the research were as follows. 1) AOT is high performance organization but did not have a formal stress management standard. However, There is a gap for stress management interventions in organizational level, The workplace social support system and the individual level including Relaxation training, Bio-feedback training, Preventive psychology counseling, Cognitive and behavioral psychological therapy, Providing a hearing service from a competent counselor to summarize the traumatic event and get the word out direct advice from psychologists and Employee assistance program (EAP). 2) AOT has a high level of effective stress management competency. AOT's personnel have high opinion level in team and organization stress management interventions and moderate opinion level in individual stress management interventions. 3) Stress management competency of AOT has a statistically significant at 0.05 level influence on all levels and forms of stress management interventions of AOT's personnel opinion. The predictive power was at 29.5 percent 4) By triangular and inductive analysis, Researcher suggest holistic stress management model. AOT All One Team DNA CELLULARS CODE. Leadership, Team dynamic and Psychosocial safety climate.

**Keywords:** Development Model, Stress Management Competency, Airport

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิจากหลายแหล่ง ทั้งบุคคล หน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง เข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาซึ่งสามารถสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้บริหารระดับสูงบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ที่ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย บุคลากร ทอท. กลุ่มเป้าหมายสำคัญในการตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิทยานิพนธ์เล่มนี้ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร.ปรีมปรีชญ์ คณิณพศุตย์ สาขาวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุขัมมสภา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดนับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ บุคลากรสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช บิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษา วิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้องสาวของผู้วิจัย นางสาวณัฐชนก โนเลี่ยม วิทยาศาสตร์บัณฑิตเกียรตินิยม อันดับสอง สาขาวิชาคณิตศาสตร์และสถิติ วิชาเอกสถิติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำหรับการเป็นที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในงานวิจัย

สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อมูลที่ได้ศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และสนใจเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์และองค์กรและการจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ ประเด็นการสร้างสุขภาวะองค์กรรูปแบบสุขภาพดีที่ยั่งยืนจากพื้นฐานการจัดการความเครียด ในการนำไปขยายผลเพื่อกระตุ้นเตือนให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักรู้และเตรียมความพร้อมในการวางแผน การบริหารจัดการ การนำองค์กร และการควบคุมดูแลประเด็นจิตสังคม สุขภาพจิต ปัญหาความเครียดและภาวะหมดไฟอย่างบูรณาการในทุกระดับเชิงระบบต่อไป

ศราวุฒิ โนเลี่ยม

ธันวาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ป
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย .....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
สมมติฐานการวิจัย .....	10
ขอบเขตการวิจัย .....	11
นิยามศัพท์ .....	13
ข้อจำกัดการวิจัย .....	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	19
ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับความเครียด .....	20
ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเครียด .....	38
ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการความเครียด .....	61
ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ .....	66
การจัดการความเครียด .....	
บริบทบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) .....	84
การพัฒนารูปแบบ .....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	101
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	106
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	119

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	120
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	127
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการวิจัยเอกสารจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ .....	127
สภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบัน และ	
สภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ	
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงปริมาณ .....	160
ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็น	
รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.	
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงปริมาณ .....	191
อิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซง	
การจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.	
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	268
การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ทอท.	
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนัย .....	278
แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และ	
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.	
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	329
สรุปการวิจัย .....	329
อภิปรายผล .....	336
ข้อเสนอแนะ .....	364
บรรณานุกรม .....	366
ภาคผนวก .....	384
ก หนังสือขออนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ .....	386
ข การประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) .....	387
ประวัติผู้วิจัย .....	389



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปรูปเปรียบเทียบความเครียดทางกลศาสตร์และความเครียดทางจิตวิทยา ..... 24
ตารางที่ 2.2	สรุปรูปมโนทัศน์และกรอบแนวคิด (Conceptualization and Frameworks) ความเครียดจากการทำงาน ..... 25
ตารางที่ 2.3	รูปแบบการจัดการความเครียดเชิงป้องกันและสมมติฐาน ..... 47
ตารางที่ 2.4	รูปแบบกลยุทธ์เชิงป้องกันและตัวชี้วัดในการคัดกรองสำหรับ ความเครียดองค์การ ..... 48
ตารางที่ 2.5	ผลการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก การพัฒนารูปแบบความเครียด ทอท..... 59
ตารางที่ 2.6	สมรรถนะย่อยสำหรับการป้องกันและลดความเครียดในสถานที่ทำงาน ตามแผนภาพกรอบแนวคิดมาตรฐานการจัดการของ HSE และ แสดงความหมายสมรรถนะการจัดการสำหรับการป้องกันและ ลดความเครียดในสถานที่ทำงานตามกรอบแนวคิด และ ความหมายแบบย่อของสมรรถนะย่อย ..... 65
ตารางที่ 2.7	ตัวอย่างประเภทโปรแกรมรูปแบบวิธีการแทรกแซง การจัดกระทำจัดการความเครียด ..... 68
ตารางที่ 2.8	ตัวอย่างประเภทรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำ จัดการความเครียดจากการทำงานและระยะตามกลยุทธ์ เชิงป้องกัน ..... 70
ตารางที่ 2.9	ประเภทรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียด รูปแบบทั่วไปและรูปแบบกลยุทธ์เชิงป้องกัน ..... 71
ตารางที่ 2.10	การสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบวิธีแทรกแซง การจัดกระทำจัดการความเครียดตามกรอบแนวคิด ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ ..... 78
ตารางที่ 2.11	การสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบวิธีแทรกแซง การจัดกระทำจัดการความเครียด ทอท. องค์การสุขภาพดี 37 รูปแบบในอุดมคติ ..... 81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 3.1	พื้นที่ดำเนินการศึกษา จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
	การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท..... 109
ตารางที่ 4.1	รหัสจำแนกตามประเภทเอกสารภายในและภายนอก ทอท. .... 128
ตารางที่ 4.2	รหัสวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. .... 130
ตารางที่ 4.3	จำนวนร้อยละของประเภทเอกสาร ..... 134
ตารางที่ 4.4	จำนวนร้อยละของลักษณะเนื้อหาแยกตามประเภทเอกสาร ..... 135
ตารางที่ 4.5	ปัญหาการวิจัยคือ สภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสมรรถนะสูงในปัจจุบันและ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอนาคต ตามขอบเขตลักษณะเนื้อหากระบวนการบริหารจัดการองค์การที่ ทอท. มีอยู่ในปัจจุบัน ..... 139
ตารางที่ 4.6	รหัสจำแนกตามประเภทตามลักษณะเนื้อหาในรูปแบบระบบการบริหาร จัดการองค์การที่ ทอท.มีอยู่ในปัจจุบัน ..... 143
ตารางที่ 4.7	คำร้อยละ ลักษณะเนื้อหาปัจจัยขัดขวางและปัจจัยขับเคลื่อน ระบบการจัดการความเครียด ทอท. .... 144
ตารางที่ 4.8	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเครียดของ ทอท.และข้อความเสนอแนะ ..... 149
ตารางที่ 4.9	ประเด็นที่เป็นปัญหาของกลุ่มพนักงานและลูกจ้าง ทอท. .... 151
ตารางที่ 4.10	แนวทางในการพัฒนาองค์การ ทอท. สุขภาพดีที่ยั่งยืนจากพื้นฐาน การจัดการความเครียด ..... 156
ตารางที่ 4.11	คำร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) ..... 162
ตารางที่ 4.12	คำร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) ..... 164
ตารางที่ 4.13	คำร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการจัดการ รายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)..... 166
ตารางที่ 4.14	คำร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการให้เหตุผล การจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) ..... 168

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของ สมรรถนะการจัดการความเครียด .....	171
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึง ถึงทีมงาน (IMC) .....	172
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) .....	174
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) .....	177
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) .....	179
ตารางที่ 4.20 ลำดับที่และระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ....	181
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของรูปแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดจากการทำงาน ..	182
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับองค์กร .....	183
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของระดับทีมงาน / บุคคล – องค์กร .....	185
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของระดับบุคคล .....	186
ตารางที่ 4.25 ลำดับและระดับความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ....	188
ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ....	191

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 1. องค์กรมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและ ความยุติธรรมในการทำงาน .....	192
ตารางที่ 4.28 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 1. องค์กรมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและ ความยุติธรรมในการทำงาน .....	193
ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 2. องค์กรมีการกำหนดการคัดเลือกและ การสืบทอดตำแหน่งงาน .....	194
ตารางที่ 4.30 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 2. องค์กรมีการกำหนดการคัดเลือกและ การสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน .....	194
ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 3. องค์กรมีการออกแบบงาน การวิเคราะห์หับทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและ การหมุนเวียนงานที่เหมาะสม .....	195
ตารางที่ 4.32 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 3. องค์กรมีการออกแบบงาน การวิเคราะห์หับทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและ การหมุนเวียนงานที่เหมาะสม .....	196
ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 4. องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และโปร่งใส .....	197
ตารางที่ 4.34 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 4. องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและ โปร่งใส .....	197

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.35 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 5. องค์การมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง ....	198
ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 5. องค์การมีการกำหนด โปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรมและ การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง ....	198
ตารางที่ 4.37 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 6. องค์การมีการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากงาน .....	199
ตารางที่ 4.38 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 6. องค์การมีการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากงาน .....	200
ตารางที่ 4.39 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 7. องค์การมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและ การจัดการแบบมีส่วนร่วม .....	201
ตารางที่ 4.40 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 7. องค์การมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและ การจัดการแบบมีส่วนร่วม .....	201
ตารางที่ 4.41 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 8. องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษา เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง .....	202
ตารางที่ 4.42 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 8. องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษา เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง .....	203
ตารางที่ 4.43 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 9. องค์การมีการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม .....	204

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.44 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 9. องค์กรมีการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม .....	204
ตารางที่ 4.45 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 10. องค์กรมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ .....	205
ตารางที่ 4.46 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 10. องค์กรมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการ ความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ .....	206
ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 11. องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับ พนักงานและลูกจ้าง .....	207
ตารางที่ 4.48 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 11. องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับ พนักงานและลูกจ้าง .....	207
ตารางที่ 4.49 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 12. องค์กรมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสันตะเทือน เป็นต้น .....	208
ตารางที่ 4.50 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 12. องค์กรมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสันตะเทือน เป็นต้น .....	209

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.51	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 13. องค์กรมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์กร ที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากร สะดวกและง่ายขึ้น .....	210
ตารางที่ 4.52	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 13. องค์กรมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์กร ที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากร สะดวกและง่ายขึ้น .....	210
ตารางที่ 4.53	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 14. องค์กรมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร .....	212
ตารางที่ 4.54	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 14. องค์กรมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร .....	212
ตารางที่ 4.55	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 15. มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม .....	213
ตารางที่ 4.56	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 15. มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม .....	214
ตารางที่ 4.57	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 16. สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และ พัฒนางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ .....	215

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.58	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 16. สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ .....	215
ตารางที่ 4.59	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 17. มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน .....	216
ตารางที่ 4.60	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 17. มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน .....	217
ตารางที่ 4.61	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 18. ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย .....	218
ตารางที่ 4.62	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 18. ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย .....	218
ตารางที่ 4.63	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 19. มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน .....	219
ตารางที่ 4.64	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 19. มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน .....	220
ตารางที่ 4.65	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 20. พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานางานได้อย่างเหมาะสม .....	221



## สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.66	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 20. พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานงาน ได้อย่างเหมาะสม .....	221
ตารางที่ 4.67	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 21. ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่าน ได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ .....	222
ตารางที่ 4.68	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 21. ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่าน ได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ .....	223
ตารางที่ 4.69	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 22. ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงาน เสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้ ...	224
ตารางที่ 4.70	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 22. ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงาน เสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้ ...	224
ตารางที่ 4.71	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 23. ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น .....	225
ตารางที่ 4.72	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 23. ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น .....	226
ตารางที่ 4.73	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 24. ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพ ของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback) .....	227

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.74	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 24. ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback) .....	227
ตารางที่ 4.75	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 25. ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น .....	228
ตารางที่ 4.76	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 25. ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น .....	229
ตารางที่ 4.77	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 26. ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท. จัดให้ .....	230
ตารางที่ 4.78	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 26. ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท. จัดให้ .....	230
ตารางที่ 4.79	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 27. ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่ร้านอาหารที่เหมาะสม .....	231
ตารางที่ 4.80	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 27. ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่ร้านอาหารที่เหมาะสม .....	231
ตารางที่ 4.81	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 28. ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก .....	232

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.82	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 28. ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือ เข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก .....	233
ตารางที่ 4.83	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 29. ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกัน เมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน .....	234
ตารางที่ 4.84	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 29. ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกัน เมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน .....	234
ตารางที่ 4.85	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 30. ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และ พฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน .....	235
ตารางที่ 4.86	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 30. ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และ พฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน .....	236
ตารางที่ 4.87	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 31. ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและ การทำงานได้อย่างเหมาะสม .....	237
ตารางที่ 4.88	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 31. ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและ การทำงานได้อย่างเหมาะสม .....	237
ตารางที่ 4.89	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 32. เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการ การให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่ กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง .....	238

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.90	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 32. เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการ การให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่ กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง .....	239
ตารางที่ 4.91	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 33. ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์ เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน .....	240
ตารางที่ 4.92	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 33. ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์ เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน .....	240
ตารางที่ 4.93	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 34. ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และ โทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน .....	241
ตารางที่ 4.94	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดที่มีต่อ รูปแบบที่ 34. ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และ โทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน .....	241
ตารางที่ 4.95	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 35. ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ โปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัว สำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP) .....	242
ตารางที่ 4.96	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 35. ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ โปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัว สำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP) .....	243
ตารางที่ 4.97	การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 36. ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้ .....	244

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.98 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 36. ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้ .....	244
ตารางที่ 4.99 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 37. ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ .....	245
ตารางที่ 4.100 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 37. ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ .....	245
ตารางที่ 4.101 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์กร .....	246
ตารางที่ 4.102 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์กร .....	247
ตารางที่ 4.103 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม .....	248
ตารางที่ 4.104 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน .....	249
ตารางที่ 4.105 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล .....	250
ตารางที่ 4.106 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล .....	251

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.107 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ .....	252
ตารางที่ 4.108 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ .....	252
ตารางที่ 4.109 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	254
ตารางที่ 4.110 สรุปค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกรูปแบบ จำนวน 3 ระดับรูปแบบ (37 รูปแบบย่อย) และลำดับที่ .....	259
ตารางที่ 4.111 สรุปค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์กร ทีมงาน และบุคคล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .....	263
ตารางที่ 4.112 การแจกแจงจำนวนความถี่ของค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพล สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซง การจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แบ่งตามกลุ่มปัจจัยสมรรถนะ/พฤติกรรมจัดการความเครียดและลำดับที่ ขนาดของค่า Beta เพื่อหาคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัย .....	264
ตารางที่ 4.113 สรุปผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณ .....	265
ตารางที่ 4.114 สรุปค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับองค์กร ทีมงานและบุคคล .....	266

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.115	การกำหนดรหัส จำแนกประเภทข้อมูล การกำหนดหน่วยของการเจ็บป่วยและวิธีการเจ็บป่วย เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดของ ทอท. ...	269
ตารางที่ 4.116	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์กร .....	271
ตารางที่ 4.117	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนิสัยรูปแบบการพัฒนาความเครียดของ ทอท. ....	280
ตารางที่ 4.118	การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องการการแก้ไขเร่งด่วนตามช่องว่างรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. และช่องว่างพฤติกรรมสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ....	284
ตารางที่ 4.119	ลำดับความสำคัญในการเพิ่มสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ....	289
ตารางที่ 4.120	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทอท. ....	291
ตารางที่ 4.121	ระดับเกณฑ์ตามรูปแบบประเมินผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (SA-AM) .....	296
ตารางที่ 4.122	ผลการวินิจฉัยขององค์กรของ ทอท. ในปัจจุบัน ช่องว่างและความสอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสุขภาพดีในอุดมคติ (Healthy Organization: HO) เพื่อระบุ Hot spot .....	302
ตารางที่ 4.123	พฤติกรรม / สมรรถนะการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) และปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ....	319
ตารางที่ 4.124	ผลจากกรอบแนวคิดรวบยอดสำหรับขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ....	322
ตารางที่ 4.125	ความคิดรวบยอดตามเครื่องมือวินิจฉัยขององค์กรในภาพรวมสำหรับรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. (AOT Organization Health Diagnosis Tool: AOT DNA CELLULAERS CODE) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับ ทอท. ....	325

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.1	
กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการสุขภาพและความปลอดภัย (Safety Health Administration) เพื่อการปฏิรูปองค์การสมรรถนะสูงสู่องค์การ สุขภาพดีจากพื้นฐานการจัดการความเครียดตามนโยบายสนามบินที่มีชีวิต อย่างยั่งยืนของ ทอท.....	334

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	9
กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบจัดการความเครียด ทอท. ....	
ภาพที่ 1.2	10
กรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ....	
ภาพที่ 1.3	13
กรอบแนวคิดเชิงระบบ สรุปลักษณะกระบวนการในการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. และสมรรถนะการจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท.....	
ภาพที่ 2.1	20
The General Adaptation Syndrome Model .....	
ภาพที่ 2.2	21
ความเค้น - ความเครียดและเส้นกราฟตามประเภทของวัสดุ .....	
ภาพที่ 2.3	22
แผนภาพแสดงความเครียดทางจิตวิทยา .....	
ภาพที่ 2.4	23
สรุปกระบวนการความเครียดทางกลศาสตร์ .....	
ภาพที่ 2.5	23
สรุปกระบวนการความเครียดทางจิตวิทยา .....	
ภาพที่ 2.6	27
รูปแบบความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานของ NIOSH .....	
ภาพที่ 2.7	27
รูปแบบความเครียดจากการทำงาน .....	
ภาพที่ 2.8	28
ภาพสรุปมุมมองโดยกว้างของทฤษฎีความเครียดจากการทำงาน .....	
ภาพที่ 2.9	28
รูปแบบความเครียดที่เกิดจากความไม่เหมาะสมระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม .....	
ภาพที่ 2.10	29
รูปแบบทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและปฏิภณส่วนบุคคล .....	
ภาพที่ 2.11	29
รูปแบบความเหมาะสมระหว่างคนและองค์การ .....	
ภาพที่ 2.12	32
รูปแบบปฏิสัมพันธ์ตรวจสอบย้อนกลับตามทฤษฎีการประเมินและการเผชิญเหตุ ..	
ภาพที่ 2.13	34
รูปแบบขอบเขตพื้นฐานในการศึกษาจิตวิทยาและสุขภาพขององค์การ .....	
ภาพที่ 2.14	36
รูปแบบภาวะหมดไฟในการทำงาน .....	



สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.15 รูปแบบหลายมิติของภาวะหมดไฟในการทำงาน .....	36
ภาพที่ 2.16 หลักการและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	40
ภาพที่ 2.17 รูปแบบการจัดการความเครียดโดยสถาบันการจัดการความเครียด ประเทศสหรัฐอเมริกา .....	42
ภาพที่ 2.18 รูปแบบการจัดการความเครียดเชิงบวกและกราฟแสดงประสิทธิภาพ ในการทำงานและความอยู่ดีมีสุขภายใต้ภาวะกดดันอุปสงค์ในงาน (Yerkes-Dodson curve) แนวคิดรูปแบบการจัดการความเครียดเชิงบวก : การเผชิญเหตุความเครียดด้วยการเพิ่มคุณค่างาน .....	43
ภาพที่ 2.19 รูปแบบวงจรการจัดการความเสี่ยงทางจิตสังคมในสถานที่ทำงาน .....	44
ภาพที่ 2.20 รูปแบบกระบวนการสำหรับการวินิจฉัยความเครียดองค์การจากการจัดการ ความเครียดเชิงป้องกันในองค์กร .....	45
ภาพที่ 2.21 รูปแบบกระบวนการจัดการความเครียด .....	46
ภาพที่ 2.22 รูปแบบการป้องกันความเครียดเชิงบูรณาการแบบองค์รวม .....	55
ภาพที่ 2.23 กรอบแนวคิดรูปแบบสมรรถนะ .....	62
ภาพที่ 2.24 การประยุกต์ใช้รูปแบบวิธีแทรกแซงการลดกระทำจัดการความเครียด ในระดับบุคคลและระดับองค์การด้วยเครื่องมือการพัฒนาองค์กร ผ่านวงล้อทรัพยากรมนุษย์ .....	73
ภาพที่ 2.25 รูปแบบ AOT strategy house .....	86
ภาพที่ 2.26 รูปแบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ .....	87
ภาพที่ 2.27 ความเสี่ยงระดับองค์การตามบริบทธุรกิจของ ทอท. ....	89
ภาพที่ 2.28 วิวัฒนาการระบบการจัดการนิรภัย วัฒนธรรมความปลอดภัยและปัจจัยมนุษย์ .....	91
ภาพที่ 2.29 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ .....	98
ภาพที่ 2.30 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ .....	99
ภาพที่ 2.31 ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ กรณีร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์เอกสารและ การศึกษาจากสภาพจริง .....	100
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดเชิงระบบขั้นตอนกระบวนการในการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ....	126

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4.1 ข้อมูลร้อยละจำแนกตามประเภทเอกสารภายในและภายนอก ทอท. ....	137
ภาพที่ 4.2 ข้อมูลร้อยละจำแนกตามระดับวิธีแทรกแซงการจัดกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ....	137
ภาพที่ 4.3 ข้อมูลร้อยละจำแนกตามวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. รูปแบบการจัดการความเครียดองค์การสุขภาพดี จำนวน 37 รูปแบบ .....	138
ภาพที่ 4.4 ข้อมูลร้อยละของลักษณะเนื้อหา .....	145
ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จากการวิจัยเอกสาร พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ การจัดการความเครียดของ ทอท. ....	159
ภาพที่ 4.6 ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดจากแบบสอบถามสำหรับ การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ แบบถ่วงน้ำหนัก อ้างอิงจากเครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการ ความเครียดของ HSE 2009 .....	170
ภาพที่ 4.7 แก่นสารในการวิเคราะห์คือ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดภายใน องค์การจากรายการตรวจป้องกันความเครียดในองค์การของ ILO .....	268
ภาพที่ 4.8 จำนวนร้อยละปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์การ .....	271
ภาพที่ 4.9 ผลสรุปการวิเคราะห์แก่นสารจัดประเภทกลุ่มของปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกัน ความเครียดภายในองค์การและแนวคิดการบริหารจัดการ สุขภาพและความปลอดภัย (SHA: Safety Health Administration Model) .....	277
ภาพที่ 4.10 กรอบแนวความคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ....	279
ภาพที่ 4.11 ช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ....	283

สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 4.12	กรอบแนวคิดสนามบินที่มีชีวิตเพื่อสร้างเวลาแห่งความสุขในการเดินทาง ส่งผ่านความภูมิใจ อัตลักษณ์ไทยสู่สากล (A Resilience of Airports of Thailand for D-well Time Framework) (อ้างอิงจาก Engagement for patient safety project framework, จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2558) องค์การสุขภาพดีที่เหนือกว่า องค์การสมรรถนะสูง (McKinsey & Co, 2016).....	311
ภาพที่ 4.13	ความคิดรวบยอดในภาพรวมของ ทอท. องค์การสุขภาพดีที่ยั่งยืน มีการพัฒนามนุษย์และองค์การและความเปลี่ยนแปลงด้วยพื้นฐาน การจัดการความเครียดให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การควบคู่กับคุณภาพชีวิตและ ความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ทอท. ตามแนวทางองค์การอนามัยโลก.....	312
ภาพที่ 4.14	กรอบแนวคิดที่เชื่อมโยง โครงสร้างกระบวนการจากข้อมูลการวิจัยเอกสาร การวิจัยสำรวจเชิงปริมาณและคุณภาพ สรุปอุปนัยความสำคัญในการบูรณาการ สังเคราะห์รูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. แล้วกำหนดเป็นนิยาม รูปแบบแนวคิด (Conceptual Model) .....	316
ภาพที่ 4.15	ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 .....	317
ภาพที่ 4.16	รูปแบบการจัดการความเครียดองค์กรรวม ทีมหนึ่งเดียว อัตลักษณ์ ทอท. จากกรอบแนวคิดรวบยอดองค์การสุขภาพดี สร้างสนามบินที่มีชีวิต พิชิตความเครียดลดอัตราห้วงเวลาแห่งความสุข พัฒนาสู่องค์การสุขภาพดีที่ยั่งยืน .....	324
ภาพที่ 5.1	แสดงรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ผลผลิตของงานวิจัย ในครั้งนี้ซึ่งพัฒนามาจากกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดี.....	335

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อโลกพยากรณ์ได้ เราต้องการคนฉลาด แต่หากโลกพยากรณ์ไม่ได้ เราต้องการคนที่ปรับตัวได้ (Minzberg H., 2010) คือเป้าหมายการจัดการทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่ ภายใต้บริบทกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วรุนแรง ความไม่แน่นอนซับซ้อนและกำกวม รวมถึงความเจริญแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีเปลี่ยนโลกที่ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานความเป็นมนุษย์ ส่งผลทำให้โลกของการทำงานแตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง (ILO, 2006) ซึ่งโลกได้มีสัญญาณเตือนแก่มนุษย์และองค์กรให้มีการปรับตัว แต่ส่วนใหญ่ยังคงมีวิถีชีวิตแบบเดิมภายใต้สภาวะการณ์ที่ยังวันยังไร้สมดุลอย่างรุนแรงระหว่างมนุษย์และธรรมชาติจนกลายเป็นความเคยชินในความคิดปกติขาดความตระหนักรู้ถึงภัยเงียบที่ซ่อนเร้นอยู่ในมุมมืดนับตั้งแต่เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงสงครามโลก พบว่าบทเรียนในอดีตจากการมุ่งแต่จะรุกรานใช้ทรัพยากรบนโลกใบนี้ให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากที่สุดโดยขาดความคำนึงถึงมิติสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นได้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาที่ยั่งยืน ภัยคุกคามต่าง ๆ ได้สร้างความรู้สึกตื่นตระหนกที่สังคมโลกต้องร่วมเผชิญชะตากรรมเดียวกันในความรู้สึกวิตกกังวลและความเครียดที่ยิ่งใหญ่ จากการถูกบังคับให้ต้องเกิดการวินิจฉัยเรียนรู้ในการปรับตัวสร้างสมดุล ความปกติบนฐานวิถีชีวิตใหม่ เพื่อผ่านพ้นช่วงเวลาวิกฤติไปให้ได้ ยิ่งเป็นปัจจัยกระตุ้นสาเหตุให้คนทำงานต้องติดกับดักความเครียดจากความเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และหากสะสมเรื้อรังโดยที่ตัวก่อสาเหตุความเครียดนั้นไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างเหมาะสมก็จะเกิดปัญหาจิตสังคมอุบัติใหม่ในศตวรรษที่ 21 คือ ภาวะหมดไฟ โดยองค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) บรรจุไว้ในบัญชีจำแนกโรค ICD-11 (WHO, 2019) แสดงให้เห็นถึงความเร่งด่วนสำคัญของปัญหาความเครียด เนื่องจากส่งผลกระทบในวงกว้างที่เป็นมากกว่าแค่ความคิด หากแต่เป็นได้ทั้งปรากฏการณ์ สภาวะ กระบวนการและผลลัพธ์ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (อดุลย์ บัณฑิตกุล, 2554) ต่อทั้งด้านร่างกาย จิตใจพฤติกรรมและสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ก่อให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม ยิ่งกว่านั้นหน่วยงานบริหารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยแห่งสหภาพยุโรป (European Occupational Safety and Health Administration: EU-

OSHA) พบว่าปัญหาสุขภาพจิตยังมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคตอีกด้วย (EU-OSHA, 2014)

ในประเทศสหรัฐอเมริกาสถาบันอาชีวอนามัยและความปลอดภัยแห่งชาติ (National Institute of Occupational Safety and Health: NIOSH) มีการศึกษาหาปัจจัยและผลของความเครียดในการทำงาน รวมทั้งการป้องกันและลดความเครียดจากการทำงาน โดยออกเป็นข้อกฎหมายตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 (NIOSH, 2014) ซึ่งรวบรวมอยู่ในข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงสถานที่ทำงานในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยจากสิ่งคุกคามด้านจิตสังคมและได้เสนอยุทธศาสตร์ระดับชาติในการป้องกันความผิดปกติด้านจิตสังคมจากการทำงาน โดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Office: ILO) (ILO, 2016) สอดคล้องกับในประเทศอังกฤษโดยองค์การบริหารด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health Safety Executive: HSE) ที่ได้ออกมาตรฐานการจัดการความเครียดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการเฝ้าระวัง ค้นหาและติดตามปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เกิดสิ่งคุกคามด้านจิตสังคม ทำให้ช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมาจึงเป็นประเด็นที่นักวิจัยนักสื่อสารมวลชน องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งชุมชนภาคสังคมโดยรวมให้ความสนใจอย่างมาก เห็นได้จาก NIOSH ได้จัดลำดับความสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการตัวก่อความเครียดด้านจิตสังคมเป็นหัวข้อการวิจัยที่สำคัญเร่งด่วน เนื่องจากความเครียดบ่งถึงพฤติกรรมในการตอบสนองและผลของกระบวนการเชิงระบบที่หากมุ่งเน้นเพียงการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างเดียวโดยขาดความตระหนักถึงความเป็นมนุษย์แล้วจะนำมาซึ่งปัญหาเมื่อปัจจัยสาเหตุความเครียดในสถานที่ทำงานไม่ได้รับการจัดการที่ดี ผนวกกับความซับซ้อนของสังคมที่มากขึ้นทุกวัน ก่อให้เกิดสิ่งคุกคามทางด้านจิตสังคมและมีศักยภาพในการเกิดอันตรายต่อทั้งระดับบุคคล องค์กร และสังคม เกิดภาวะหรือโรคทางอารมณ์ใหม่ ๆ ขึ้นมามากมายที่เป็นประเด็นระบาดวิทยาทางด้านสุขภาพ (วนบุษย์ ยุพเกษตร, 2562) จึงถือเป็นความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และความอยู่ดีมีสุขของคนทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการสมัยใหม่แบบญี่ปุ่น ที่ถึงแม้จะมีประสิทธิภาพจนได้รับความนิยมแพร่หลายทั่วโลกแต่ก็ได้ซ่อนบ่อเกิดของปัญหาในมุมมืด โดยเฉพาะกลุ่มโรคไม่ติดต่อซึ่งเกิดจากพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่ดี เช่น เบาหวาน ความดันโลหิตสูง โรคอ้วน โรคหลอดเลือดหัวใจและสมอง เป็นต้น (Kivimaki M. & Steptoe A., 2018) รวมทั้งโรคที่เกิดจากการปรับตัวบุคคลไม่เหมาะสมจากปัจจัยความเครียด (Adjustment disorder) โรคซึมเศร้าที่นำไปสู่การฆ่าตัวตาย (Behrooz Asgari, 2016) โดยกล่าวได้ว่าเป็นสองสาเหตุหลักของการตายในกลุ่มโรคที่มีสาเหตุการตายจากการทำงานหนัก (Karoshi Syndrome) ซึ่งยังคงเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น (Yamauchi et al., 2018) จนรัฐบาลญี่ปุ่นต้องออกนโยบายมาตรการสำหรับเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ (Shimazu, A., 2016) สอดคล้องกับ ILO ที่ระบุว่าปัญหาที่มีสาเหตุมาจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานไม่ได้

เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้นหากแต่เกิดผลกระทบประเด็นสุขภาพจิตของวัยทำงาน ดังนั้นความเครียดจากการทำงานจึงถือเป็นปัญหาในระดับโลก (Senova A. & Antosova M., 2014) โดย EU-OSHA และ NIOSH ได้ออกนโยบายภายใต้การดูแลของศูนย์การป้องกันและควบคุมโรค (CDC) แห่งสหรัฐอเมริกา ได้ประเมินความเสี่ยงพบว่ามนุษย์ทุกคนบน โลกนั้นจะต้องเผชิญ ความเครียดไม่มากก็น้อยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอทุกที่ทุกเวลา เนื่องจาก โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ร่วมกับมีผลกระทบวงกว้างในหลากหลายมิติโดยเฉพาะใน กลุ่มคนวัยทำงานต่อทั้งด้านความปลอดภัย การเกิดอุบัติเหตุ และสุขภาพเชิงลบอันส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินการทางธุรกิจขององค์การจากปัญหาความเครียดในทุกระดับของการ บริหารจัดการองค์การ ทำให้มีการจัดตั้ง The Global Agenda Council on Wellbeing and Mental Health ของ The World Economic Forum (WEF) เพื่อเน้นย้ำความสำคัญในบริบทวงกว้างทางด้าน สุขภาพจิตและความอยู่ดีมีสุขของวัยทำงาน สอดคล้องกับองค์การสหประชาชาติ (United nation: UN) ที่ได้บรรจุประเด็นจิตสังคม ปัญหาความเครียดจากการทำงานเป็นประเด็นเฉพาะใน The UN's post-2015 development charter ในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustain Development Goals: SDGs)

งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการรักษาโรคเรื้อรังและการจ่ายค่าชดเชยการสูญเสียที่เกิด จากความเครียดจากการทำงานนั้นมีมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมมาก โดยตัวชี้วัดที่สำคัญคือ การ หยุดงานจากความเครียดหรือที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงจิตสังคมที่ทำให้เกิดสิ่งคุกคามนี้ จากข้อมูลผลวิจัย การคำนวณมูลค่าความสูญเสียที่เกิดจากความเครียดจากการทำงานและปัจจัยเสี่ยงด้านจิตสังคมจาก การทบทวนวรรณกรรมของ European Risk Observatory European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, 2014) พบว่าความเครียดนั้นสร้างมูลค่าความสูญเสียทั้งในระดับสังคม (Costs at societal level) องค์การ (Costs to organizations) และระดับภาคส่วนอุตสาหกรรม (Costs at sectoral level) เช่น ค่าใช้จ่ายทางด้านสุขภาพการรักษาพยาบาล ค่าประกันเงินทดแทน ค่าเสียโอกาส ทางสังคมจากการบาดเจ็บและความเจ็บป่วยทั้งทางร่างกายและจิตใจที่สะสมเพิ่มมากขึ้นจาก พฤติกรรมเชิงลบของพนักงานซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผลผลิตภาพและความผูกพัน องค์การที่ลดลง การมาทำงานสาย การขาดงาน การมาทำงานแต่ไร้ประสิทธิภาพ ความขัดแย้ง และความรุนแรงในสถานที่ทำงาน สัมพันธภาพและประสิทธิภาพของทีมงานที่ลดลง และ การตัดสินใจลาออกจากงาน เป็นต้น (Hassard et al., 2014)

องค์การ Mind Share Partners, Qualtrics และ SAP เปิดเผยการศึกษาที่ให้ผลออกมาว่า กลุ่มมิลเลนเนียลส์เผชิญกับปัญหาสุขภาพจิตจากการทำงานในอัตราสูงถึง 3 เท่า และกลุ่ม Gen Z สูง ถึง 4 เท่า เมื่อเทียบกับคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน พบว่า ประชากรโลก 87 % ยอมรับว่าตนเองมีความเครียด และ 10% ยอมรับว่าตนเองไม่สามารถ

จัดการความเครียดได้และจำนวนเปอร์เซ็นต์ของผู้ใหญ่ตอนต้นที่มีปัญหาสุขภาพจิตสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะการที่ประชากรวัยทำงานต้องรับมือกับความเครียดจากฆ่าตัวตายเพิ่มสูงขึ้น 47% นับจากปี 2008 ถึงปี 2017 มีโอกาสเกิดขึ้นมากกับคนรุ่นมิลเลนเนียลส์ โดยมักมีสาเหตุจากปริมาณภาระงานที่มากเกินไปในขณะที่จำนวนคนและทรัพยากรมีอย่างจำกัด รวมถึงชั่วโมงทำงานที่ยาวนานและกลมกลืนแบบไร้รอยต่อกับวิถีชีวิตประจำวัน โดย 86% ระบุว่าองค์กรควรเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนลูกจ้างด้านสุขภาพจิต ไม่ใช่แค่การมีส่วนร่วม แต่รวมถึงการรับคนเข้ามาและรักษาคคนไว้ในองค์กรด้วย (Wong et al., 2019) ในประเทศไทยจากข้อมูลสถิติของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข รายงานผลการให้บริการสายด่วนสุขภาพจิต 1323 ในปี พ.ศ.2560 พบว่ามีจำนวนเพิ่ม มากขึ้นเกือบ 2 เท่าตัว เมื่อเทียบกับปี 2557 โดยอันดับหนึ่งเป็นวัยทำงานมากที่สุด ช่วงอายุ 20-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 70 ของผู้ใช้บริการทั้งหมด และเป็นกลุ่มที่มีอัตราการฆ่าตัวตายสูงสุด 8.04 ต่อแสนประชากร โดยเฉพาะอายุระหว่าง 35-39 ปี ที่มีอัตราการฆ่าตัวตายมากที่สุด 9.55 ต่อแสนประชากร อัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จ ปี พ.ศ. 2546-2554 กลุ่มอายุ 25-59 ปี จำนวน 3,900 คน และพบว่าในทุก 1 ชั่วโมงจะมีคนพยายามฆ่าตัวตาย 6 ราย (กรมสุขภาพจิต, 2557) แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ปัญหาสุขภาพจิตของประชากรวัยทำงานในประเทศไทยนั้น มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกปี (กรมสุขภาพจิต, 2561) สอดคล้องกับข้อมูลจากการประชุมเครือข่ายดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพจากการประกอบอาชีพของกลุ่มวัยทำงาน ประจำปีงบประมาณ 2562 ที่มีประเด็นเน้นย้ำความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมสู่มิติใหม่สุขภาพ โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ซึ่งมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่เหมาะสม ภาวะซึมเศร้าและอัตราการฆ่าตัวตายวัยทำงาน (กระทรวงสาธารณสุข, 2562) ดังนั้นองค์กรควรสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน จัดการความเครียดจากการทำงานเพื่อประสิทธิภาพองค์กรควบคู่ความอยู่ดีมีสุขของคนทำงาน ร่วมกับการพัฒนานโยบายและบริการทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยสำหรับประเด็นจิตสังคม (กรมสุขภาพจิต, 2560) มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงแค่ตัวเลขชี้วัดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแต่เพียงมิติเดียวซึ่งอาจสวนทางกับดัชนีชี้วัดความสุขมวลรวมทางสังคม สอดคล้องกับการเปรียบเทียบการจัดอันดับระดับโลกของตัวเลขการคาดการณ์ GDP และดัชนีความสุขโลกของประเทศทั่วโลก ในปี 2019 โดยประเทศต่าง ๆ บนแผนที่โลก ซึ่งมีตัวเลข GDP สิบอันดับแรกของโลก กลับไม่ได้ติดอันดับประเทศที่มีดัชนีความสุขโลกสิบอันดับแรก ดังนั้นกล่าวได้ว่าประเทศที่มีมิติทางด้านเศรษฐกิจสูงไม่ได้แสดงให้เห็นเป็นหลักประกันได้ว่าประเทศนั้นจะมีมิติทางสังคมที่มีดัชนีความสุขมวลรวมสูงตามไปด้วย (Helliwell et al., 2019)

ประเด็นด้านสุขภาพและจิตสังคม แต่เพียงปัญหาความเครียดหรือโรคซึมเศร้านั้นจึงถือเป็น 10 ประเด็นพฤติกรรมสุขภาพคนไทย ปี 2563 ที่สำคัญน่าจับตามอง (สำนักงานกองทุนส่งเสริมและสนับสนุนสุขภาพ, 2562) เนื่องจากการแก้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังได้ผลจำกัด และในปัจจุบันวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งโลกส่วนตัวและโลกของการทำงานนั้นไม่สัมพันธ์กัน คนทำงานไม่มีความสุข ขาดแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความขัดแย้งสูง ประสิทธิภาพต่ำและคุณภาพงานไม่ได้มาตรฐาน (ชาริน จันทระจตุรงค์ และคณะ, 2561) อีกทั้งมาตรการต่าง ๆ ที่มีอยู่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างยั่งยืน คนดีมีศักยภาพลาออก งานทำให้เกิดความทุกข์ คนต้องแสวงหาแหล่งความสุขที่อื่นนอกเหนือจากงาน ถือเป็นปัญหาทางด้านสังคมเชิงโครงสร้างถือเป็นจุดวิกฤติของลูกจ้าง นายจ้าง องค์กร สังคมและประเทศชาติที่ต้องร่วมกันแก้ไข (สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ สำนักวิชาการสาธารณสุข, 2562) สอดคล้องวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล หรือ ซีเอ็มเอ็มยู (CMMU, 2562) เผยผลข้อมูลงานวิจัยหัวข้อการตลาดเติมพลัง “BURNOUT IN THE CITY” โดยสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,280 คน โดยในจำนวนนั้นเป็นผู้หญิง 66% ผู้ชาย 34% พบว่า สังคมไทยอุดมความเครียด คนไทยมีภาวะหมดไฟเกินครึ่ง วัยทำงานในกรุงเทพฯ จำนวน 12% อยู่ในภาวะหมดไฟ (Burnout Syndrome) อย่างเต็มตัว และมีจำนวนมากถึง 57% ที่อยู่ในภาวะที่มีความเสี่ยงสูงที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟ และเหลือคนที่ยังมีไฟแรงในการทำงานเพียงแค่ 31% เท่านั้น และสิ่งที่น่าสนใจคือมักจะได้ยินคำพูดที่ว่าคนรุ่นใหม่ไฟแรงแต่กลับเป็นคำพูดที่สวนทางกับผลการวิจัยนี้ที่ได้บอกว่ายิ่งเด็กยิ่งหมดไฟได้ง่ายและส่งผลกระทบต่อมากกว่ากลุ่มคนที่อายุน้อยมีโอกาสเกิดภาวะหมดไฟได้มากกว่าคนอายุเยอะ ช่วงอายุที่น้อยลงกลับมีโอกาสที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟได้มากกว่า กลุ่ม Gen Z หรือช่วงอายุต่ำกว่า 22 ปี กำลังตกอยู่ในภาวะหมดไฟมากที่สุดถึง 17% ขณะที่กลุ่ม Gen Y หรือช่วงอายุ 23 – 38 ปี ก็ตกอยู่ในสภาวะใกล้เคียงกันที่ 13% แต่กลับกันในกลุ่ม Baby boomer หรือช่วงอายุ อายุ 55 - 73 ปี กลับอยู่ในภาวะหมดไฟเพียง 7% เมื่อแยกตามกลุ่มอาชีพพบว่ากลุ่มอาชีพที่อยู่ในภาวะหมดไฟหรือเสี่ยงต่อการหมดไฟในการทำงานมากที่สุดคือ พนักงานรัฐวิสาหกิจและกำลังเสี่ยงที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟมากเป็นอันดับแรกที่ 77% รองลงมาคือ พนักงานเอกชน 73% และข้าราชการที่ 58% และธุรกิจส่วนตัว 48% ซึ่งมี 3 สาเหตุหลักที่ทำให้ให้อยู่ในภาวะหมดไฟ ประกอบด้วย 1) ภาระงานที่มีมากเกินไป 2) ขาดระบบการสนับสนุนขององค์กร 3) โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนร่วมกับบรรยากาศการทำงานไม่เป็นมิตร และในประเทศไทยยังไม่มีมาตรการชดเชยในเรื่องความเครียดจากกองทุนเงินทดแทน (อดุลย์ บัณฑิตกุล, 2554) ดังนั้นประเด็นความเสี่ยงจิตสังคม สุขภาพจิต ความเครียดส่งผลกระทบต่อการพัฒนามนุษย์และองค์กร โดยผลลัพธ์จะไปในทิศทางใดนั้นขึ้นกับประสิทธิภาพวิธีการจัดการความเครียด (EU-OSHA, 2014) จึงถือเป็นความท้าทายทางธุรกิจต่อองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย



ทอท. รัฐวิสาหกิจไทย ผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินชั้นนำของไทยที่ต้องแข่งขันทางธุรกิจบนเวทีการค้าร่วมในระบบทุนนิยมนิเวศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมการบินโลก ภายใต้ความคาดหวังเป้าหมายประเทศไทย 4.0 ต่อ ทอท. ในการเป็นส่วนสำคัญของห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมแห่งอนาคตด้านโลจิสติกส์และการบิน กลไกเครื่องจักรขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้การกำกับดูแลภาครัฐตามบริบทขององค์การสมรรถนะสูง ส่งผลทำให้บุคลากร ทอท. ต้องมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย หากคุณภาพชีวิตความอยู่ดีมีสุขและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก็ต้องคำนึงถึงควบคู่กัน แสดงให้เห็นถึงแรงกดดันทางธุรกิจและระดับความเครียดของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มากกว่าองค์กรในรูปแบบอื่น ๆ นอกจากนั้น ทอท. ยังเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทอท. จึงจำเป็นต้องมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือสำหรับนักลงทุนในฐานะสมาชิกดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) และได้ถูกรับการตรวจประเมินมิติด้านสังคมด้วยคำถามประเด็นทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยว่า ทอท. มีการจัดการความเครียดระดับองค์กรอะไรบ้างและมีแนวทางในการพัฒนาระบบต่อเนื่องอย่างไรอีกด้วย

ข้อมูลจากงานวิจัยองค์การสุขภาพท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ประจำปี 2561 โดยโครงการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข ภาคเหนือตอนบน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผู้เข้าร่วมกิจกรรมนักสร้างสุข จำนวน 208 คน ด้วยเครื่องมือการวิจัยแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง พบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจมีคะแนนค่าเฉลี่ยความสุข เมื่อแบ่งตามระยะเวลาการทำงานในองค์กรสูงที่สุดคือ 10 ปีขึ้นไป รองลงมา ไม่ถึงหนึ่งปี 3-5 ปี 1-2 ปี และอันดับสุดท้าย 6-9 ปี และข้อมูลจากการสำรวจเบื้องต้นความเครียดของบุคลากร ทอท. ปีงบประมาณ 2562 จำนวน 199 คน ด้วยแบบประเมินความเครียดของโรงพยาบาลสวนปรุงพบว่า บุคลากร ทอท. มีความเครียดระดับต่ำร้อยละ 48 ปานกลางร้อยละ 42 สูงร้อยละ 6 รุนแรงร้อยละ 4 และข้อมูลวินิจฉัยเบื้องต้นบุคลากร ทอท. ร้อยละ 40 ที่ทำแบบประเมินมีสัญญาณเฝ้าระวัง ร้อยละ 10 มีความเครียดในเขตอันตราย และพบว่ารายกรณีที่ได้รับคำปรึกษาทางจิตวิทยาแบบเผชิญหน้าต่อหน้าจำนวน 24 คน ร้อยละ 42 มีพฤติกรรมของโรคซึมเศร้าและสมาธิสั้น นอกจากนั้นข้อมูลจากผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ ทอท. ประจำปี 2562 โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรไม่ผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ไม่มีความสุขในการทำงาน แล้วยังแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกแย่ตามไปด้วย โดยปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเครียดของ ทอท. ประกอบด้วย ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าตอบแทนผลประโยชน์ สัมพันธภาพและการยอมรับจากผู้อื่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ทอท.

องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) เสนอรายงานประมาณการณั้ตัวชี้วัดการขนส่งทางอากาศปี พ.ศ. 2563 ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 พบว่าจำนวนที่นั่งผู้โดยสารสายการบิน ลดลง 40-53 % หรือประมาณ 2,247-2,915 ล้านคน เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 ความสูญเสียที่เป็นไปได้จากรายได้ดำเนินการหลักของผู้ดำเนินการสายการบินประมาณ 297-384 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (ICAO, 2020) ในส่วนของสมาพันธ์ผู้ดำเนินการท่าอากาศยานนานาชาติ (Airport Council International: ACI) รายงานจำนวนผู้ใช้บริการในเอเชียแปซิฟิกลดลง 52.9% รายได้ของผู้ดำเนินการสนามบินลดลง 58.9 % คนทำงานในสนามบินกว่า 1 ล้านตำแหน่งมีความเสี่ยงในการถูกลดเงินเดือนหรือถูกเลิกจ้าง (ACI, 2020) คาดการณ์ปลายปี พ.ศ. 2565 สถานการณ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจการบินถึงจะฟื้นตัวคืน หรือช้ากว่าคาดการณ์จนถึงปี พ.ศ. 2567 ขึ้นกับระยะเวลาและความรุนแรงของการแพร่ระบาด มาตรการตอบโต้และที่สำคัญที่สุดคือ ระดับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคสำหรับการเดินทางทางอากาศสอดคล้องคำแนะนำของสมาพันธ์ผู้ดำเนินการขนส่งทางอากาศยานนานาชาติ (International Air Transportation Association: IATA) (IATA, 2020) รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจในการฟื้นคืนของอุตสาหกรรมการบินในรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์จากพื้นฐานในการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากรในช่วงวิกฤติที่อยู่ในสภาวะยากลำบากร่วมกัน เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้นำทางธุรกิจเมื่อถึงช่วงเวลาในการฟื้นคืน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการสร้างเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรใหม่ ๆ ให้เหมาะสมตามบริบทเฉพาะสำหรับการตรวจวัด ประเมินวินิจฉัย สุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากรและประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินการขององค์กรควบคู่กัน เพื่อออกแบบแนวทางมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน การฝึกอบรมทางไกล เป็นต้น ด้วยการสนับสนุนสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานภายใต้ฐานวิถีชีวิตใหม่ในสถานการณ์โควิด-19 (ACI, 2020) กล่าวได้ว่ากรณีโควิด-19 คือสิ่งกระตุ้นตัวก่อสาเหตุความเครียดของ ทอท. และถือเป็นบททดสอบในเกมธุรกิจครั้งสำคัญ เป็นความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในประเด็นความเสี่ยงด้านจิตสังคม สุขภาพจิต ปัญหาความเครียดและภาวะหมดไฟ

ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดจึงเป็นประเด็นที่มีความทันสมัยสำหรับกรณีศึกษา ทอท. ซึ่งได้รับและส่งผลกระทบต่อเนื่องอย่างชัดเจนจากความเครียดองค์กรเนื่องจากท่าอากาศยานเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญต่อภาพรวมการเจริญเติบโตของผู้มีส่วนได้เสียในระบบนิเวศเศรษฐกิจในพื้นที่ที่ตั้งอยู่จากการสร้างงานสร้างอาชีพ สามารถเป็นบทเรียนที่เกิดประโยชน์ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ จากองค์ความรู้ใหม่เพื่อลดช่องว่างระหว่างสาเหตุและการแก้ไข ปัญหาความเครียดจากการทำงานที่กว้างมากที่สุดในด้านอาชีวอนามัยสำหรับการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะในระดับองค์กรที่ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากประเด็นมีความ

ซับซ้อนเป็นพลวัตในองค์ความรู้และลักษณะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสำหรับผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์และศิลป์สาขานี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียดเพิ่มเติม (Akanji B., 2015) เพื่อการแปลงข้อมูลที่ได้มาไปเป็นรูปแบบที่องค์กรสามารถวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินได้ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ (Pisanti et al., 2017) สอดคล้องกับเป้าหมายโครงการประกวดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาคนในองค์การให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การด้วยนวัตกรรมตามเกณฑ์ 5 Is ได้แก่ ระดับที่ 1) การริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การมีส่วนร่วม 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ 4) การบูรณาการ และ 5) ผลกระทบ (จิรประภา อัครบวร, 2561) ถือเป็นความท้าทายทางวิชาการของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นจิตสังคม การเตรียมความพร้อมเผชิญความท้าทายใหม่ที่จะเกิดขึ้นจากสัญญาณเตือนที่ส่งให้ต้องปรับตัวก่อนถูกบังคับ นั่นคือเหตุผลที่มีความจำเป็นต้องจัดการความเครียดจากการทำงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการอยู่รอดและแข่งขันด้วยกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ให้เป็นปัจจุบัน นำเสนอผลลัพธ์การวิจัยให้เป็นทางเลือกแก่ผู้บริหาร ทอท. ในการยกระดับการจัดการทุนมนุษย์ควบคู่กับประสิทธิภาพในการพัฒนา ทอท. ด้วยการผนวกประเด็นของปัจจัยมนุษย์ซึ่งเป็นศูนย์กลางด้านสุขภาวะสำหรับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์และประเด็นทางธุรกิจด้านการพัฒนาองค์การตามแนวทางการจัดการความเครียดเส้นทางเบื้องต้นสู่การเป็นองค์การสุขภาพดี (อัมพร ศรีประเสริฐสุข, 2558)

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและสถานะการจัดการความเครียด ทอท. องค์การสุขภาพดีในอนาคต

2.2 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

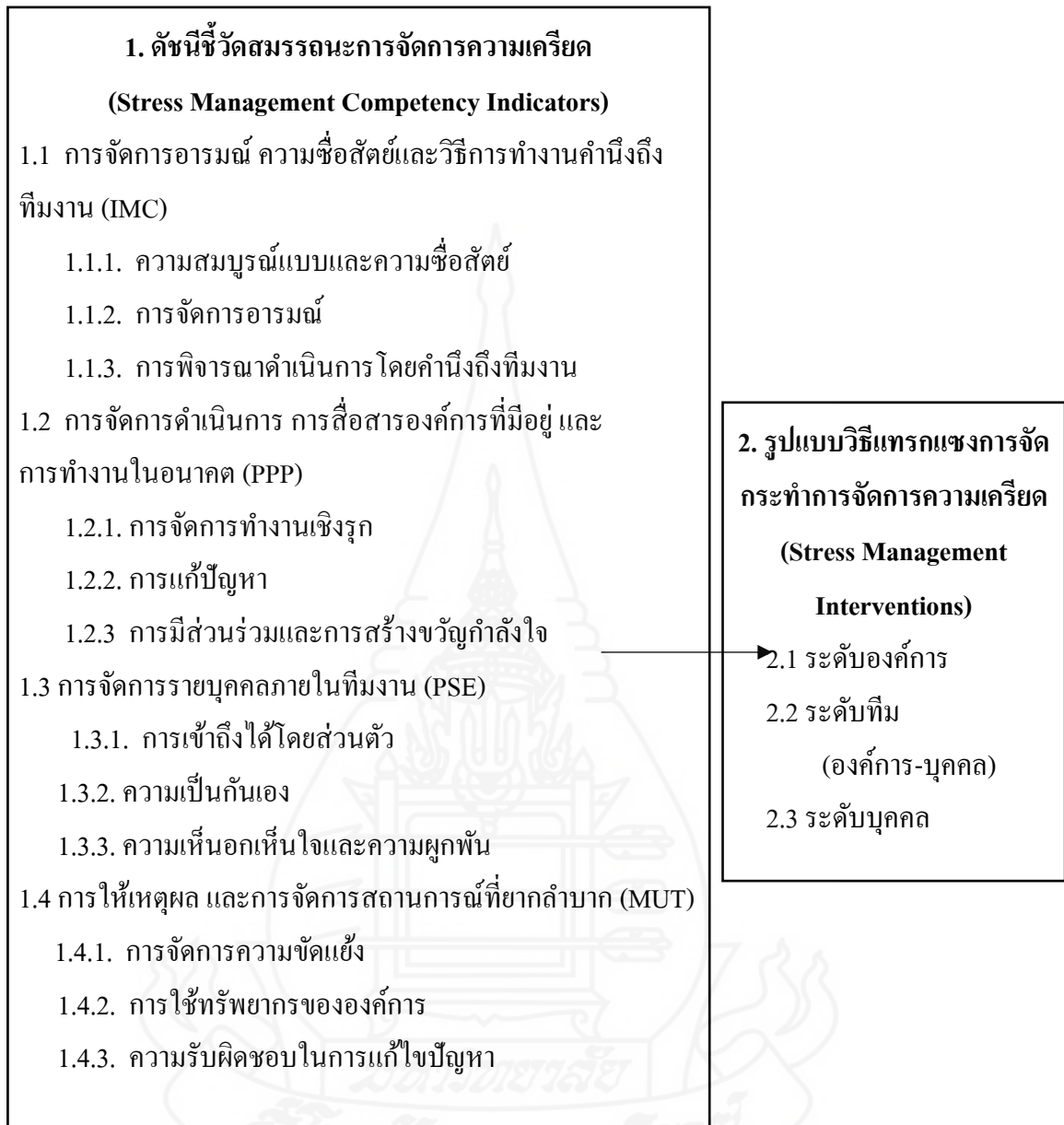
2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

2.4 เพื่อศึกษาเสนอแนวทาง โอกาสการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท.

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

รูปแบบการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยขัดขวางต่อการจัดการความเสี่ยงทางด้านจิตวิทยาของ ทอท.			
ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร การสร้างเครื่องมือสำรวจด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง			
<p>ศึกษาภาวะการจัดการทั่วไปของ ทอท. ยกตัวอย่างเช่น ระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจ ระบบการดำเนินการรักษาและระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>- แผนปฏิบัติการ</li> <li>- การจัดการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การประเมินความเสี่ยง</li> </ul> <p>(อ้างอิงมาตรฐานการจัดการ ความเครียดของ HSE)</p>	<p>ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver)</p> <p>การจัดการ ความเครียด และ ความเสี่ยง ด้านจิตสังคม</p>	<p>คุณลักษณะองค์การ บริบทของ ทอท.</p>	<p>การจัดการความเสี่ยงด้านจิตวิทยา ทอท.</p> <p>รูปแบบการจัดการความเครียดในอุดมคติ</p> <p>ศึกษาภาวะวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคมสู่องค์การสุขภาพจิตในอุดมคติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับองค์การ</li> <li>- ระดับทีมงาน (บุคคล-องค์การ)</li> <li>- ระดับบุคคล</li> </ul> <p>ศึกษาภาวะการจัดการเชิงกลยุทธ์ผนวก เวชศาสตร์ป้องกันศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับปฐมภูมิ</li> <li>- ระดับทุติยภูมิ</li> <li>- ระดับตติยภูมิ</li> </ul>
<p>ความตระหนักประเด็นจิตสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเครียดจากการทำงาน</li> </ul> <p>ความตระหนักความเสี่ยงด้านจิตสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อุปสงค์ในงาน</li> <li>- การควบคุมในงาน</li> <li>- การสนับสนุนในงาน</li> <li>- บทบาทในงาน</li> <li>- ความสัมพันธ์ในงาน</li> <li>- ความเปลี่ยนแปลงในงาน</li> </ul> <p>(อ้างอิงรายการตรวจสอบการป้องกัน ความเครียดของ ILO)</p>	<p>ปัจจัยขัดขวาง (Barrier)</p> <p>การจัดการ ความเครียด และ ความเสี่ยง ด้านจิตสังคม</p>		<p>การจัดการความเสี่ยงด้านจิตวิทยา ทอท.</p> <p>รูปแบบการจัดการความเครียดในปัจจุบัน</p> <p>ศึกษาภาวะวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคม ทอท. ในปัจจุบัน</p>
<b>ระยะที่ 2 การพัฒนาและสร้างร่างรูปแบบจากข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ในระยะเวลาที่ 1</b>			
การวิเคราะห์ช่องว่างและความสอดคล้องเพื่อระบุปัญหา วิธีปฏิบัติและวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ ด้วยเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาพองค์การ 9 ตัวแปร (9 Cells) สำหรับแนวทางโอกาสการพัฒนา รูปแบบ			
<b>ผลผลิตงานวิจัยคือ กรอบแนวคิดสำหรับรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.</b>			

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาแบบจัดการความเครียด ทอท.



ภาพที่ 1.2 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท.

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ดำเนินการเก็บข้อมูล

การศึกษารายกรณี (Case study research) ทอท. กำหนดพื้นที่ดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ของ ทอท.และสนามบินสาธารณะทั้ง 6 แห่ง ในการกำกับดูแลของ ทอท. ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) กรุงเทพมหานครและจังหวัดสมุทรปราการ ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) กรุงเทพมหานคร ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) จังหวัดภูเก็ต ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) จังหวัดเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) จังหวัดสงขลา และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) จังหวัดเชียงราย

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยเอกสารใช้กลยุทธ์การพิจารณาของผู้วิจัย โดยหยุดค้นคว้าเมื่อพบว่า ข้อมูลที่ได้เพียงพอในหัวข้อหลัก หัวข้อรอง และหัวข้อย่อยเรียบร้อยแล้ว

การวิจัยเชิงสำรวจประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณคือบุคลากร ทอท. ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างของ ทอท. จำนวนรวมทั้งสิ้น 7,535 คน และวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนดกลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารระดับสูง ของ ทอท. (ระดับ 9 ขึ้นไป) จำนวน 152 คน (ข้อมูลจาก ทอท. ณ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2562) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ ได้กำหนดด้วยการใช้ตารางสำเร็จรูปวิธีการของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) โดยแยกออกตามกลุ่มประชากรทั้ง 7 แห่ง ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดระดับความเชื่อมั่นว่าค่าเฉลี่ยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจะไม่แตกต่างไปจากค่าเฉลี่ยของประชากรเกินกว่าร้อยละ 5 ส่งผลลัพธ์ให้แต่ละพื้นที่ดำเนินการเก็บข้อมูลมีขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 384 ตัวอย่าง คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้วิธีสุ่มแบบกลุ่ม (cluster random sampling) อย่างง่ายตามสะดวกและการวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) คือ ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. (ระดับ 9 ขึ้นไป) จำนวน 15 คน คัดเลือกด้วยการใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) กำหนดคุณสมบัติคือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายของ ทอท.

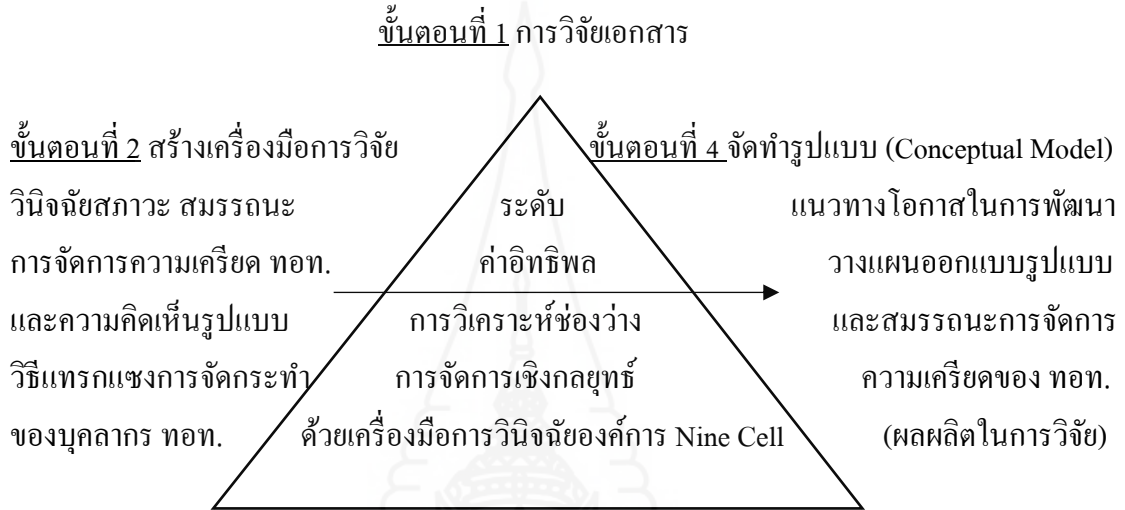
ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขออนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงราย กระทรวงสาธารณสุข เพื่อยืนยันให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยตามหลักการและแนวทางการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล และโครงการได้รับการอนุมัติเอกสารรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยแบบยกเว้น CRPPHO No. 55/2562 เลขที่โครงการวิจัย 49/2562 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2562

### 5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) ตามวัตถุประสงค์ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (positive model) คือ แนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วสังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดพื้นฐานของการวิจัย เพื่อพัฒนาร่างต้นแบบ หรือตัวแบบ หรือรูปแบบการบริหารจัดการกำหนดเป็นนวัตกรรม โดยมีกระบวนการผนวกประเด็นการพัฒนาองค์การเข้ากับประเด็นทางด้านสุขภาพสำหรับกรณีศึกษา ทอท. เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ณ เวลาเวลาหนึ่ง (cross - sectional descriptive study) แบ่งประเภทตามระเบียบวิธีการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนกระบวนการในการศึกษาการพัฒนารูปแบบและสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิจัยเอกสาร 2) สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัย 3) ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 4) จัดทำรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท.และข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะ



ปัจจัยนำเข้า (Input) → กระบวนการ (Process Transformation) → ปัจจัยนำออก (Output)  
 รูปแบบที่เป็นในปัจจุบัน      จัดการอย่างไร (How)      รูปแบบที่คาดหวังในอุดมคติ  
 (As is)      วิธีแทรกแซงการจัดกระทำอะไร (Intervention ?)      (To be)



ขั้นตอนที่ 3.1 การวิจัยเชิงสำรวจแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 3.2 การวิจัยเชิงสำรวจการสัมภาษณ์เชิงลึก

ภาพที่ 1.3 แสดงกรอบแนวคิดเชิงระบบ สรุปลขั้นตอนกระบวนการในการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. การวิเคราะห์สามเส้าสรุปอุปนัยตามทฤษฎีกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย



## 5.4 ขอบเขตตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

### 5.4.1 ตัวแปรต้น หรือตัวแปรอิสระ (*Independent Variables : X*)

ตัวแปรต้นคือ ปัจจัยสำหรับสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการจัดการความเครียดของ ทอท.ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และค่านึงถึงทีมงาน (Respectful and Responsible : Managing emotion and having integrity: IMC) 2) ปัจจัยด้านการจัดการการสื่อสารองค์การที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (Managing and communicating existing and future work: PPP) 3) ปัจจัยด้านการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (Managing the individual within the team: PSE) และ 4) ปัจจัยด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก(Reasoning and Managing difficult situations: MUT)

โดยปัจจัยแต่ละด้านมีตัวแปรองค์ประกอบหรือตัวแปรย่อย (component variable) รวมด้วย

### 5.4.2 ตัวแปรตาม (*Dependent variables : Y*)

ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.ประกอบด้วย 1) ระดับองค์การ (Organization level) 2) ระดับทีมงาน (องค์การ-บุคคล) (Organization-Individual level) และ 3) ระดับบุคคล (Individual level)

โดยรูปแบบแต่ละระดับมีรูปแบบวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดย่อยตามหลักการเวชศาสตร์ป้องกันระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิรวมด้วย

## 5.5 ขอบเขตระยะเวลาของการศึกษา

การวิจัยแบบตัดขวาง ระยะเวลา 1 ปี 10 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2562 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2563

## 6. นิยามศัพท์

6.1 รูปแบบ (Model) หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการ ดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์อย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการการวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนาแบบ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ (วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2553)

**6.2 องค์การสุขภาพดี (Healthy organization)** หมายถึง องค์การที่ทั้งแข็งแรงและยืดหยุ่น มีความสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ประกอบด้วยสุขภาพองค์การ สุขภาพพนักงาน และสุขภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม (จิรประภา อัครบวร, 2554) การบูรณาการเชิงระบบขององค์กร การพัฒนาองค์การและความเปลี่ยนแปลง ด้วยพื้นฐานการจัดการความเครียด (NIOSH, 2010)

**6.3 สมรรถนะการจัดการความเครียด (Stress management competency)** หมายถึง กรอบแนวคิดสมรรถนะการจัดการ สำหรับการส่งเสริม ป้องกันและลดความเครียดในสถานที่ทำงาน โดยการระบุสมรรถนะ 19 ข้อ (จาก 4 ปัจจัยหลัก ซึ่งแต่ละปัจจัยประกอบด้วย 3 กลุ่มย่อย รวมเป็น 12 กลุ่มย่อย) ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความเครียดในพนักงานจากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดพฤติกรรมเชิงบวกและลบที่สำคัญ (Positive and negative behavioral indicators) จากผลการศึกษาของ HSE (Yarker et al, 2007) และคู่มือแนวทางที่เกี่ยวข้องของ CIPD (CIPD, 2007)

**6.3.1 ความซื่อสัตย์และความสมบูรณ์แบบที่มี** คือ การให้ความเคารพ และซื่อสัตย์ต่อพนักงาน

**6.3.2 การจัดการอารมณ์** คือ การมีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีความสุข

**6.3.3 ความดำเนิการที่คำนึงถึงทีมงาน** คือ การคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการจัดการกับบุคคลอื่น และกระทำด้วยความละมุนละม่อม

**6.3.4 การจัดการการทำงานเชิงรุก** คือ การควบคุม และทบทวนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน การอนุญาตสำหรับงานในอนาคตที่จัดระดับให้มีความสำคัญ และการวางแผน

**6.3.5 การแก้ปัญหา** คือ การเผชิญกับปัญหาอย่างทันที่ มีเหตุมีผล และมีความรับผิดชอบ

**6.3.6 การมีส่วนร่วมและการให้ขวัญกำลังใจ** คือ การรับฟัง และให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน ชี้แนะแนวทางการดำเนินการ การให้สิทธิตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง และการพัฒนาโอกาสสำหรับตัวบุคคลในทีมงาน

**6.3.7 การจัดการความขัดแย้ง** คือ การเผชิญกับความขัดแย้งอย่างยุติธรรม และทันที่

**6.3.8 การใช้ทรัพยากรขององค์กร** คือ การเสาะแสวงหาคำแนะนำเมื่อมีความจำเป็นจากผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าหน้าที่ดูแลสุขภาพในการทำงาน

**6.3.9 การให้ความรับผิดชอบสำหรับประเด็นในการแก้ไขสถานการณ์** คือ การสนับสนุน และความรับผิดชอบในการเข้าหาประเด็นปัญหา

**6.3.10 การเข้าถึงได้โดยส่วนตัว** คือ มีความพร้อมที่จะสามารถพูดคุยได้เป็นการส่วนตัว

**6.3.11 การเข้าถึงสังคม** คือ การเข้าหาด้วยความผ่อนคลาย ยกตัวอย่างเช่น การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ และการใช้อารมณ์ขัน

**6.3.12 ความผูกพัน ความเห็นอกเห็นใจ** คือ การเสาะแสวงหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจสำหรับตัวบุคคลในนิยามของการสร้างแรงจูงใจ การสร้างภาพรวม และการใช้ชีวิตนอกเหนือจากการทำงาน

**6.4 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด (Stress management intervention)** หมายถึง เครื่องมือการบริหารจัดการสภาวะความเครียดเชิงระบบตามกลยุทธ์เชิงป้องกัน จากการตรวจประเมินผลตัวชี้วัดความเครียด เพื่อแทรกแซงการจัดการต่อกระบวนการความเครียด ให้ได้ผลลัพธ์หลักของความเครียดตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในรูปแบบหรือกระบวนการ หรือกิจกรรม หรือ โปรแกรมครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

## 7. ข้อจำกัดในการวิจัย

7.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากร ทอท. ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างของ ทอท. ซึ่งอาจยังไม่สะท้อนไปยังภาพรวมของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินสาธารณะและอุตสาหกรรมการบินพลเรือนในประเทศไทย เนื่องจากยังมีสนามบินของรัฐในกำกับดูแลของกรมท่าอากาศยาน ดำเนินการโดยเอกชนของบริษัท การบินกรุงเทพฯ และโดยทหารคือ สนามบินอู่ตะเภาและในระดับนานาชาติ

7.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีขอบเขตการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและร่างรูปแบบ หรือต้นแบบ หรือตัวแบบ หรือต้นฉบับนวัตกรรม รวมถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบเบื้องต้นเท่านั้น

7.3 ข้อมูลงานวิจัยส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นการศึกษาการจัดการความเครียดในระดับบุคคลมากกว่าระดับองค์กร ข้อมูลอ้างอิงส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นข้อมูลตามบริบทต่างประเทศซึ่งอาจไม่ไปตามบริบทของประเทศไทย เนื่องจากมีข้อจำกัดในการตีความสรุปและวิเคราะห์ประเด็นปัญหา

7.4 การวิจัยครั้งนี้มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนบุคคล ดังนั้น อาจไม่ได้รับการให้ความร่วมมือที่สะท้อนความเป็นจริงของข้อมูล

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ด้านวิชาการผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจประเด็นปัญหาจิตสังคมในสถานที่ทำงานเชิงระบบ การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง จิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กร อาชีวอนามัยและความปลอดภัย การแพทย์และสาธารณสุข เวชศาสตร์ป้องกัน ระบบการบริหารจัดการสนามบิน ระบบการจัดการความปลอดภัยและปัจจัยมนุษย์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยศึกษาโอกาสในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร ครอบคลุมมิติดำเนินการทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร สังคม และประเทศชาติ

8.2 เพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ทางวิชาการใหม่เกี่ยวกับการจัดการความเครียดอย่างบูรณาการทางด้านธุรกิจ เป็นแนวทางในการจัดการความเครียดของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. ให้เกิดความตระหนักรู้เกี่ยวกับปัญหาความเครียด ภัยคุกคามด้านจิตสังคม สามารถนำวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำไปปรับประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาคความเครียดที่เกิดขึ้นกับตนเองให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีสุขภาพองค์กรรวม ปราศจากโรคร้ายไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ

8.3 เป็นเครื่องมือในการสร้างอัตมโนทัศน์ ความคิดรวบยอด และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ เกิดนวัตกรรมที่เป็นรูปแบบ วิธีการ กระบวนการ หรือระบบปฏิบัติให้ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรได้รับรู้ความสำคัญและเข้าใจให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากข้อมูล พร้อมผลการศึกษาคความสัมพันธ์ทางสถิติซึ่งสามารถอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเพื่อนำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมาสำหรับการตัดสินใจดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งการสร้างนโยบายสาธารณะด้านสวัสดิการสุขภาพที่ตอบโจทย์มิติด้านสังคมของ DJSI และ ISO 45001

8.4 ด้านนโยบายสาธารณะเป็นแนวทางในการนำทฤษฎีมาสู่การนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์ในการวินิจฉัยตรวจสอบสุขภาพองค์กรที่มีพื้นฐานจากการจัดการความเครียด สำหรับพัฒนาเชิงระบบการจัดการความเครียดเชิงกลยุทธ์ ป้องกันไปสู่ต้นแบบของกิจการสุขภาพดี และร่างรูปแบบเชิงแนวคิดที่ได้จากการวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นทางเลือกให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ตามบริบทองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกับ ทอท. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายประชากรวัยทำงานมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น

ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรดีขึ้น เป็นกำลังหลักในกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนา  
ทุนมนุษย์ไปสู่เป้าหมายประเทศไทย 4.0 ส่งผลให้สังคมไทยโดยภาพรวมมีดัชนีความสุขโลก  
ที่เพิ่มขึ้น

8.5 การวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด  
วิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดและนโยบายสาธารณะ ต่อยอดในโอกาสต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

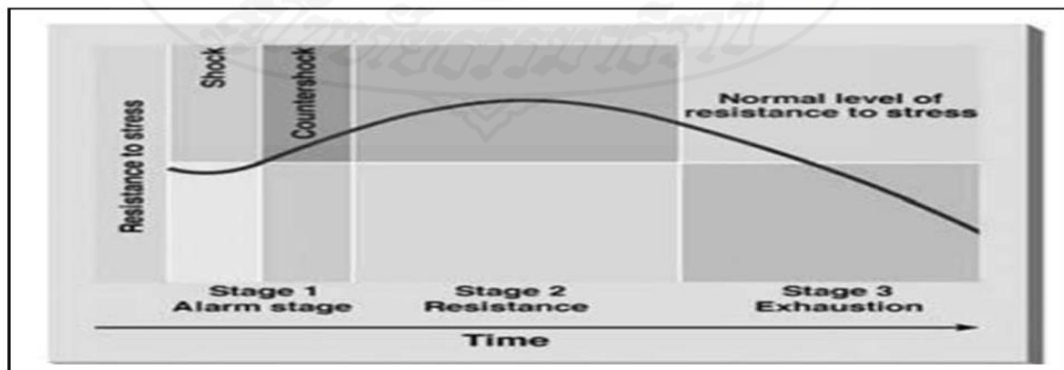
ข้อมูลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การจัดการความเครียดบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น หนังสือ เอกสารวิชาการ งานวิจัย เอกสารอ้างอิงทั่วไปและ ฐานข้อมูลออนไลน์ เป็นต้น เพื่อนำเสนอทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ ที่เป็นองค์ความรู้ ตลอดจนตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา ทำการทบทวนเอกสาร วิเคราะห์และสังเคราะห์งาน วิชาการที่ผ่านมา สำหรับการกำหนดกรอบแนวความคิดและสมมติฐานการวิจัยที่มีพื้นฐานจากการ อนุมานตามการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกทำให้มองเห็นภาพรวมของความเชื่อมโยงระหว่าง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตกับงานวิจัยในครั้งนี้ โดยแนวทางในการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้ นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับความเครียด (Stress)
2. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเครียด (Stress management model) และตารางสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก
3. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการความเครียด (Stress management competency)
4. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียด (Stress management intervention) และตารางสังเคราะห์การทบทวน วรรณกรรมเชิงลึก
5. บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) (Airports of Thailand Public Company Limited: AOT)
6. การพัฒนารูปแบบ (Development model)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับความเครียด

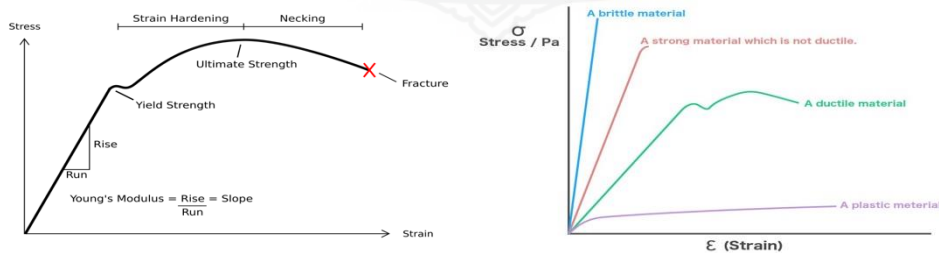
### 1.1 ความเครียด (Stress)

ประวัติเกี่ยวกับความเครียดเริ่มมีต้นแบบมาจาก Hans Selye (1907-82) ผู้ค้นพบแนวความคิดทางชีวภาพของความเครียดเป็นคนแรก และมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรภาษาทางด้านสุขภาพจิตวิทยาในปี 1926 ว่า “กลุ่มอาการของความรู้สึกไม่สบาย” จากนั้นได้มีการทดลองในหนูเพื่อทดสอบสมมติฐานจนสามารถระบุนิยามได้ว่า “กลุ่มอาการที่ถูกผลิตขึ้นมาโดยสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (General Adaptation Syndrome: GAS)” (Selye, 1936) แต่ยังไม่มีการบัญญัติศัพท์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ค้นพบซึ่งเป็นกระบวนการที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเชิงนามธรรมจนกระทั่ง Selye สนใจนำไปเปรียบเทียบกับหลักการทางวิศวกรรมวัสดุให้เป็นรูปธรรมเข้าใจง่ายมากขึ้นกับนิยามของความเครียดที่เป็นคุณสมบัติทางกลศาสตร์ของวัสดุคือสิ่งที่บอกว่าวัสดุนั้น ๆ สามารถที่จะรับหรือทนทานแรงหรือพลังงานเชิงกลภายนอกที่มากระทำได้ดีมากน้อยเพียงใด โดยรูปร่างวัสดุภายนอกยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่ภายในเนื้อวัสดุมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ยังเป็นคำถามอยู่ในขณะนั้น ด้วยเหตุนี้ความเครียด (stress) ทางจิตวิทยาจึงถูกนิยามขึ้นเป็นครั้งแรกสำหรับการอธิบายปฏิกิริยาตอบสนองทางสรีระวิทยา (physiological response) ภายหลังจากที่ได้รับสิ่งเร้า (stimuli) หรือปัจจัยก่อสาเหตุของความเครียด (stressor) และมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ความเครียดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตือนภัย (alarm) คือช่วงการเตรียมความพร้อมตอบสนองที่จะสู้หรือจะถอยหนี (fight or flight) 2) ระยะต้านทาน (resistance) คือช่วงกลไกในการพยายามปรับตัวเผชิญหน้า (cope) เป็นระยะเวลาทนต่อสิ่งเร้าปัจจัยสาเหตุความเครียดที่มีแรงกระตุ้นในระดับสูง 3) ระยะเหนื่อยล้า (exhaustion) คือช่วงที่ระบบป้องกันของร่างกายถดถอยและเกิดผลกระทบทางสุขภาพขึ้น (Gibson et al, 1994; Jones and Bright, 2001)



ภาพที่ 2.1 The General Adaptation Syndrome Model ที่มา: Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., (1993)

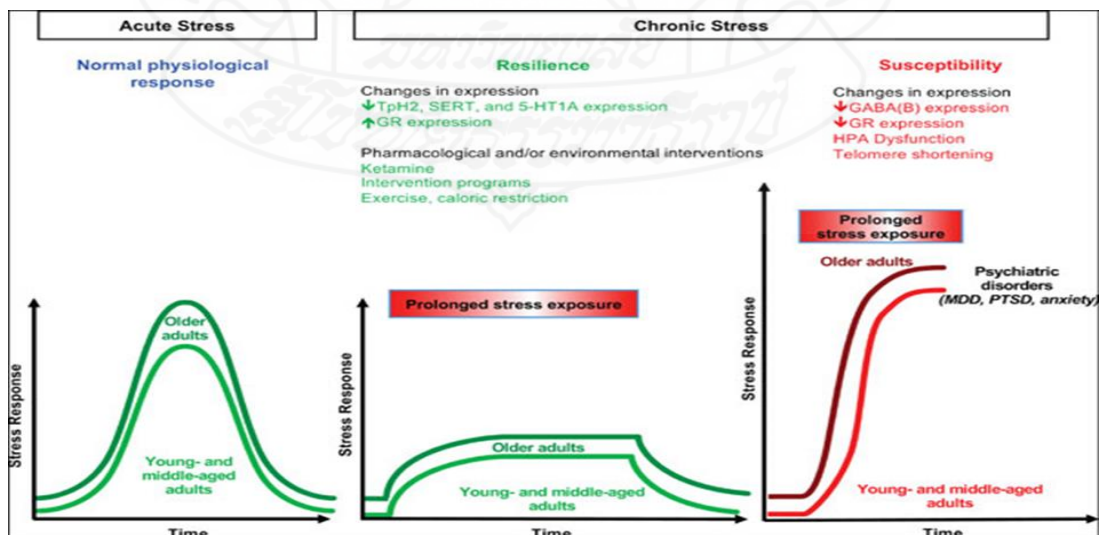
โดยในขณะนี้การตอบสนองของความเครียดจะยิ่งทวีคูณหากมีปัจจัยก่อสาเหตุความเครียดเพิ่มเติม (Selye, 1956) แต่เนื่องจากความสับสนในการแปลภาษาอังกฤษและการนำมาใช้ของ Selye ทำให้การบัญญัติศัพท์คำนิยามปรากฏการณ์ความเครียดที่เกิดขึ้นมีความคลาดเคลื่อนไม่ตรงตามข้อเท็จจริงที่ได้ค้นพบ โดยข้อมูลแท้จริงแล้ว Selye ควรใช้นิยามศัพท์ความเครียด “strain” ในภาษาอังกฤษแทนคำว่า “stress” (Lennart Levi, 1998) เนื่องจากคำนิยามทางวิศวกรรมวัสดุสำหรับคุณสมบัติทางด้านกลศาสตร์นั้น ความเค้น (Stress) คือแรงต้านทานภายในเนื้อวัสดุที่พยายามต้านทานต่อแรงภายนอกที่มากระทำบนวัตถุใด ๆ เพื่อคงสภาพรักษาสมดุลของวัสดุไม่ให้เกิดการเปลี่ยนรูปไปจากเดิม ส่วนความเครียด (Strain) คือ การเปลี่ยนแปลงรูปร่าง (Deformation) ของวัสดุเมื่อมีแรงภายนอกมากระทำต่อวัสดุซึ่งวัสดุทุกชนิดจะมีพฤติกรรมการเปลี่ยนรูปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงที่มากระทำ หรือความเค้นว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งเป็นความเครียดยืดหยุ่น (Elastic strain) และความเครียดถาวร (Permanent strain) ซึ่งความเครียดยืดหยุ่นเมื่อปล่อยแรงกระทำหากไม่เกินพิกัดการคืนรูป แล้ววัสดุจะกลับสู่สภาพเดิม หรือกลับสู่ขนาดปกติเหมือนเดิมก่อนที่จะรับแรงวัสดุนั้นก็จะมีพฤติกรรมคืนรูปแบบอิลาสติก ส่วนความเครียดถาวรนั้นเมื่อปล่อยแรงกระทำแล้ว แต่ถ้าความเค้นเกินกว่าพิกัดการคืนรูปแล้ววัสดุก็จะเกิดการเปลี่ยนรูปแบบถาวรหรือแบบพลาสติก (Plastic Deformation) วัสดุจะไม่กลับสู่สภาพเดิม นอกจากความเครียดทั้งสอง ยังมีความเครียดอีกประเภทหนึ่งซึ่งเรียกว่าความเครียดกึ่งอิลาสติกจะมีลักษณะที่เมื่อปราศจากแรงกระทำวัสดุจะมีการคืนรูปแต่จะไม่กลับคืน ไปจนมีลักษณะเหมือนเดิม ต่อมาเมื่อวัสดุเปลี่ยนรูปถึงจุดความแข็งแรงสูงสุดแล้ว วัสดุจะสูญเสียความยืดหยุ่นและเกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างภายในเนื้อวัสดุทำให้วัสดุมีความแข็งแรงลดลง มีความเปราะมากขึ้นจนเมื่อดำเนินไปจนถึงจุดแตกหัก วัสดุก็จะสูญเสียสภาพวัสดุนั้นในที่สุด การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเค้นและความเครียดจะใช้เส้นโค้งความเค้น-ความเครียด ซึ่งได้จากการทดสอบแรงดึงเป็นหลัก และนำค่าทั้งสองมาเขียนกราฟโดยค่าของความเค้นอยู่ในแกนตั้งและความเครียดอยู่ในแกนนอน เรียกว่าแผนภาพความเค้น - ความเครียด (Stress – Strain Diagram) ดังแสดงได้ตามรูปภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ความเค้น - ความเครียดและเส้นกราฟตามประเภทของวัสดุ

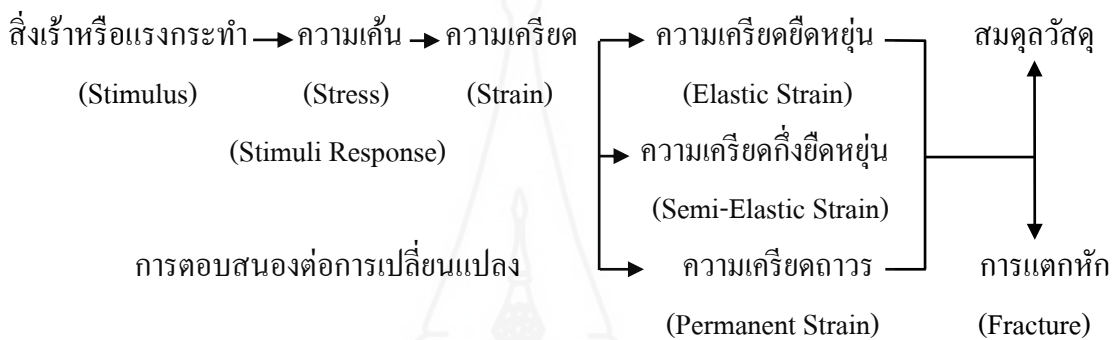


ความเครียดทางจิตวิทยา เป็นภาวะภายในที่บุคคลรู้สึกกดดันต่อภัยคุกคามหรืออันตราย โดยสิ่งนั้นมีสาเหตุหรือผลมาจากสิ่งที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ก็ตามทำให้ร่างกายเตรียมพร้อมที่จะต่อสู้หรือถอยหนี (Mills, 1982) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มอาการปฏิกิริยาตอบสนองทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างไม่จำเพาะเจาะจงทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว (Cognitive appraisal / Perceived stress) แบ่งตามระยะเวลาที่ต้องเผชิญต่อสิ่งเร้าว่ายาวนานเพียงใด โดยหากเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าเป็นเวลานานและมีการตอบสนองทางสรีระวิทยาปกติสามารถกลับสู่ภาวะสมดุลได้ คือความเครียดเฉียบพลัน หากต้องมีการเผชิญสิ่งเร้าเป็นเวลานานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสรีระวิทยามากเกินกว่าระดับปกติ คือความเครียดเรื้อรัง (Sandhu et al, 1994) ซึ่งประกอบด้วยช่วงที่การปฏิกิริยาตอบสนองมีความสามารถยืดหยุ่นทางจิตใจสามารถกลับสู่ภาวะสมดุลได้ และช่วงที่สูญเสียความสามารถยืดหยุ่นทางจิตใจไปเกิดความอ่อนแอสะท้อนใจจนไม่สามารถกลับสู่ภาวะสมดุลได้จนเกิดความผิดปกติหรือโรคทางจิตเวชขึ้น โดยสิ่งเร้านั้นอาจเป็นปัจจัยบุคคล ความรู้สึกนึกคิด สภาพสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มาขัดขวางการทำงาน (Buck, 1972) การเจริญเติบโตและความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นกับบุคคลใดแล้วในด้านลบซึ่งขัดขวางการดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติสุข และแต่ละบุคคลนั้นจะมีรูปแบบการเผชิญหน้าและการแสดงออกต่อความเครียดแตกต่างกันไป (Cooper and Marshall, 1976) ถ้าบุคคลนั้นสามารถปรับตัวและมีความพึงพอใจจะทำให้เกิดการตื่นตัว เกิดพลังในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ อีกทั้งเป็นการเสริมความแข็งแกร่งทางร่างกายและความยืดหยุ่นทางจิตใจ แต่ถ้าไม่มีความพึงพอใจและไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะเกิดผลจากความเครียด ส่งผลให้เกิดการเสียสมดุลในการดำเนินชีวิตในสังคมได้

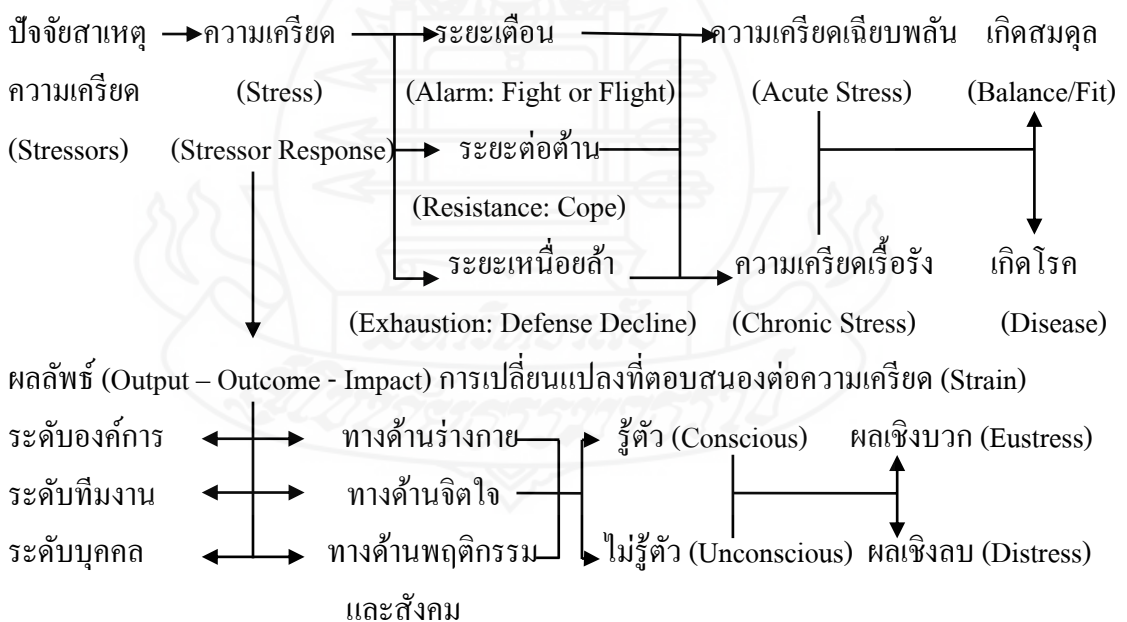


ภาพที่ 2.3 แผนภาพแสดงความเครียดทางจิตวิทยา ที่มา: กรมสุขภาพจิต, 2541

ดังนั้น ความเครียดคือปฏิกิริยาการตอบสนองของตัวบุคคลต่อแรงกดดันที่มากเกินไป หรือประเภทของอุปสงค์อื่น ๆ ที่กระทำต่อตัวบุคคล (HSE, 2009) เป็นรูปแบบการตอบสนองของ สิ่งมีชีวิตทั้งที่เฉพาะเจาะจงและไม่เฉพาะเจาะจงที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์กระตุ้นที่ส่งผลกระทบต่อ ภาวะสมดุล และมีผลลัพธ์ลบหรือบวกนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเผชิญความเครียดของ สิ่งมีชีวิตนั้น (American Psychological Association, 2014)



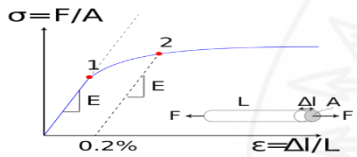
ภาพที่ 2.4 สรุปกระบวนการความเครียดทางกลศาสตร์ (Mechanical Stress Process)



ภาพที่ 2.5 สรุปกระบวนการความเครียดทางจิตวิทยา (Psychological stress process)

ตารางที่ 2.1 สรุปเปรียบเทียบความเครียดทางกลศาสตร์และความเครียดทางจิตวิทยา

คุณสมบัติ คุณลักษณะ	สาเหตุ (Cause)	ผลขั้นแรก (Primary Outcome)	ผลขั้นที่สอง (Secondary Outcome)	ผลขั้นที่สาม (Tertiary Outcome)		
ทางกลศาสตร์ วิศวกรรมวัสดุ (Mechanical Material Engineering)	แรงกระทำ ภายนอก (F : แรงกดดัน แรงดึง แรงเฉือน) (Stimulus )	ความเค้น (Stress) ภายในเพื่อ รักษาสภาพ ให้คงเดิม $\sigma = F/A$ ( $\Delta l = 0$ ) (Stimulus response)	ความเครียด ยืดหยุ่น(Elastic Strain) เกิดการ เปลี่ยนแปลงของ วัสดุและมี ความสามารถใน การกลับคืนสู่ สภาพเดิมและ สมดุลเดิม $\epsilon = \Delta l/L$	ความเครียด กึ่งอีลาสติก (Semi-elastic Strain) เกิดการ เปลี่ยนแปลงของ วัสดุยังคงมี ความสามารถใน การกลับคืนสภาพ ได้แต่สมดุลไม่ เหมือนเดิม	ความเครียด ถาวร (permanent Strain) เกิดการ เปลี่ยนแปลง สภาพของวัสดุ ถาวรแต่ยังไม่มี การแตกหัก ของวัสดุ	
<p>ปฏิกริยาตอบสนองต่อแรงกระทำ (Stimulus-response interaction)</p> <p>การยืดการหดที่มีความสามารถการคืน สภาพผู้สมดุลได้ (ทางวัสดุ: Elasticity) (ทางด้านจิตใจ: Resilience)</p>						
ทางจิตวิทยา ชีวภาพ (Psychological Psycho- Biological)	ปัจจัยสาเหตุ ความเครียด หรือสิ่ง กระตุ้น (Stressor by Selye) ทั้งจาก สิ่งแวดล้อม ภายนอกและ ภายในตัว บุคคล	กลไกการ เผชิญเหตุ (Cope) ของแต่ละ บุคคลให้ สามารถ ตอบสนอง มีการ ปรับตัว เพื่อ คงสภาพ สมดุลเดิมได้ (Stressor response)	ความเครียด (Stress : Selye) เกิดปฏิกริยา ตอบสนองทาง อารมณ์ ทั้งที่รู้ตัว และไม่รู้ตัว (Response, Non-specific component) เปลี่ยนแปลง เตรียมพร้อมสู้ หรือถอย	เกิดความ เปลี่ยนแปลงต่อ การสนองของ ความเครียด (Stress-respond interaction ) ทางกาย ใจ พฤติกรรมบุคคล และองค์การ แต่ยังไม่ผิดปกติ ไม่มีอาการแสดง (Precursor)	การ เปลี่ยนแปลง ทางกาย ใจ พฤติกรรม จนเกิดความ ผิดปกติเกิด อาการแสดง (Distress) หรือ กลุ่มอาการ (Syndrome)ใน ระดับบุคคล และองค์การ	เกิดเป็นความ ผิดปกติ ได้แก่ โรคทางกาย โรคทางจิตใจ (Disease) การ เจ็บป่วยทางจิต พฤติกรรม และทัศนคติ เกิดผลกระทบ ต่อทั้งระดับ บุคคลและ องค์การ
			Acute stress	ความเครียดเรื้อรัง Chronic stress		



หลายครั้งที่มีความต้องการเปลี่ยนนิยามของคำว่าความเครียด (Stress) ที่มีความเป็นนามธรรม ไม่สามารถอธิบายความเป็นจริงทางคลินิกได้อย่างสอดคล้องหากแต่โดยทั่วไปก็ยังนิยามบัญญัติศัพท์ ภาษาอังกฤษของความเครียดคือ “stress” จนกระทั่งปัจจุบัน (Rice, 1999) ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ ว่าถึงแม้ในการบัญญัติศัพท์และให้คำนิยามภาษาไทยของความเครียดทางกลศาสตร์ (strain) และความเครียดทางจิตวิทยา (stress) มีความไม่สอดคล้องกัน แต่เพื่อป้องกันความสับสนในการใช้นิยามความเครียดในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จึงสามารถใช้นิยามศัพท์ความเครียดได้ทั้งที่คือ ปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าแต่ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงจากสมดุลคือ “stress” และมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจากสมดุลแล้วคือ “strain” โดยให้ความหมายคือความเครียดได้เหมือนกันทั้งคู่ เนื่องจากความเครียดเป็นทั้งสภาวะ กระบวนการ และผลที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวม ขึ้นกับแนวทางในการศึกษาความเครียดว่าเป็นองค์ความรู้ทางด้านใด

ตารางที่ 2.2 สรุปมโนทัศน์และกรอบแนวคิด (Conceptualization and Frameworks) ความเครียดจากการทำงาน

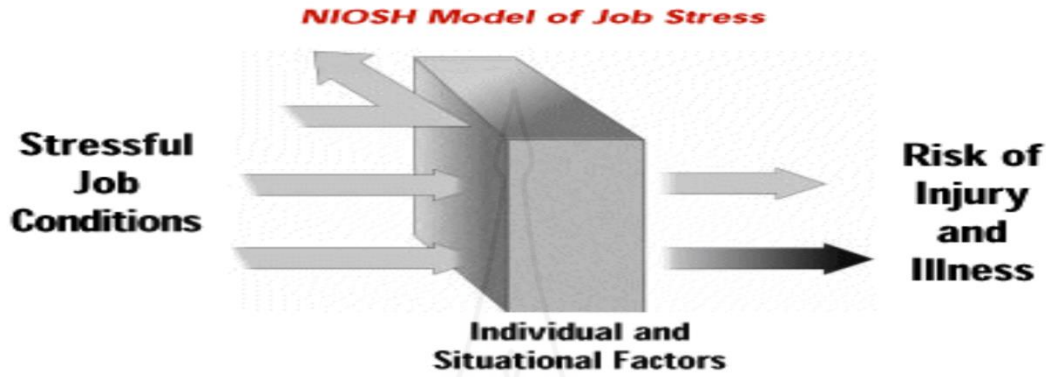
มโนทัศน์และกรอบแนวคิด (Conceptualization and Frameworks) ความเครียดจากการทำงาน				
<b>แนวทางด้านวิศวกรรม (Engineering approach)</b>	สิ่งก่ออันตราย (Aversive or noxious) เป็นลักษณะเฉพาะของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	สิ่งคุกคาม (Treats) คือ ตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรต้น (Independent variable)	สิ่งแวดล้อมเป็นสาเหตุของการเจ็บป่วย	ไม่เพียงพอในการระบุข้อมูลที่มีอยู่เนื่องจาก 1. ไม่สนใจตัวกลางในการเรียนรู้ที่เข้มแข็งพอ ๆ กับบริบทปัจจัยของสถานการณ์ 2. ถูกระบุให้เป็นกรอบแนวคิดแบบง่ายของสิ่งกระตุ้น-การตอบสนอง
<b>แนวทางด้านสรีระวิทยา (Physiological approach)</b>	ผลทางสรีระวิทยาที่เป็นปกติของสิ่งกระตุ้นที่เป็นสิ่งก่ออันตรายที่มีความหลากหลาย	สิ่งคุกคาม (Treats) คือ ตัวแปรตาม (Dependent variable)	เป็นส่วนหนึ่งของการตอบสนองทางสรีระวิทยาต่อสิ่งคุกคาม หรือการทำลายจากสิ่งแวดล้อม	ไม่สนใจความแตกต่างของปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นธรรมชาติของทางจิตวิทยารวมทั้งการรับรู้และการเรียนรู้กระบวนการพื้นฐาน
<b>แนวทางด้านจิตวิทยา (Psychological approach)</b>	เป็นพลวัต (Dynamic) ของปฏิกริยา ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคคลนั้น	สามารถตรวจวัดได้จากกระบวนการเรียนรู้และปฏิกริยาทางอารมณ์ต่อพื้นฐานของปฏิกริยาของบุคคลนั้น	ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เป็นส่วนหนึ่งของจิตสังคมและบริบทองค์กรที่มีต่อความเครียดในการทำงานของบุคคลนั้น	เป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เชิงระบบต่อสิ่งมีชีวิตทางชีววิทยา พฤติกรรมจิตวิทยา และสิ่งคุกคามทางด้านจิตสังคม (Psychosocial hazards) และปัจจัยสุขภาพองค์รวม (Holistic Health Determinant)

ดังนั้นความหมายของความเครียดในภาพกว้างจึงจำเป็นต้องมีมุมมองเชิงระบบแบบองค์รวมต่อประเด็นความเครียดว่ามุ่งพิจารณาครอบคลุมทุกปัจจัยองค์ประกอบซึ่งมีความเป็นพลวัต ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ปัจจัยปัจเจกบุคคล หรือทรัพยากรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการความเครียด กล่าวได้ว่าความเครียดจึงไม่ใช่ว่าจะมีแต่ด้านลบหรือแรงกดดันเท่านั้นซึ่งเป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับความเครียดที่ผิดเพี้ยนไปโดยมีความหมายแท้จริงที่แอบแฝงอยู่ (Mistress) คือการตอบสนองปกติที่เป็นกลางพยายามปรับสู่จุดสมดุลด้วยการจัดการเชิงระบบ และในด้านบวกความเครียดส่งผลให้บุคคลมีพลังพร้อมที่จะเผชิญกับภารกิจต่าง ๆ โดยไม่ท้อแท้ เป็นแรงผลักดัน ถ้ามีระดับความเครียดที่พอเหมาะพอดีจะทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและความอยู่ดีมีสุขสูงสุด มีความขยัน เกิดความท้าทายมีความทะเยอทะยานสูงทำให้มีผลงานที่ออกมาค่อนข้างประสบความสำเร็จ แต่ถ้าความเครียดมีมากเกินไปอยู่ในขั้นที่เป็นอันตรายจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ความปลอดภัย และสังคมโดยรวม ส่งผลกระทบต่ออ้อมกับคนรอบข้างทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพจิตในระยะยาว ซึ่งความเครียดมีหลายระดับ หากเกิดในระดับน้อยจะถือเป็นปัญหาสุขภาพจิตธรรมดา สามารถกำจัดให้หายได้ แต่หากเป็นความเครียดที่รุนแรงก็จะเป็นผลทำให้เกิดปัญหาสุขภาพจิตหรือเจ็บป่วยทางจิตใจได้ในที่สุด (กรมสุขภาพจิต, 2560)

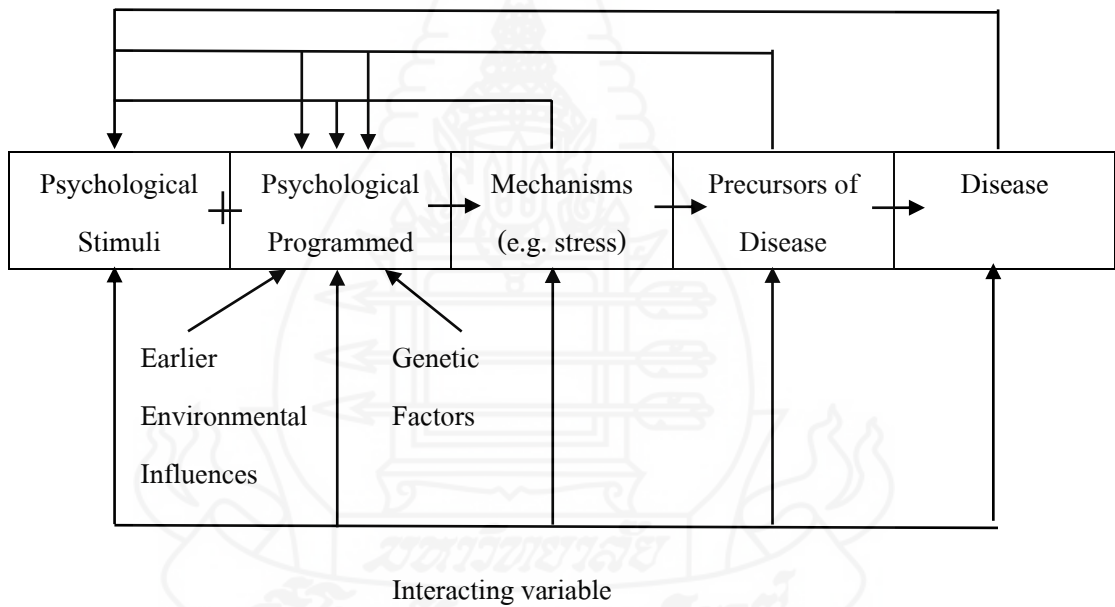
## 1.2 ความเครียดจากการทำงาน (Work-related stress, Work stress, Job stress, Occupational stress)

ความเครียดจากการทำงานคือ อันตรายที่เกิดจากการตอบสนองทางด้านร่างกายและอารมณ์ที่มีสาเหตุมาจากความไม่สมดุลในการรับรู้อุปสงค์ความต้องการในงานและการรับรู้ทรัพยากรหรือความต้องการของคนทำงาน รวมทั้งความสามารถของปัจเจกบุคคลในการเผชิญกับอุปสงค์เหล่านั้น (ILO, 1980) ความเครียดจากการทำงานสามารถนำไปสู่สุขภาพที่ไม่ดีและการบาดเจ็บ (Sauter et al., 1999) ปัจจัยส่วนบุคคลหรือปัจจัยตามสภาวะการณั้มีผลอย่างมากต่อสภาวะความเครียดจากการทำงาน (Babatunde, 2013) โดยสามารถช่วยลดผลกระทบได้จากการสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัวหรือวิถีชีวิตของบุคคล การมีเครือข่ายสนับสนุนจากเพื่อนและสังคมในที่ทำงาน รวมทั้งมุมมองเชิงบวกและการผ่อนคลาย (NIOSH, 2014) ปัจจัยนำของความเครียด ได้แก่ การออกแบบงาน สไตล์การบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม บทบาทงาน ความตระหนักในอาชีพ เงื่อนไขสภาพแวดล้อมในการทำงาน สัญญาณเตือนอาการและอาการแสดงของความเครียดจากการทำงาน ได้แก่ โรคหลอดเลือดหัวใจ โรคกระดูกและกล้ามเนื้อ โรคทางจิตเวช การบาดเจ็บจากการทำงาน การฆ่าตัวตาย มะเร็ง และความบกพร่องทางด้านภูมิคุ้มกัน เป็นต้น ความเครียดในสถานที่ทำงานถือเป็นความท้าทายร่วมกันทุกภาคสังคม

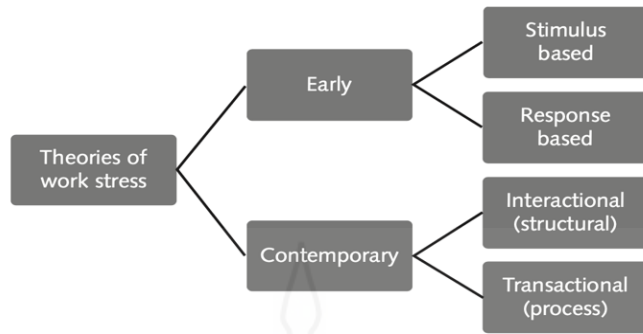
ต้องรับรู้ในความท้าทายนี้สำหรับรัฐบาล นายจ้างและสภาพแรงงานมาอย่างยาวนาน (ILO, 2016) โดยมีรูปแบบที่ใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลาย ดังรูปภาพแสดงและหัวข้อย่อต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 รูปแบบความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน ที่มา: NIOSH (1990)

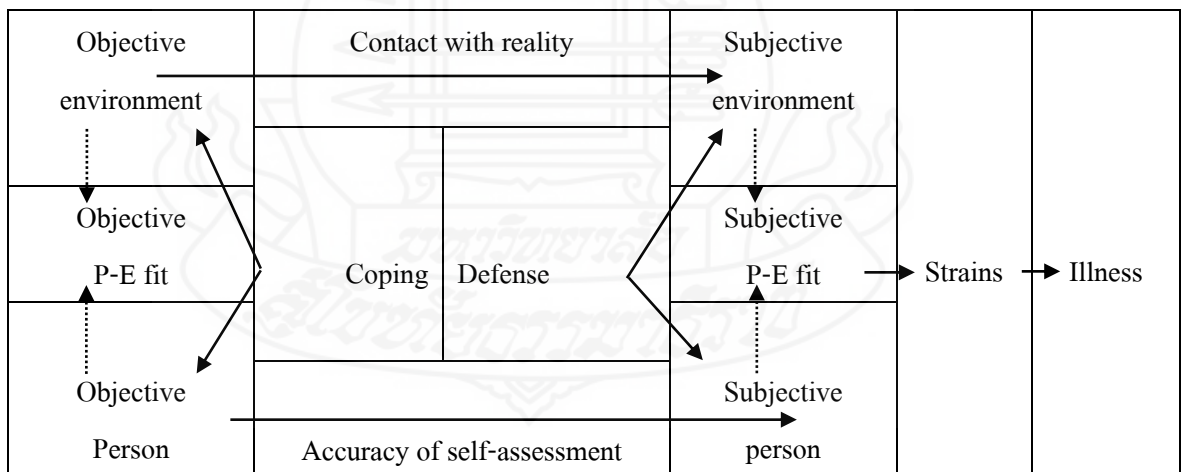


ภาพที่ 2.7 รูปแบบความเครียดจากการทำงาน A model of occupational stress ที่มา: Kogan and Levi (1971)

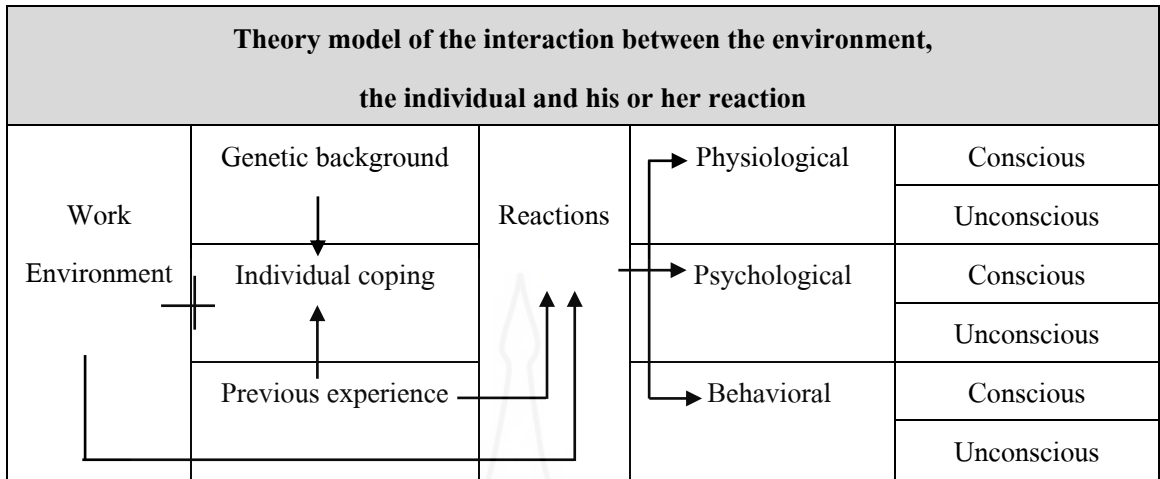


ภาพที่ 2.8 ภาพสรุปมุมมองโดยกว้างของทฤษฎีความเครียดจากการทำงาน ที่มา: Rajiv Kumar Agarwal & Inderpreet Kaur (2016)

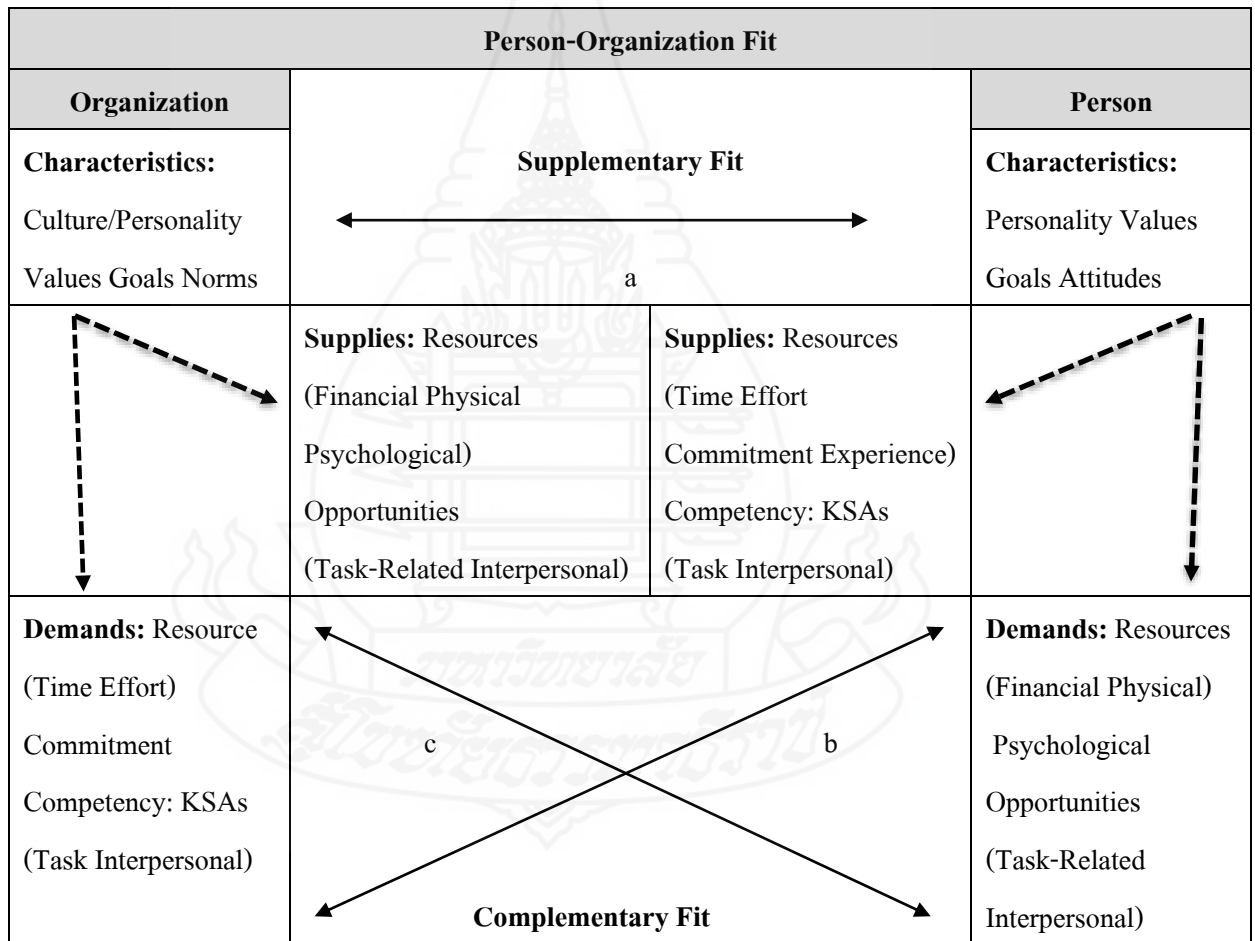
**1.2.1 ทฤษฎีความพอเหมาะระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม (Person-Environment Fit)** พื้นฐานจากการเน้นย้ำธรรมชาติของความเครียดที่เกิดจากความสับสน หรือความขัดแย้งในอุปสงค์ของบทบาท (Role Demand) ความพอเหมาะ (Fit) หมายถึง การจับคู่ระหว่างทักษะและความสามารถส่วนบุคคล (Competency) กับอุปสงค์ความต้องการในงาน (Job Demand) เมื่อขาดความพอเหมาะระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากความเครียด (Distress) (Harrison, 1978)



ภาพที่ 2.9 แสดงรูปแบบความเครียดที่เกิดจากความไม่พอเหมาะระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม (Model of stress as misfit between subjective person and environment, influenced by objective person and environment. P-E =person-environment ที่มา: Stress at Work (p. 176), by C. L. Cooper and R. Payne (Eds.), 1978, New York: Wiley. Copyright 1978 by Wiley. Reprinted with permission.



ภาพที่ 2.10 แสดงตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและปฏิกิริยาส่วนบุคคล



ภาพที่ 2.11 แสดงรูปแบบความพอเหมาะระหว่างคนและองค์กร (Various conceptualizations of person-organization fit. KSAs = knowledge, skills, and abilities. An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications) ที่มา: A. L. Kristof (1996), *Personnel Psychology*, 49, p. 4. Copyright 1996 by Blackwell.

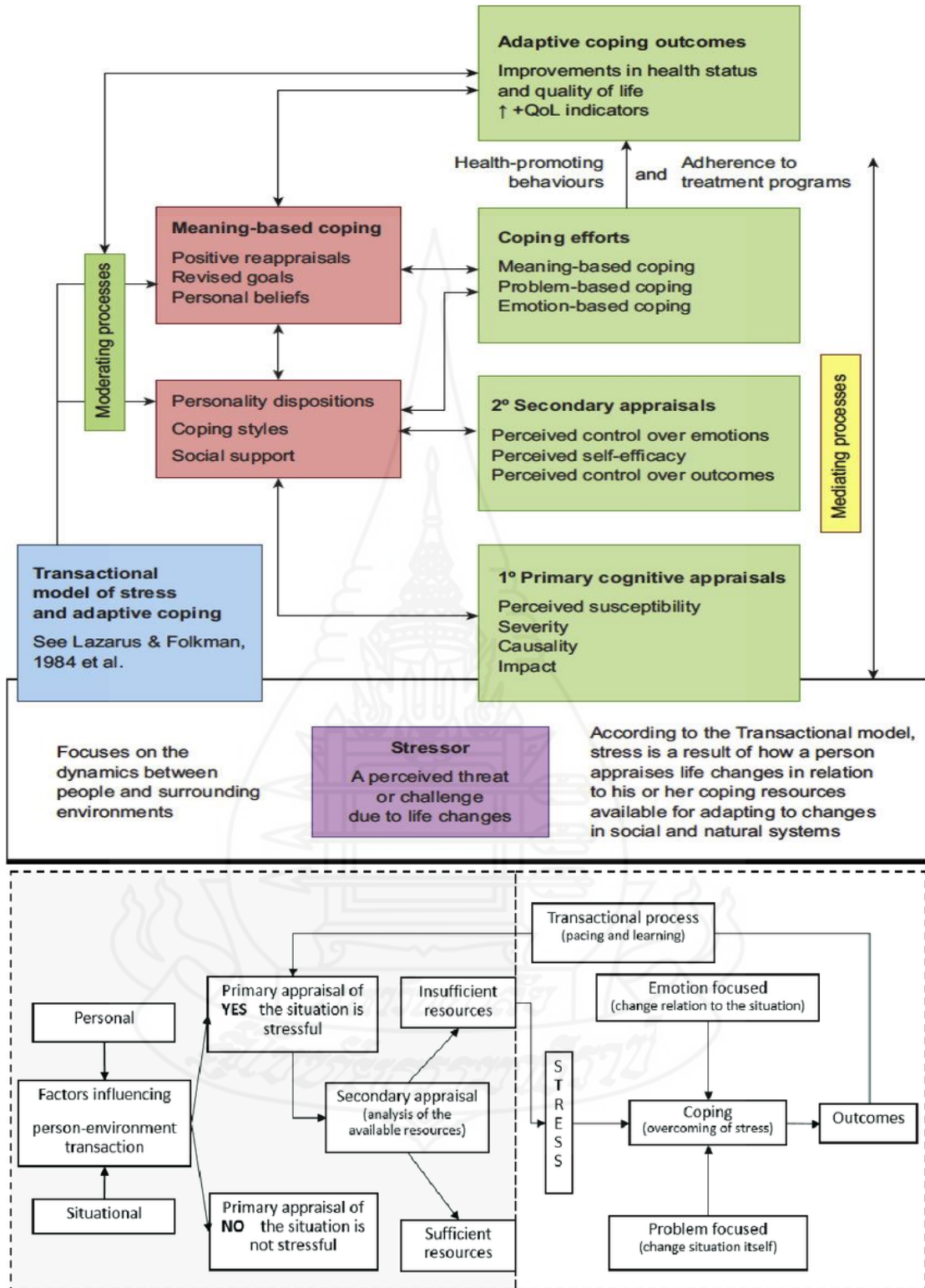


**1.2.2 ทฤษฎีอุปสงค์ - การควบคุม (Demand-Control Model)** คือการออกแบบงาน (Job design theory) สำหรับความเครียดจากการทำงานปัจจัยจิตสังคม (Psychosocial factors) เป็นการระบุงานที่มีความเครียดสูง ซึ่งคือการมีความรับผิดชอบระดับสูงโดยปราศจากผู้มีอำนาจคอยช่วยเหลือสนับสนุน ส่งผลให้งานที่มีความเครียดสูงมีความเกี่ยวข้องกับอาการ ยกตัวอย่างเช่น อาการซึมเศร้า ความไม่พึงพอใจในงาน และเพิ่มโอกาสในการหยุดงานจากความเจ็บป่วย โดยตัวแบบมีข้อเสนอแนะว่างานที่ดีที่สุดคืองานที่ซึ่งคืองานที่มีอุปสงค์ในงานสูงและมีความสมดุลในความช่วยเหลือสนับสนุนการตัดสินใจสูงเช่นกัน โดยมีเครื่องมือคือแบบสอบถามบริบทงาน (Job Content Questionnaire : JCQ) (Karasek, 1979) สำหรับการวัดระดับในการควบคุมซึ่งคนทำงานสามารถนำไปใช้ได้ (Netterstrom et al, 2008)

**1.2.3 ทฤษฎีอุปสงค์ - ทรัพยากร (Demand-Resource Model)** คืออุปสงค์ในงานและทรัพยากรในสถานที่ทำงาน (Karina Nielsen et al., 2017) มีลักษณะเฉพาะและผลกระทบที่หลากหลายต่อความเครียดและแรงจูงใจในการทำงาน (Bakker et al, 2003) ส่วนการควบคุมงานหรือทัศนคติในการตัดสินใจนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับการควบคุมทางสังคมเด่นมากกว่าลักษณะประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น จำนวนงาน ตารางการทำงาน เวลาพัก นโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น รวมทั้งทักษะในการควบคุมดูแลงาน มากกว่านั้นคือมีองค์ประกอบส่วนที่ 3 เพิ่มเติมเข้ามาด้วยการสนับสนุนทางสังคม (Johnson and Hall, 1988) ซึ่งสามารถระบุเป็นรายละเอียดปัจจัยทางด้านจิตสังคมคือ การตรวจวัดศักยภาพที่สัมพันธ์กับปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงด้านพยาธิสรีระวิทยา (Hemingway and Marmot, 1999) ปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเครียดทางสรีระวิทยา (Bambra et al, 2007) ความผิดปกติทางจิต (Netterstrom et al, 2008) โรคซึมเศร้า (LaMontagne et al, 2008) ซึ่งความสัมพันธ์ของกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีผลต่อพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกร่างกาย (Kinderman et al, 2013) เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีทางสังคมเกี่ยวกับความเครียดที่เกิดจากความไม่สมดุลของความพยายามที่ทุ่มเทลงไปในงานและรางวัลที่ได้กลับคืนมาจากการทำงานตามความคาดหวัง หรือ Effort-Reward Imbalanced (ERI) (Siegrist, 1996) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของนายจ้างและลูกจ้าง ความยุติธรรมในองค์กร ศีลธรรมและความเสมอภาค สรุปความสัมพันธ์ตัวแบบอุปสงค์-การควบคุม-การสนับสนุน ร่วมกับ ความพยายาม-รางวัลในการทำงาน (Demand -Control-Support Model with the Effort-Reward Model)

#### 1.2.4 ทฤษฎีในการเผชิญปัญหาและความเครียดด้วยกระบวนการปฏิสัมพันธ์

**ตรวจสอบย้อนกลับ (Transactional Model)** คือกลไกการเผชิญความเครียด (Coping) เน้นย้ำบทบาทส่วนบุคคลในการระบุสถานการณ์ที่คุกคาม หรือไม่คุกคาม ความเครียดขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ส่วนบุคคลและความสามารถในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อม (Cognitive appraisal approach) กลยุทธ์ในการเผชิญความเครียดของแต่ละบุคคลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอเพื่อจัดการกับอุปสงค์ที่เฉพาะเจาะจงโดยขึ้นอยู่กับประเมินทรัพยากรส่วนบุคคลที่มีอยู่ กลไกการเผชิญความเครียดเป็นส่วนสำคัญของภาพรวมกระบวนการความเครียด เปรียบคือสิ่งขับเคลื่อนหลักสำหรับความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในทันทีและระยะยาว ประกอบด้วย 3 ลักษณะสำคัญ คือ 1. เป็นกระบวนการตอบโต้ความรู้สึกเครียด 2. ขึ้นกับบริบทซึ่งถูกอิทธิพลโดยส่วนหนึ่งของการตอบโต้และประเมินที่เป็นจุดเริ่มต้นของกลไกการเผชิญความเครียดและโดยการได้มาซึ่งทรัพยากรเพื่อการจัดการการตอบโต้ นั่น 3. เป็นอิสระต่อผลลัพธ์ไม่ว่าจะจัดการการตอบโต้สำเร็จหรือไม่ก็ตาม (Folkman and Lazarus, 1985) โดยหลักการเผชิญความเครียด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัญหา (Problem focused coping) แสดงถึงกลยุทธ์ ของลูกจ้างในการสร้างทางเลือกหรือแหล่งในการจัดการความเครียด 2. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับอารมณ์ (Emotion focused coping) แสดงถึงกลยุทธ์ที่ใช้การจัดการอารมณ์เป็นหลัก การเผชิญความเครียดนั้นรวมไปถึงพฤติกรรมและความนึกคิดของลูกจ้างระดับปัจเจกบุคคล ในการจัดการต่อสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดนั้น (Sacchi, 2000) ความเครียดและกลไกการเผชิญความเครียดเป็นสิ่งที่มาควบคู่กันเสมอ หากแต่วิธีการที่ดีที่สุดที่จำถูกนำมาใช้ในการจัดการความเครียดนั้นต้องขึ้นอยู่กับประเภทของความเครียดและความต้องการส่วนบุคคล (Mohamed and Baqutayan, 2015) การควบคุมและกลไกการเผชิญความเครียด (Control and Coping mechanism) การควบคุมถือเป็นกุญแจสำคัญ (Key concept) โครงสร้างแกนกลางหลักในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความเครียด จากการควบคุมเชิงพฤติกรรมผ่านแหล่งกำเนิดของสิ่งกระตุ้นความเครียด ผ่านการรับรู้การควบคุม จนถึงการควบคุมการตระหนักรู้ซึ่งเปรียบเสมือนรูปแบบหนึ่งของกลไกการตอบสนองในการเผชิญความเครียดเพื่อควบคุมสิ่งขับเคลื่อนทางด้านประสาทชีววิทยาและผลต่อเนื่องทางด้านสุขภาพของการเผชิญความเครียด สามารถนำไปสู่การปฏิบัติทางคลินิกและในสถานการณ์อื่น ๆ สำหรับจัดการการตอบสนองต่อความเครียด การควบคุมเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างคุณค่าในการพิจารณาทำความเข้าใจความเครียด (Steptoe and Poole, 2016)



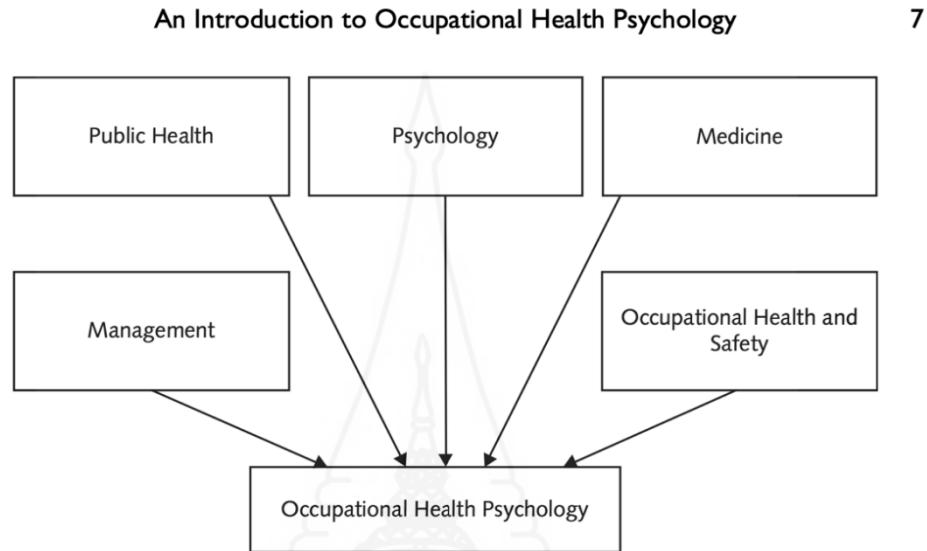
ภาพที่ 2.12 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ตรวจสอบย้อนกลับตามทฤษฎีการประเมินและการเผชิญเหตุ (Theories of Appraisal and Coping, Transactional model) ที่มา Lazarus and Folkman (1985)

### 1.3 ความเครียดองค์กร (Organizational stress)

ความเครียดองค์กรคือ ความเครียดจากการทำงานซึ่งเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานที่ไม่มีความสมดุลและไม่เหมาะสม ซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น ทำให้เกิดความเจ็บป่วยทางร่างกาย ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต และ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง ส่งผลกระทบต่อเนื้อทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง แบ่งผลของความเครียดเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 เป็นผลของความเครียดต่อตัวบุคคล คือ การแสดงออกทางร่างกาย จิตใจ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคล ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยมากมักเป็นการแสดงออกที่เป็นผลทางลบ ซึ่งในแต่ละบุคคล จะแสดงออกแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งการแสดงออกของความเครียดได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การแสดงออกของความเครียดทาง ร่างกาย เป็นการแสดงออกในด้านการทำงานที่ผิดปกติ ของร่างกาย ผลทางสุขภาพที่ทรุดลง มีอาการเจ็บป่วย และเกิด โรคต่าง ๆ ขึ้น 2) การแสดงออกของความเครียดทางจิตใจ เป็นปฏิกิริยาตอบโต้ทางด้านความรู้สึก ทศนคติ หรืออารมณ์ เช่น แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจในการทำงานลดลง เกิดความเบื่อหน่าย 3) การแสดงออกของความเครียดทางพฤติกรรม มุ่งที่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือผิดปกติของบุคคล อันเป็นผลมาจากความเครียด รูปแบบที่ 2 เป็นผลของความเครียดต่อองค์กร การที่พนักงานเกิดอาการเจ็บป่วยทางสุขภาพ ทางจิตใจ และ แสดงออกทางพฤติกรรม ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งใน ด้านของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงด้านของ ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ผลผลิตที่องค์กรควรได้รับ ลดลง ประสิทธิภาพของผลผลิตต่ำลง และอาจสูญเสียลูกค้าจากผลผลิตที่ด้อยคุณภาพ

จุดเด่นของแต่ละทฤษฎีความเครียดจากการทำงานสู่ความเครียดองค์กรนั้นได้นั้นขึ้นอยู่กับกรอบแบบและการบริหารจัดการงาน โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญในการระบุนความ เสี่ยงควบคู่กับการสร้างการรับรู้ระดับปัจเจกบุคคลในการประเมินปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความเครียด และกลไกการเผชิญความเครียด (Lazarus and Folkman, 1984) โดยเป็นจุดเด่นที่มีอิทธิพลของ ทฤษฎี Transactional Model เป็นสภาวะที่บุคคลขาดความเข้มแข็งเนื่องจากปัจจัยความเครียด ทางด้านสรีระวิทยา และหรือทางด้านจิตวิทยา มีอาการและอาการแสดงทั้งทางด้านสรีระวิทยา เช่น ภาวะความดันโลหิตเพิ่มขึ้น ระดับโคเลสเตอรอลเพิ่มขึ้น ภูมิคุ้มกันลดลง เป็นต้น และทางด้าน จิตวิทยา เช่น ความแปรปรวนในการนอนหลับ ความวิตกกังวล ความวิตกกังวล ภาวะเครียด เป็นต้น ซึ่งปัจจัยความเครียดทั้งสองด้านนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม เช่น การ ขาดผลงาน การเรียกเก็บค่าประกันสุขภาพ และค่าใช้จ่ายสำหรับการดูแลทางด้านกายภาพและ สาธารณสุข เป็นต้น (Cumming and Cooper, 1998) เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขององค์กร จากปัจจัยสาเหตุความเครียดทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้เกิดสมดุลเชิงระบบ

เกิดเป็นความเครียดองค์กร (Courtney and Phelan, 2019) จากปัจจัยองค์กรและจิตสังคม (Steven et al., 2014) เกิดองค์ความรู้การบริหารจัดการธุรกิจ พฤติกรรมองค์กรและจิตวิทยาองค์กร (An Organizational Psychology Meta-Model of Occupational stress) ดังรูปภาพแสดงต่อไปนี้



ภาพที่ 2.13 รูปแบบขอบเขตพื้นฐานในการศึกษาจิตวิทยาและสุขภาพขององค์กร ที่มา: Foundations of North America occupational health psychology ปรับปรุงจาก Adkins (1999)

### 1.3.1 ทฤษฎีทั่วไปความเครียดจากการทำงาน (*A General model of Job Stress*)

คือรูปแบบความเครียดจากการทำงานหลายระดับ (Multilevel models of job stress) เชื่อมโยงปัจจัยภายนอก ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม ระดับบุคคลสำหรับความเครียดจากการทำงาน ในแนวทางนี้ คนทำงานเกี่ยวเนื่องกับการทำงานและการทำงานนั้นก็เกี่ยวเนื่องกับองค์กร และในทางกลับกัน ความเป็นไปได้ขององค์กรในการระบุมความเครียดจากการทำงานนั้นก็เกี่ยวเนื่องส่งผลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง ในระดับรัฐและนานาชาติ ด้วยเหตุผลนี้นำไปสู่จุดเริ่มต้นของความเครียดจากการทำงานที่อาจพบได้ในหลากหลายระดับ (Beehr and Newman, 1978; Lasarus, 1991)

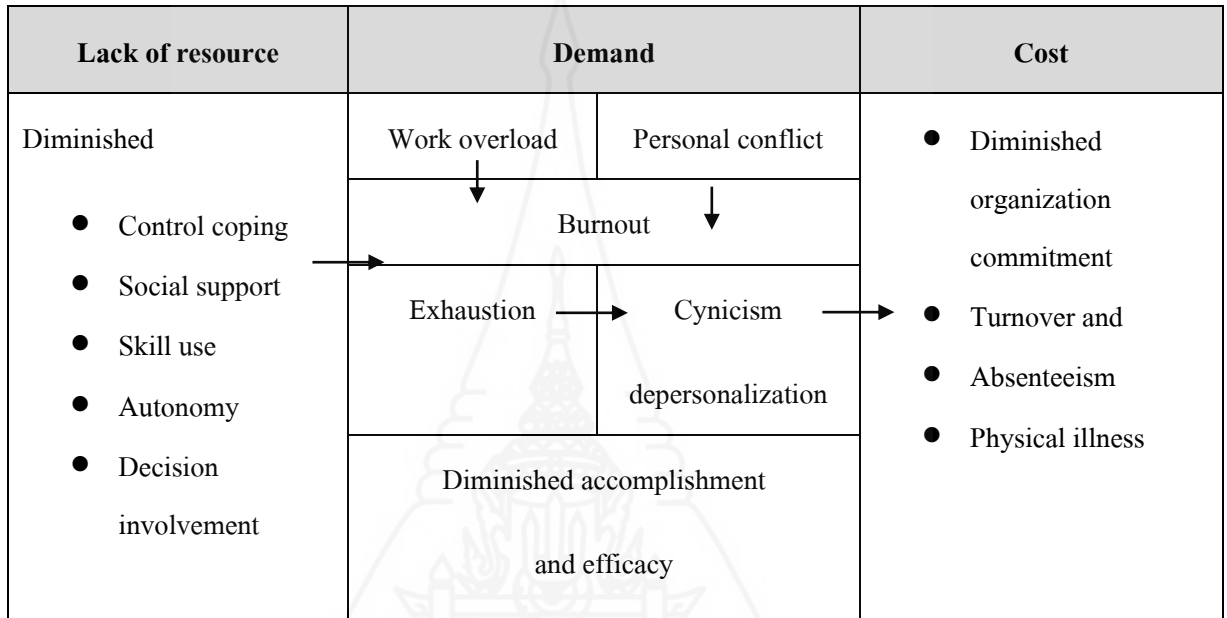
### 1.3.2 ทฤษฎีพลวัตความเครียดองค์กร (*Cybernetic Theory of Organizational Stress*)

ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อเน้นย้ำมิติในการพัฒนาการจัดการความเครียด การตอบสนอง และแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากทฤษฎีแล้ว บุคคลจะพยายามในการรักษาความคงตัวในสถานะสมดุลอยู่ตลอดเวลา และจะพยายามกระทำเพื่อสร้างสมดุลหากถ้ามีการก่อวนจากความแปรปรวนภายนอกหรือแรงกระทำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมดุลไปจากเดิม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการตรวจวัดและจัดการความเครียดเพราะว่ามีข้อเสนอแนะ

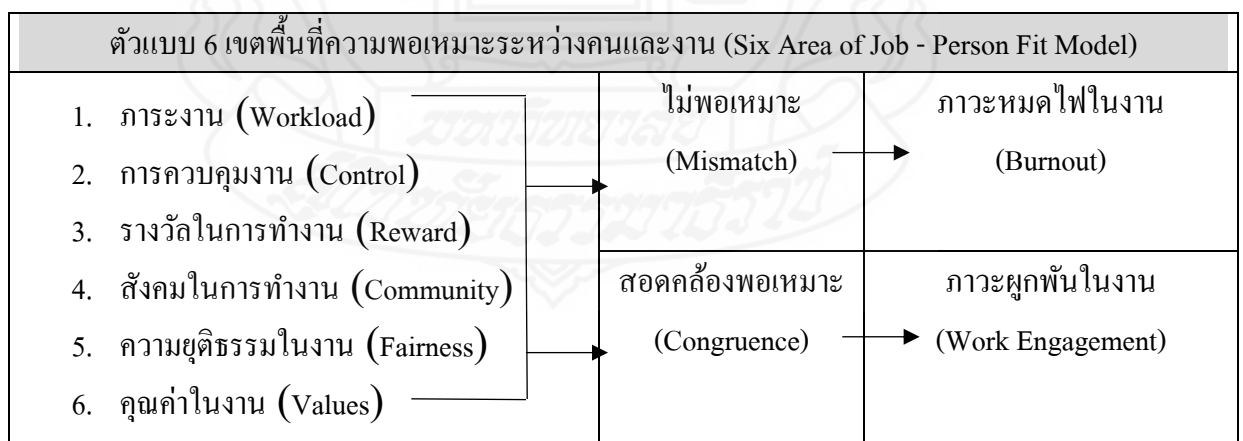
สำหรับการควบคุมความเครียดจากการทำงานและกระทำต่อความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยหรือแรงกระทำใด ๆ ที่เกิดจากโครงสร้างทางสังคมขององค์กร รวมทั้งระดับปัจเจกบุคคลที่มีศักยภาพในการเป็นสาเหตุและสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับความเครียดและการรับรู้คือปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะการรับรู้การควบคุมความเครียด ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นเสนอแนะว่าคือวิธีแทรกแซงการจัดกระทำ หรือปัจจัยขับเคลื่อนในการจัดการความเครียด ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการทำงานและการประกอบอาชีพ และตระหนักว่ามีความสำคัญในประเด็นทางด้านการจัดการและเศรษฐศาสตร์ที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของลูกจ้าง (Ahmad et al, 2017) ความเชื่อมโยงปัจจัยสาเหตุความเครียดและผลลัพธ์จากความเครียดในงานของคนทำงานต่อองค์กร ปัจจัยสาเหตุความเครียดจากการทำงานคือ อุปสรรคในงานที่มีต่อการรับรู้ภาวะการคุกคามจากงานของคนทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ประเภทงาน บทบาทหน้าที่ ความขัดแย้ง และการดำเนินการบริหารจัดการ เป็นต้น ผลลัพธ์จากความเครียดในงานคือ ปฏิกริยาตอบสนองเชิงลบที่เป็นผลมาจากอุปสรรคในงานมีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ในการเผชิญหน้าของคนงานความเครียดจากการทำงาน เป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของสิ่งที่แสดงทั้งทางด้านสรีระวิทยา และ/หรือจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์พลวัตกับการรับรู้ความไม่สมดุลระหว่างอุปสรรคในงานและความสามารถในการเผชิญหน้ากับอุปสรรคในงานเหล่านั้น กระบวนการความเครียดนี้ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากภาวะปกติสำหรับการทำหน้าที่ทางด้านจิตวิทยาหรือทางกายภาพของคนทำงาน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทำให้คนที่ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมเกิดเป็นความเครียดเชิงลบ และหากไม่ได้รับการแก้ไขจัดการจนสะสมเป็นความเครียดเรื้อรังก็จะเป็นปัจจัยสาเหตุให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Arla Day, Sarah N. Crown, & N Meredith Ivany, 2017) คือปรากฏการณ์จากการประกอบอาชีพหากแต่ยังไม่ใช้ภาวะโรคทางการแพทย์ เป็นแนวความคิดของกลุ่มอาการที่เป็นผลพวงมาจากความเครียดในสถานที่ทำงานอย่างต่อเนื่องเรื้อรังและยังไม่ได้มีการจัดการแก้ไขให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเมื่อเดือนพฤษภาคม 2562 องค์กรอนามัยโลกได้ประกาศให้ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นภาวะที่ต้องได้รับการดูแลรักษา และประกาศให้บรรจุในบัญชีจำแนกโรคระหว่างประเทศ ฉบับที่ 11 (ICD-11) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาความเครียดจากการทำงานที่เป็นประเด็นกลุ่มโรคอุบัติใหม่ (Emerging disease) และระบาดวิทยาทางด้านสุขภาพในศตวรรษที่ 21 (WHO, 2562)

สรุปความเครียดองค์กรมีความหมายหลายได้แนวทาง ยกตัวอย่างเช่น Person-Environment fit model, Demand-Resource Effort-Reward imbalance model, Demand-Control-Support-Role-Relation-Change model, Transactional model ซึ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของ

กระบวนการตรวจสอบย้อนกลับไปยัง 6 พื้นที่ตัวก่อเหตุความเครียดจากการทำงาน เช่น A multi-dimensional theory of burnout ทฤษฎีพลวัตความเครียด การรับรู้ผลเสียทางสุขภาพ ความอยู่ดีมีสุข และความอยากเผชิญตัวก่อเหตุความเครียดเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน A model of occupational stress a man-environment ecosystem เป็นต้น



ภาพที่ 2.14 รูปแบบภาวะหมดไฟในการทำงาน (Model of burnout) ที่มา: Christina Maslach (1998)



ภาพที่ 2.15 รูปแบบความหลากหลายมิติของภาวะหมดไฟในการทำงาน (A Multidimension Theory of Burnout Predictors : Demands, Resources and Values ที่มา: Christina Malach & Michael P. Leiter (2016) และ Christina Malach & Michael P. Leiter (2017)

## 2. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเครียด

### 2.1 แนวคิดรูปแบบการจัดการ

การจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ทางการจัดการ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม มีบทบาทหลักที่สำคัญ 3 ด้าน คือ บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร และบทบาทด้านการตัดสินใจ การจัดการสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์การต่างมุ่งเน้นการดำเนินการขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีสมรรถนะหลักสามารถปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อกำหนดวิธีการจัดการต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามต้องการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ มุ่งสู่องค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง ผู้บริหารในองค์การแบ่งระดับการจัดการได้ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ซึ่งต้องมีทักษะการจัดการที่สำคัญ คือ ทักษะทางด้านความคิด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางด้านเทคนิค (ชรินทร์ ชุมพพันธุ์รักษ์, 2560) ยกตัวอย่างแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ดังต่อไปนี้

**2.1.1 แนวคิดการจัดการเชิงระบบ** เน้นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง เกิดผลลัพธ์ที่มีปฏิบัติการร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

**2.1.2 แนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์** เน้นถึงการริเริ่มที่เป็นไปได้ตามสถานการณ์ของผู้บริหารและสิ่งแวดล้อม

**2.1.3 แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ** เน้นถึงการควบคุมคุณภาพ การรับประกันคุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

**2.1.4 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์** มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์การที่ต้องมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันหรือเหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือภัยคุกคามต่อองค์การ ซึ่งจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับจุดแข็งและจุดอ่อน



ขององค์การ เพื่อนำมากำหนดทิศทางกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559) ตัวแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT and PESTEL ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การธุรกิจแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย มาตรการในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในองค์การธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่ การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์และการจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการคุณภาพองค์กรรวม การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2559) โครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในองค์การที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 3 แบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างแบบเครือข่าย โครงสร้างแบบเซลล์ลูลาร์ ความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เงื่อนไขการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ และการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล (ภักดี มะนะเวศ, 2561)

**2.1.5 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการในการวางแผน จัดองค์การ ดำเนินการและควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา พัฒนา จ่ายค่าตอบแทน ประสานประโยชน์ คุ้มครอง และการพ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การจัดการเกี่ยวกับคนที่ร่วมกัน ดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์การ และระดับสังคมโดยรวม มีวิวัฒนาการจากการมุ่งเน้นที่กระบวนการ ไปยังการเน้นที่มูลค่าเพิ่มในการบริหารคนตามลำดับ เกิดเป็นแนวคิดสำคัญ 4 แนวคิด คือ แนวคิดการจัดการบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ (Personnel Management / Human Resource Management) แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) และแนวคิดการจัดการสมรรถนะ (Competency Management) (กิ่งพร ทองใบ, 2560) เป็นการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งเน้นสู่การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นำสมรรถนะมาเป็นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวคิดทั้งสองสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดใหม่ที่นิยมมาปรับใช้ คือ ทุนมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม เมื่อกำหนดกลยุทธ์ องค์การธุรกิจทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์การเน้นทิศทางโดยรวม ระดับธุรกิจเน้นการพัฒนา ตำแหน่งในการแข่งขัน และระดับหน้าที่เน้นที่การดำเนินการในหน้าที่ธุรกิจคือ การดำเนินการ

การตลาด การเงินและทรัพยากรมนุษย์แล้ว จำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะด้วยการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะขององค์กร แล้วระบุสมรรถนะของบุคคลและองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (ภักดี มະนะเวศ, 2560) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสาร์วาร์ด แสดงให้เห็นว่าทางเลือกรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถูกกำหนดจากการประเมินสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ส่งผลต่อผลลัพธ์ 4 ประการคือ ความยึดมั่น (Commitment) สมรรถนะ (Competence) ความสอดคล้อง (Congruence) และประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) และส่งผลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ความอยู่ดีมีสุข (Well-being) 3 ระดับ ได้แก่ ปัจเจกบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม (Guest, 2017)

**2.1.6 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)** คือกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Swanson, 1995) เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน (Rothwell and Sredl, 1992) ดำเนินงานส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ (Wermer and DeSimone, 2012) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะนำเอามา ปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ 1) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะ การให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา (development) เป็น

กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบุคลากรประเภทใดทั้งในระยะ สั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กรนั้น

มุ่งเน้น ผลลัพธ์	ระดับบุคคล (Individual Focus)	ระดับองค์กร (Organizational Focus)
ระยะสั้น (Short-term Result)	การพัฒนาบุคคล (Individual Development: ID)	การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)
ระยะยาว (Long-term Result)	การพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD)	การพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD)

ภาพที่ 2.16 หลักการและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันเพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลงจากการวินิจฉัยระบบ กิจกรรมพัฒนาองค์กร และการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (จิตติ รัศมิธรรมโชติ, 2558) ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ 1) ระดับบุคคล (Individual) 2) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams) 3) ระดับระบบโดยรวม (The System) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์อดีต 2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเป็นที่มาของ วินัย 5 ประการ (Disciplines of the Learning Organization) ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) 2) กรอบ

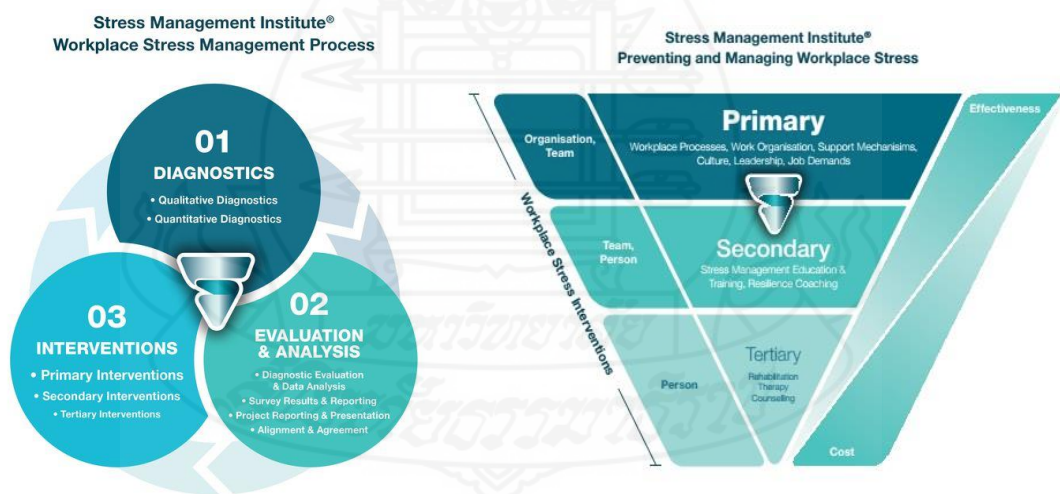
แนวความคิด (Mental Models) 3) การร่วมวิสัยทัศน์ (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5) การคิดแบบเป็นระบบ (Systems Thinking)

**2.1.7 แนวคิดการพัฒนาองค์การและความเปลี่ยนแปลง** มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior : OB) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) ทีมงาน และ โครงสร้าง (Structure) องค์การ (Colquitt et al., 2019) ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น ( Robbins and Judge, 2017) นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษา และการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลและกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์การ โดยการศึกษา พฤติกรรมองค์การจะประกอบด้วย การวิเคราะห์พฤติกรรมใน 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล (Individual level) การวิเคราะห์องค์การในระดับนี้เป็นระดับต้น เพราะในแต่ละองค์การจะ ประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละด้าน เช่น อายุ เพศ สถานภาพ ทักษะ ค่านิยม และระดับความสามารถ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การโดยตรงทั้ง ในด้านการรับรู้ การตัดสินใจ การเรียนรู้ และการจูงใจ การวิเคราะห์ระดับนี้จะทำให้สามารถ บริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทได้ 2) ระดับกลุ่ม (Group level) เมื่อบุคคล ทำงานร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความคิดที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันตามความแตกต่างของบุคคล การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การจึงต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของกลุ่มด้วย โดยศึกษาพื้นฐาน กลไกของพฤติกรรมกลุ่มและวิธีการ ซึ่งบุคคลในกลุ่มได้รับอิทธิพลโดยรูปแบบของพฤติกรรมที่ บุคคลนั้นคาดหวังจะแสดงออกการยอมรับและผลกระทบระหว่างบุคคล รวมทั้งในเรื่องการ ติดต่อกสื่อสาร การตัดสินใจของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ อำนาจและการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่ม และระดับความขัดแย้ง ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบ ทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และ 3) ระดับขององค์การ (Organization system level) การวิเคราะห์ระดับนี้ เป็นระดับที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เนื่องจากการรวมโครงสร้างที่เป็นทางการของพฤติกรรม ในระดับบุคคลแต่ละคน และพฤติกรรมระดับกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับการ ออกแบบขององค์การที่เป็นทางการ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การและการปฏิบัติ วัฒนธรรมภายใน ตลอดจนระดับความเครียดจากการทำงาน (นิตินพ ภูตะโชติ, 2560) โดยการวิเคราะห์ใน 3 ระดับข้างต้นจะทำให้ทราบข้อมูลว่าบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์การควรมีวิธีการดำเนินงานในทิศทางใด (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพกับงานมากที่สุด ซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การที่ไม่เหมาะสม จะทำให้องค์การ มีการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน ลดการออกจากงาน มีพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองดีขององค์การ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (อรวรรณ น้อยวัฒน์, 2556)

## 2.2 รูปแบบการจัดการความเครียด

จากทฤษฎี แนวความคิดและหลักการความเครียดทั่วไป ความเครียดจากการทำงานและความเครียดองค์การ สรุปลำจำกัดความได้ว่า รูปแบบความเครียดเป็นได้ทั้งสถานะ (State) ตอบสนองทางจิตใจต่อสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งออกมาในรูปแบบอารมณ์ หรือความรู้สึกทั้งทางบวกหรือทางลบ เป็นกระบวนการ (Process) ที่บ่งถึงพฤติกรรมในการตอบสนองซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในเรื่องสุขภาพจิต และเป็นผล (Outcome) ของกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะบุคคลในการตอบสนองต่อการเผชิญเหตุก่อความเครียด (อดุลย์ บัณฑิตกุล, 2554) โดยมีรูปแบบการจัดการความเครียด ดังต่อไปนี้

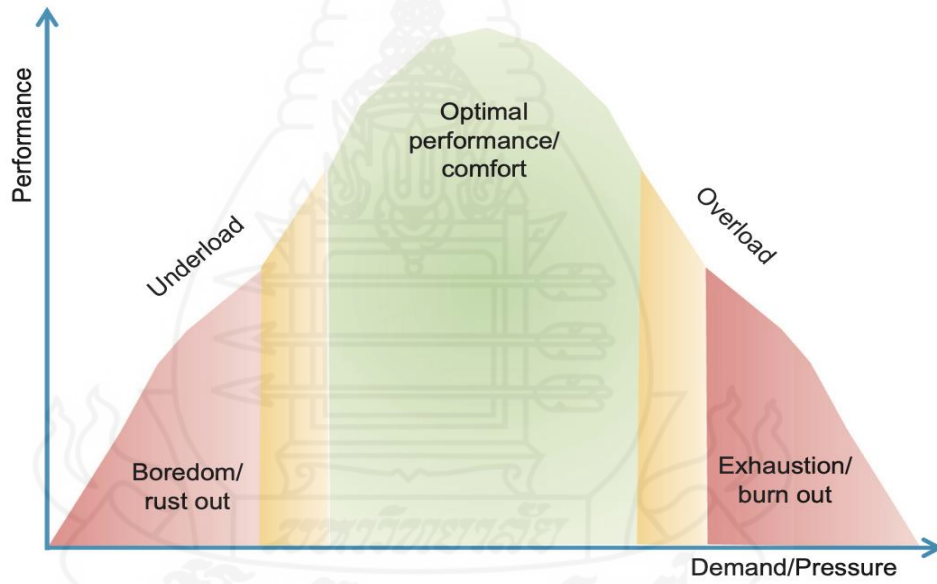
**2.2.1 รูปแบบการจัดการความเครียดโดยสถาบันการจัดการความเครียด (Stress Management Institute)** ประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวินิจฉัยด้วยวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ 2. การประเมินการวินิจฉัยและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากรายงานและผลการสำรวจ การนำเสนอและรายงานแผนงาน ความสอดคล้องและข้อตกลงร่วมกัน 3. พิจารณาวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำทั้งในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิ ด้านค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



ภาพที่ 2.17 รูปแบบการจัดการความเครียดโดยสถาบันการจัดการความเครียด ประเทศสหรัฐอเมริกา

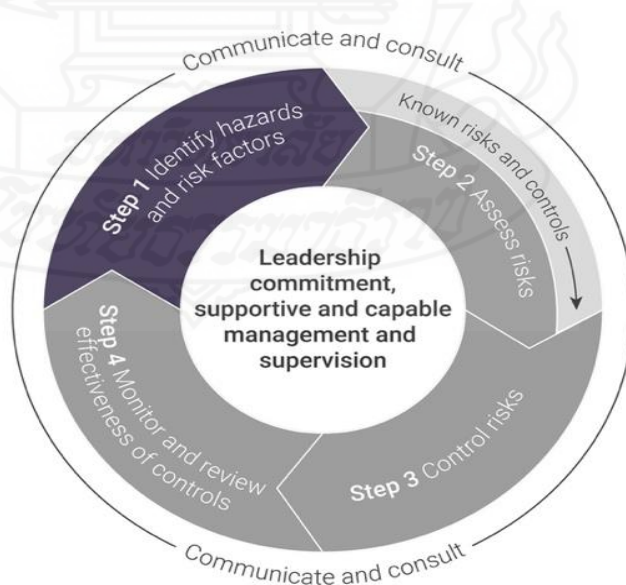
**2.2.2 รูปแบบการจัดการความเครียดจิตวิทยาเชิงบวก** คือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สามารถจัดการได้ให้เกิดการตอบสนองต่อปัจจัยสาเหตุเชิงบวก (Eustress) เกิดความผูกพันในงาน (Work engagement) และเชิงลบ (Distress) เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout)

สิ่งแวดล้อมในการทำงาน			ความผูกพันในงาน (ผลเชิงบวก)	
การควบคุมงาน (Control)	สามารถจัดการได้ (Manageable)		พลังงาน (Energy)	ผลลัพธ์ (Outcomes)
	รางวัล (Reward)	คุณค่างาน (Value)		
	ชุมชน (Community)		การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement)	
	ความยุติธรรม (Fairness)		ประสิทธิภาพ (Efficacy)	
การสนับสนุนทางสังคม (Social support)			ภาวะหมดไฟในการทำงาน (ผลเชิงลบ)	

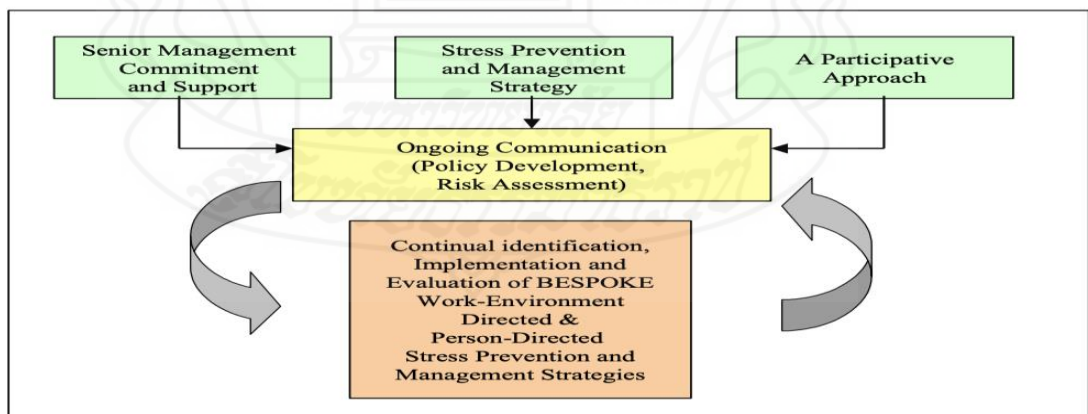
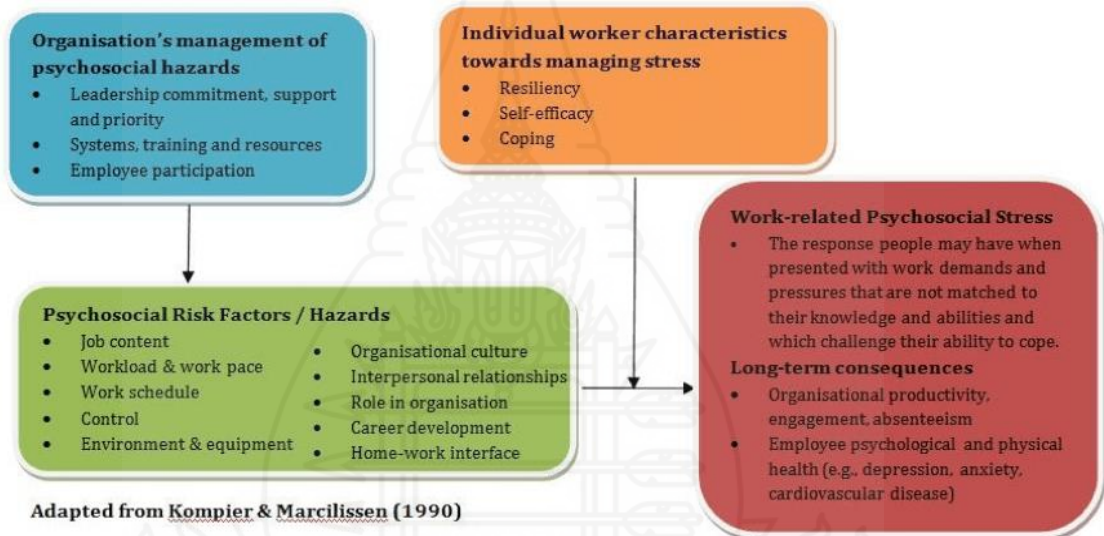
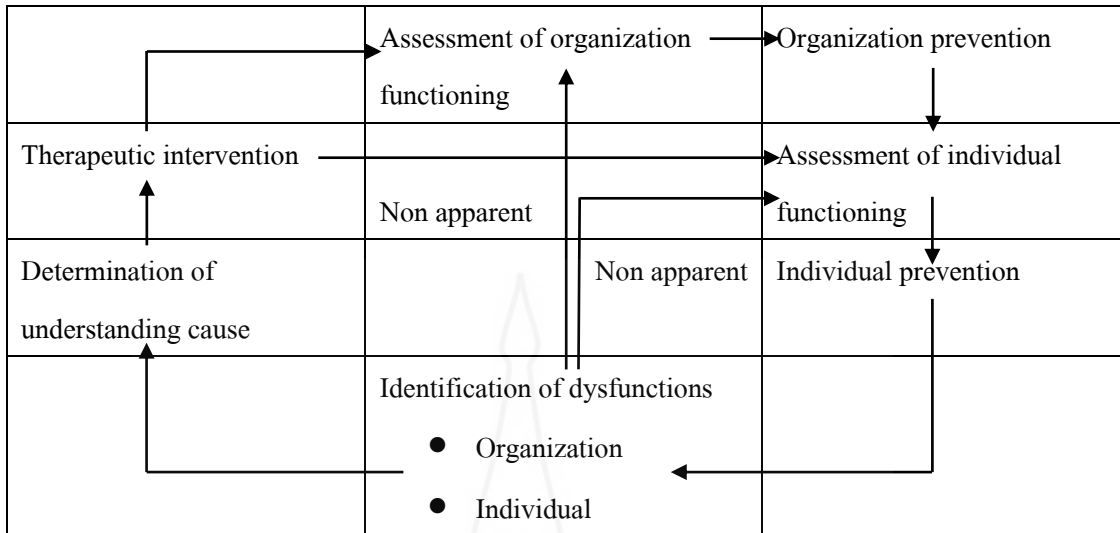


ภาพที่ 2.18 แสดงรูปแบบการจัดการความเครียดเชิงบวกและกราฟแสดงประสิทธิภาพในการทำงานและความอยู่ดีมีสุขภายใต้ภาวะกดดันอุปสงค์ในงาน (Yerkes-Dodson curve) แนวคิดรูปแบบการจัดการความเครียดเชิงบวก: การเผชิญเหตุความเครียดด้วยการเพิ่มคุณค่างาน (Positive Stress management : Coping with stress Flourishing at work)

**2.2.3 รูปแบบการจัดการความเครียดเชิงป้องกันในองค์กร** คือการระบุถึงคุกคามในการทำงานและความเครียด (Work Hazards and Stress) สิ่งซึ่งบ่งอันตรายที่เกิดจากการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยมีประเด็นพิจารณาปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับการออกแบบและการบริหารจัดการการทำงาน รวมทั้งบริบทสังคม บริบทองค์กร ที่มีศักยภาพให้เป็นสาเหตุของอันตรายต่อทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นสาเหตุก่อให้เกิดอันตรายจากการทำงาน (Cox et al, 2000) สามารถแบ่งโดยกว้างเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สิ่งคุกคามทางด้านกายภาพ (Physical Hazards) ประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ ความร้อน ความเย็น การสั่นสะเทือน และการระบายอากาศ เป็นการระบุพื้นที่ในการอยู่อาศัยและทำงาน รวมถึงชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานและการเข้าเวรเข้ากะ 2) สิ่งคุกคามทางด้านจิตสังคม (Psychosocial hazards) ประกอบด้วยลักษณะงาน เช่น ภาระงาน ความหลากหลาย ความชัดเจน การควบคุมกำกับดูแลในการทำงาน เป็นต้น การรับรู้ความเสี่ยงในงาน เช่น การเผาไหม้ การระเบิด การพัฒนาของอากาศ การเดินทางโดยยานพาหนะ เป็นต้น ความไม่มั่นคงปลอดภัยในอาชีพ และการเผชิญหน้าระหว่างการทำงานและครอบครัว (Allen et al, 2001) เครื่องมือระดับองค์กรสำหรับการจัดการความเสี่ยงทางด้านจิตสังคม เส้นทางการกระบวนการของสิ่งคุกคามที่ก่อให้เกิดอันตรายและกลยุทธ์การประเมินความเสี่ยงและขั้นตอนการปฏิบัติประกอบด้วย กระบวนการประเมินความเสี่ยง และการมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกในทางปฏิบัติเพื่อต้องการลดผลลัพธ์เชิงลบ ภัยคุกคามสำคัญขึ้นอยู่กับกำเนินการตามทรัพยากรที่มีและการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กรสนับสนุนตามข้อมูล geographical หรือ resource-based constraints (Potter et al., 2016) และการพัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงจิตสังคม (Leka, et al., 2011)



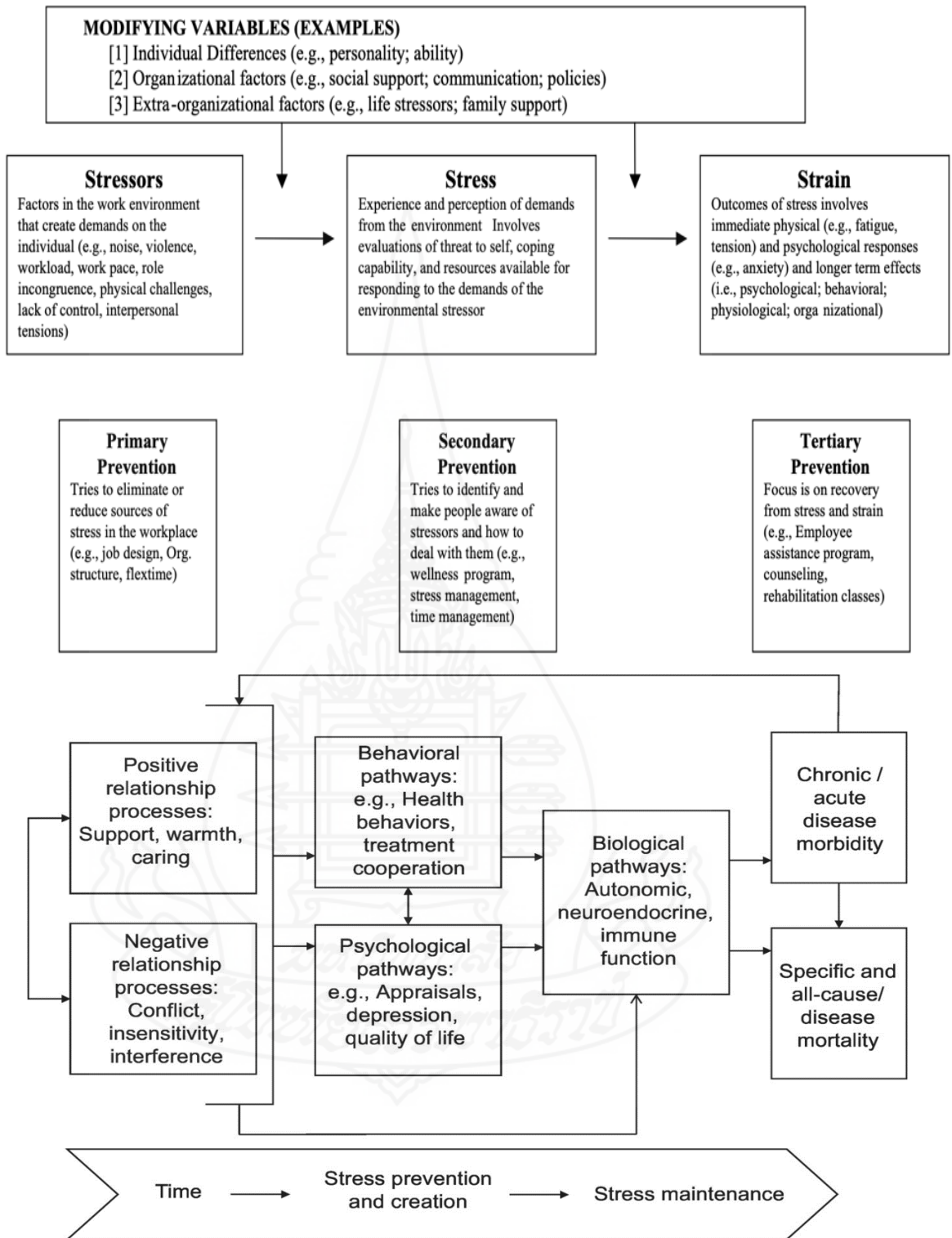
ภาพที่ 2.19 รูปแบบวงจรการจัดการความเสี่ยงทางจิตสังคมในสถานที่ทำงาน



Adopted from: Giga, S. I. Cooper, C.L. & Faragher, B. (2003) The Development of a Framework for a Comprehensive Approach to Stress Management Interventions at Work. *International Journal of Stress Management*, 10, 280-296.

ภาพที่ 2.20 รูปแบบกระบวนการสำหรับการวินิจฉัยความเครียดองค์การจากการจัดการความเครียดเชิงป้องกันในองค์กร ที่มา: J.C. Quick, J.D. Quick, D.L. Nelson, J.J. Horrell (1997) โดย The American Psychological Association, Washington DC.





ภาพที่ 2.21 แสดงรูปแบบกระบวนการจัดการความเครียด ที่มา: IRSST:

Organizational intervention and mental health in workplace: a synthesis of international approaches (2016)

ตารางที่ 2.3 แสดงรูปแบบการจัดการความเครียดเชิงป้องกันและสมมติฐาน (Hypothesis: H)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)/ (First step outcome)	ปัจจัยนำออก (Output) (Second step outcome)
H1: อุปสงค์ขององค์กร (Organizational demands) มากขึ้นไป <b>เพิ่ม</b> การตอบสนอง ความเครียดของบุคคลในสถานที่ ทำงาน	H2 : ความแรง ความถี่ และระยะเวลา ที่ยาวนานในการตอบสนองต่อ ความเครียด <b>เพิ่ม</b> ผลลัพธ์ต่อเนื่อง ทางด้านสุขภาพจากความรู้สึกเครียด เชิงลบ (Distressful) ปรับการจัดกระทำสำหรับการ ตอบสนองต่อความเครียด	H3 : บุคคลที่มีความเปราะบางทางด้าน จิตใจอย่างแน่นอนมีความเสี่ยงในการ เกิดผลลัพธ์ต่อเนื่องทางด้านสุขภาพจาก ความรู้สึกเครียดเชิงลบ(Distressful)  หมายเหตุ: บุคคลที่สงสัยว่ามีความ เปราะบางทางด้านจิตใจสูงมีความเสี่ยงใน การเกิดผลลัพธ์ต่อเนื่องทางด้านสุขภาพ จากความเครียดเชิงลบ
อุปสงค์ขององค์กรและปัจจัยสาเหตุ ความเครียด (Stressors)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• อุปสงค์งาน (Task demands)</li> <li>• อุปสงค์บทบาท (Role demands)</li> <li>• อุปสงค์ทางกายภาพ (Physical demands)</li> <li>• อุปสงค์ระหว่างบุคคล (Interpersonal demands)</li> </ul>	การตอบสนองต่อปัจจัยสาเหตุ ความเครียด(Stress responses)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• การตอบสนองของบุคคล (Individual response)</li> <li>• การตอบสนองขององค์กร (Organizational response)</li> </ul>	ผลของการตอบสนองความเครียดเชิงลบ (Distress)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัญหาระดับบุคคล - ทางกาย (Medical / Physical)</li> <li>- ทางจิตใจ (Psychological )</li> <li>- ทางพฤติกรรม (Behavioral )</li> <li>• ความสูญเสียระดับองค์กร - ทางตรง (Direct cost)</li> <li>- ทางอ้อม (Indirect cost)</li> </ul>
การป้องกันแบบปฐมภูมิ: มุ่งเน้นที่ ปัจจัยสาเหตุความเครียด (Primary prevention: Stressor-directed)	การป้องกันแบบทุติยภูมิ: มุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อปัจจัย สาเหตุความเครียด (Secondary prevention: Response-directed)	การป้องกันแบบตติยภูมิ: มุ่งเน้นที่อาการแสดงของการตอบสนอง ต่อปัจจัยสาเหตุความเครียด (Tertiary prevention: Symptom-directed)
H4 : วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการ ป้องกันแบบปฐมภูมิ (Primary prevention intervention) <b>ปรับ</b> อุปสงค์ของ องค์กรเพื่อลดการตอบสนองต่อ ปัจจัยสาเหตุความเครียดลง	H5 : วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการ ป้องกันแบบทุติยภูมิ (Secondary prevention interventions) <b>ลด</b> ประสบการณ์ของบุคคลต่อการ ตอบสนองของปัจจัยสาเหตุ ความเครียด	H6 : วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการ ป้องกันแบบตติยภูมิ (Tertiary prevention interventions) <b>ส่งเสริม</b> กระบวนการ เยียวยารักษาสำหรับความเครียดภายใน องค์กร

ตารางที่ 2.4 รูปแบบกลยุทธ์เชิงป้องกันและตัวชี้วัดในการคัดกรองสำหรับความเครียดองค์กร  
(Preventive strategies and surveillance indicators for organizational stress)

กระบวนการ	อุปสงค์ขององค์กรและปัจจัย	การตอบสนองต่อปัจจัยสาเหตุ	ผลของการตอบสนองปัจจัยสาเหตุ
ความเครียด	สาเหตุความเครียด	ความเครียด (Stress response) และ	ความเครียดเชิงลบ (Distress)
องค์กร		เครื่องมือปรับปัจจัยสาเหตุ	ระดับบุคคลและระดับองค์กร
		ความเครียด (Modifiers)	
ตัวชี้วัดใน		การตอบสนองขององค์กร	ผลความเครียดเชิงลบขององค์กร
การคัดกรอง		(Organizational response)	(Organizational distress)
(Surveillance		- อัตราการขาดงาน	- อุบัติการณ์รุนแรง
indicators)		(Absenteeism rate)	(Violent incidents)
		- อัตราการลาออกจากงาน	- การใช้ความรุนแรง (Vandalism)
		(Employee turnover rate)	- ค่าใช้จ่ายรักษาพยาบาล
		- อัตราการโยกย้ายภายใน	(Healthcare cost)
		(Internal transfer rate)	- ค่าชดเชย (Compensation awards)
		- ข้อขัดข้องใจ (Grievances)	- ปริมาณและคุณภาพของผลิตผล
		- อุบัติการณ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการ	(Quantity / Quality of production)
		ทำงาน (Work-related incident)	- ยอดขายและรายได้
			(Sale volume and revenue)
การประเมินบุคคลสำหรับ	การตอบสนองของบุคคล		ผลความเครียดเชิงลบของบุคคล
ปัจจัยสาเหตุความเครียด	(Individual response)		(Individual distress)
องค์กร (Individual	- การขาดงาน (Absenteeism)		- การแสดงออกก้าวร้าวและรุนแรง
assessment of	- ความเชื่องช้า		(Acts of aggression and violence)
organization stressors)	ขาดความกระตือรือร้น (Tardiness)		- ความผิดปกติทางด้านจิตใจ
- Occupational stress	- การใช้โปรแกรมช่วยเหลือ		(Psychological disability)
inventory	พนักงาน		- การเจ็บป่วยทางการแพทย์และ
- Job stress survey	(Employee assistant program use)		ความพิการ
- NIOSH general job	- การใช้บริการห้องพยาบาล		(Medical illness and disability)
questionnaire	(Health unit visit)		- การลาออกจากงานก่อนการ
- Stress diagnosis survey	- การส่งต่อเพื่อรับคำปรึกษา		เกษียณอายุการทำงาน
- Job content questionnaire	(Counseling referrals)		(Early retirement)
	- General health questionnaire		
	- Cornell medical index		
	- SCL-90-R (Symptom checklist)		

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการ ความเครียด	การป้องกันแบบปฐมภูมิ (Primary prevention)	การป้องกันแบบทุติยภูมิ (Secondary prevention)	การป้องกันแบบตติยภูมิ (Tertiary prevention)
องค์กร	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational strategies)		
กลยุทธ์เชิง ป้องกัน (Preventive strategies)	การออกแบบงานและหน้าที่ (Job and task redesign)	การสร้างทีมงาน (Team building)	
	การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative management)	โปรแกรมทางเลือกความ หลากหลายในงาน (Diversity programs)	
	การพัฒนาอาชีพ (Career development)		
	การออกแบบลักษณะทาง กายภาพ (Design of physical settings)		
	การวิเคราะห์บทบาท (Role analysis)		
	การตั้งเป้าหมาย (Goal setting)		
	การสนับสนุนจากสังคม (Social support)		
	กลยุทธ์ระดับบุคคล (Individual strategies)		
	การจัดการการรับรู้ความเครียด (Managing perception of stress)	การฝึกผ่อนคลาย (Relaxation training)	การให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา (psychological counselling)
	การจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Managing the work environment)	การทำสมาธิ (Mindfulness) (Spiritual and faith)	การรักษา: พฤติกรรมบำบัด จิตบำบัด (Therapy: Behavior, Psychological)
การจัดการวิถีการใช้ชีวิต (Lifestyle management)	การระบายอารมณ์ในเชิงบวก (Emotional outlet)	การช่วยสรุปเหตุการณ์ กระทบกระเทือนจิตใจ (Traumatic event debriefing)	
	การออกกำลังกาย (Physical fitness)	การรักษาพยาบาลทางการแพทย์ (Medical care)	
	อาหารและโภชนาการ (Nutrition)		

**2.2.4 รูปแบบการพัฒนาองค์การสุขภาพดีเพื่อสุขภาวะและประสิทธิภาพการทำงาน (HO: Healthy Organization, Health and Work Performance) ตามกรอบแนวคิดของสุขภาวะในที่ทำงานขององค์การอนามัยโลก (WHO's Healthy workplace model Framework) คือ**

พื้นฐานการดำเนินการที่เน้นย้ำความจำเพาะเจาะจงของปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางกายภาพและทางจิตสังคมในการกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับพฤติกรรมสุขภาพผ่านกระบวนการขับเคลื่อนทางด้านสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานกิจการที่ดีมีธรรมาภิบาล และโปรแกรมการสร้างสุขภาวะความอยู่ดีมีสุขในสถานที่ทำงาน ภาวะผู้นำที่สร้างความผูกพันองค์กรและการมีส่วนร่วมของคนทำงานที่มีองค์ประกอบแวดล้อมด้วยคุณค่าจริยธรรมที่เล็งเห็นความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการเป็นส่วนหนึ่งของพลวัตกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง องค์การอนามัยโลกได้กำหนดแนวทางของการสร้างเสริมสุขภาวะในที่ทำงานขึ้น เพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยองค์กรต้องพิจารณาแนวทาง 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ส่วนของสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน และกระบวนการที่ปรากฏในสถานประกอบการ ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสุขภาวะและความเป็นอยู่ของพนักงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพนับเป็นพื้นฐานของความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการประกอบอาชีพ และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความเจ็บป่วย การบาดเจ็บ อาจก่อให้เกิดความพิการหรือเสียชีวิต 2) สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม หมายถึง องค์กร การทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี การปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดเป็นความเครียดได้ เช่น การขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนขององค์กร ขาดการสนับสนุนรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีสุขภาวะ เป็นต้น 3) แหล่งของสุขภาวะบุคคลในที่ทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบริการสุขภาพ ข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาสที่บริษัทหรือองค์กรจัดเตรียมไว้สำหรับพนักงาน หรือสนับสนุน หรือกระตุ้นเพื่อปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งวิธีการปฏิบัติในการดำเนินชีวิตอย่างมีสุขภาวะสมบูรณ์พร้อมทุกมิติองค์กรรวม 4) ชุมชนบริษัท เป็นความเชื่อมโยงของชุมชนและบริษัท อันประกอบด้วย กิจกรรม ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ความผูกพันของบริษัท สภาพชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพกายและใจ ความปลอดภัยและความผาสุกของพนักงานและครอบครัว สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดีของ NIOSH คือ แนวทางดำเนินงานเชิงบูรณาการสำหรับการป้องกันความเครียดในสถานที่ทำงาน ประกอบด้วยหลักการเปลี่ยนแปลงองค์กรและหลักการจัดการความเครียด เพื่อการป้องกันความเครียดจากการทำงาน ลดความผิดปกติทั้งกายใจและสังคม โดยรวมจากสาเหตุความเครียด สร้างความพึงพอใจด้วยการตลาดลูกค้าภายในองค์กรและเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานของคนทำงาน เพิ่มผลกำไรจากผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ โครงการ Healthy workplace manage stress 2014-2015 ของ EU-OSHA มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความตระหนักของปัญหาเกี่ยวกับความเครียดและปัจจัยทางด้านจิตสังคมที่เพิ่มมากขึ้นในสถานที่ทำงาน องค์กรต่าง ๆ คือเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อที่จะเพิ่มการพิจารณาองค์ความรู้ในทางปฏิบัติและการป้องกันปัจจัยเสี่ยงทางด้านจิตสังคม ถึงแม้ว่าแก่นสารหลักของความเครียดในสถานที่ทำงานจะประกอบด้วยสองส่วนคือ แรงกดดันจากภายนอกองค์กรและความสามารถในการจัดการความเครียดของคนภายในองค์กรเอง สิ่งที่ชัดเจนสำหรับโครงการนี้คือการสร้างการบูรณาการความรับผิดชอบขององค์กรและผู้จัดการที่ต้องป้องกันความเครียดจากแหล่งกำเนิดในสถานที่ทำงาน การจัดการความเสี่ยง และการจัดให้มีการสนับสนุนทรัพยากร เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินการเชิงรุก การเพิ่มความยืดหยุ่นในหน้าที่ความรับผิดชอบระดับบุคคลและภายใต้การประเมินความเสี่ยง (EU-OSHA, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติแบบมืออาชีพทางด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของสถาบันความปลอดภัยประเทศออสเตรเลีย

### 2.2.5 รูปแบบดัชนีสุขภาพองค์กรของ McKinsey & Company (Organization

**Health Index: OHI)** คือแนวคิดมุมมองการวิเคราะห์การพัฒนาสุขภาพเชิงบวก (Salutogenesis) เน้นการส่งเสริมสุขภาพ (Health promotion) จากทรัพยากรเพื่อพัฒนาบุคคลและองค์กรคือเบื้องหลังการพัฒนาองค์กรเชิงบวกและการเปลี่ยนแปลง (Bauer, 2013) ออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจิตสังคมหรือดัชนีสุขภาพองค์กร องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดีที่เหนือกว่า องค์กรสมรรถนะสูง (McKinsey, 2016) เป็นกรอบแนวคิดหลักองค์กรและการเปลี่ยนแปลงจิตวิทยาองค์กรเชิงบวกในการสังเคราะห์เชิงระบบดัชนีสุขภาพองค์กรในการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้ในการตรวจสุขภาพองค์กร ปัจจัยนำเข้าคือความยืดหยุ่นขององค์กร (Resilience) ผ่านกระบวนการภายในที่เกี่ยวข้อง (Inter-relatedness) หล่อหลอมเป็นอัตลักษณ์องค์กร (Identity) ส่งผลให้มีความสามารถในการพัฒนาตัวเองขององค์กร (Autonomy/Agile organization) (Harjanti and Gustomo, 2017) ด้วย 2 ขั้นตอนรูปแบบประสิทธิภาพสุขภาพองค์กรคือการสร้างสมดุลระหว่างสุขภาพความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน (Employee well-being) และประสิทธิภาพงานขององค์กร (Organization performance) โดยในการที่จะสามารถระบุได้ว่าองค์กรของตนเองมีสุขภาพที่นั่นจะต้องตรวจเช็ค โดยดูจากแนวทางในการบริหารจัดการทั้งหมด 37 ประการ (Fridrich et al., 2015) สามารถถูกจัดหมวดหมู่เข้าอยู่ในทั้งหมด 9 หมวดด้วยกัน (Franciska and Welly, 2013) ประกอบไปด้วย 1) ทิศทาง 2) ความรับผิดชอบ 3) การประสานงานและควบคุม 4) การมุ่งเน้นต่อปัจจัยภายนอกองค์กร 5) ภาวะผู้นำ 6) นวัตกรรมและการเรียนรู้ 7) ความสามารถ 8) การจูงใจ และ 9) วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2557)

### 2.2.6 รูปแบบมาตรฐานการจัดการของ HSE (HSE Management Standard)

ใช้เครื่องมือตัวบ่งชี้มาตรฐานการจัดการของ HSE (HSE Management Standard Indicator Tool) ถูกพัฒนาขึ้น โดย Health and Safety Executive (HSE) แห่งสหราชอาณาจักรในปี 2009 (Mellor et al., 2011) เพื่อช่วยองค์กรมีแนวทางในการจัดการแหล่งกำเนิดของความเครียดจากการทำงานและลดผลกระทบจากความเครียดต่อคนทำงาน (Ajayi et al., 2019) จากการศึกษาโดยการวิเคราะห์ตารางเมทริกซ์จิตวิทยาข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือมีความเหมาะสมระดับยอมรับได้ (Brookes et al., 2013) และแนะนำให้มีการใช้เครื่องมือนี้ในการตรวจวัดความเครียดจากการทำงาน (Edwards et al., 2008) จากการศึกษาพบว่าเครื่องมือดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางที่น่าเชื่อถือในการระบุปัญหาความเครียดในสถานที่ทำงานได้ (Kerr et al., 2009) มีแนวทางจากพื้นฐาน 6 พื้นที่ที่เป็นกุญแจสำคัญที่ออกแบบมาว่าถ้าหากไม่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอแล้วก็จะก่อให้เกิดสุขภาวะที่ไม่ดี ขาดความเป็นอยู่ที่ดีมีสุข ลดผลิตภาพคนทำงานและเพิ่มอัตราการเจ็บป่วยการขาดงาน ได้แก่ 1) อุปสงค์งาน (Demand) ประกอบด้วยเนื้องาน (Job Content) ได้แก่ จำนวนภาระงาน รูปแบบของงาน เป็นต้น และบริบทของงาน (Job Context) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น 2) การควบคุม (Control) คือวิธีการสื่อสารกับบุคคลเกี่ยวกับแนวทางในการทำงาน 3) การสนับสนุน (Support) รวมทั้งการกระตุ้นและการจัดหาทรัพยากรโดยองค์กร ผู้จัดการสายงานการผลิตและเพื่อนร่วมงาน 4) สัมพันธภาพ (Relationship) การส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติงานเชิงบวกเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและเผชิญกับพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้ 5) บทบาทหน้าที่ (Role) ความตระหนักผู้รับผิดชอบของบุคคลต่อองค์กร และองค์กรต่อบุคคลเพื่อเน้นย้ำว่าจะไม่เกิดความขัดแย้งจากความไม่สอดคล้องของบทบาทหน้าที่ 6) การเปลี่ยนแปลง (Change) องค์กรสามารถจัดการและสื่อสารความเปลี่ยนแปลงได้ (Stefano Toderi & Cristian Balducci, 2015)

การจัดการสาเหตุความเครียดจากการทำงานมีแนวทางการใช้ทีละขั้นตอนของมาตรฐานการจัดการของ HSE (Great Britain, 2007) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัจจัยเสี่ยงความเครียดจากความเข้าใจในมาตรฐานการจัดการ 2) ตัดสินใจว่าใครมีโอกาสได้รับอันตรายจากการรวบรวมข้อมูล 3) ประเมินความเสี่ยงจากการไขปัญหาและพัฒนาการแก้ปัญหา 4) บันทึกสิ่งที่ค้นพบเพื่อพัฒนาและนำไปสู่การทำแผนปฏิบัติการ 5) การควบคุม การประเมินและทบทวนแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

### 2.2.7 รูปแบบบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคม

(*Psychosocial Safety Climate: PSC*) คือบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคม (Martin et al., 2014) ได้แก่ นโยบาย (Policies) แนวทางการดำเนินการ (Practices) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedures) สำหรับปกป้องคนทำงานให้เกิดสุขภาพและความปลอดภัย

ทางด้านจิตวิทยา (Dollard and Bakker, 2010) มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งคุกคามทางด้านจิตวิทยาที่สามารถทำอันตรายต่อความอยู่ดีมีสุข ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1) การจัดการลำดับความสำคัญความตระหนักรู้จากการเปรียบเทียบระหว่างความปลอดภัยในสุขภาพจิตของคนทำงานและผลิตผลองค์กร 2) การจัดการโดยมุ่งเน้นความตั้งใจเพื่อปกป้องสุขภาพจิตคนทำงานและความอยู่ดีมีสุข โดยการประเมินและจัดกระทำทันทีเพื่อแก้ไขปัญหา 3) การจัดการสื่อสารองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรและคนทำงานที่เคารพซึ่งกันและกันในเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพจิต 4) การจัดการมีส่วนร่วมที่มาจากสมาชิกทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับสุขภาพจิตในองค์กรที่ต้องได้รับการปกป้อง (Oakman et al., 2016)

จากผลการศึกษาพบว่า Psychosocial Safety Climate (PSC) มีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับสุขภาพจิต หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนหน้าที่ทั้งสองของ PSC คือ การเป็นทั้งปัจจัยตั้งต้นและปัจจัยขับเคลื่อน (เป็นมากกว่าปัจจัยส่งเสริม) ในกระบวนการความเครียดที่เกี่ยวข้องจากการทำงาน ดังนั้น PSC จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสุขภาพและคุณภาพการทำงาน มีบทบาทสำคัญในการนำไปปฏิบัติตามเงื่อนไขในการทำงาน สุขภาพ และความผูกพัน (Yulita et al., 2016) จึงถือว่าบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคมเป็นทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงานและวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติในการจัดการความเครียดที่น่าสนใจในปัจจุบัน (Dollard et al., 2019) และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดรูปแบบมาตรฐานการจัดการใหม่สำหรับปัจจัยเสี่ยงจิตสังคมในสถานที่ทำงาน British Safety Institute: BSI คือ Publicly available specification 1010: PAS 1010 (Leka et al., 2011)

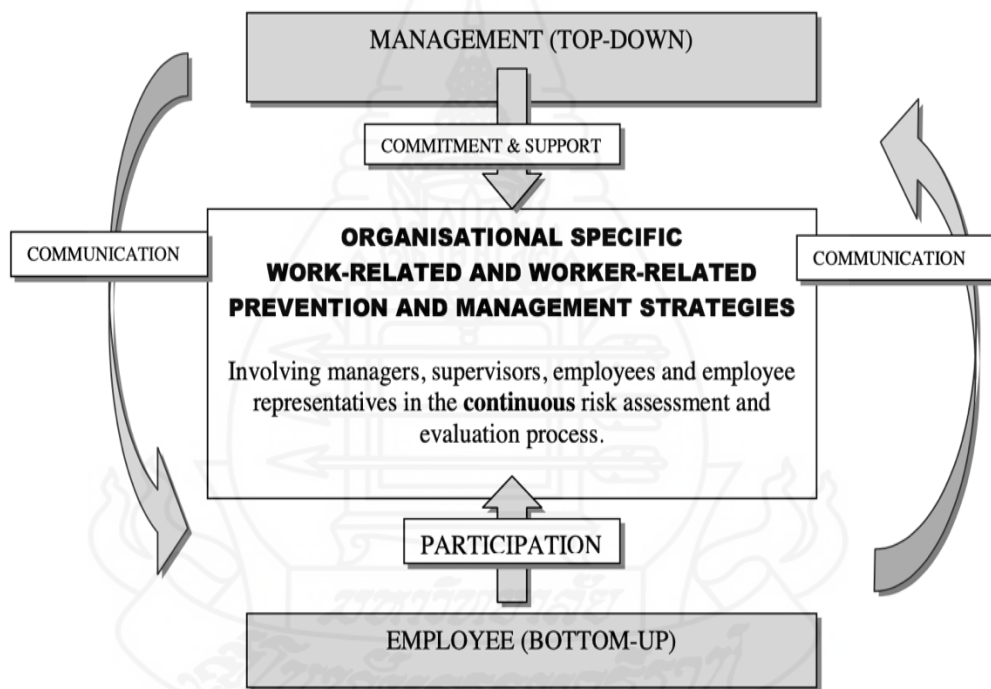
**2.2.8 รูปแบบองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)** ได้นำรูปแบบองค์กรสุขภาพดีของ WHO มาปรับประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเป็นแนวคิดหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งหมายถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2558) จากการเล็งเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่บุคลากรทุกคนมีสุขภาพที่ดี มีแนวทางการสร้างความสุขในที่ทำงาน เป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ (Happy 8) ที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในหลากหลายมิติสุขภาพขององค์กร คือ สุขภาพมิติใหม่ซึ่งมีองค์ประกอบที่มีไม่เพียงเรื่องของกายและใจเท่านั้น แต่จะมีเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้อง ในโลกของการทำงานยุคใหม่นอกเหนือจากการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีสวัสดิการ อาหารที่ดี การออกกำลังกายที่ดีแล้ว ยังต้องส่งเสริมความสัมพันธ์



ระหว่างองค์กร ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสร้างพนักงานให้เป็นคนเก่ง คนดี มีประสิทธิภาพในการทำงานจากพื้นฐานความเข้มแข็งของสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ถือเป็นความท้าทายของการสร้างองค์การสุขภาวะจากความเข้าใจในเรื่องมิติสังคมมากขึ้น ได้แก่ 1) Happy Body สุขภาพดี มีความสุขด้านทั้งกายและใจ เพราะเชื่อว่ามนุษย์ที่มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงและจิตใจที่ดี พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาที่จะเข้ามาได้เป็นอย่างดี 2) Happy Heart น้ำใจงาม มีความสุขกับการอยู่กับคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน เพราะเชื่อว่าความสุขที่แท้จริงคือการเป็นผู้ให้ 3) Happy Relax รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตมีความสุขกับการดูแลความเครียด ความทุกข์ การจัดการชีวิตตัวเองได้ เพราะเชื่อว่าการที่คนทำงาน หากไม่รู้จักรักษาการผ่อนคลายให้ตนเอง จะทำให้ร่างกายและจิตใจเกิดความเครียด อันส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน 4) Happy Brain มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีความสามารถพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน เพราะเชื่อว่าถ้าเราทุกคนแสวงหาสมรรถนะใหม่ ๆ ของตัวเองอยู่เสมอ ก็จะเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดัน ช่วยให้องค์กรพัฒนาขึ้นด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ 5) Happy Soul มีที่พึ่งทางใจในหนทางที่สงบ มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เพราะเชื่อว่าหลักธรรมคำสอนของศาสนา เป็นสิ่งที่ช่วยการดำเนินชีวิตของทุกคนให้ดำเนินไปในเส้นทางที่ดี ทำให้มีสติ มีสมาธิในการทำงาน สามารถรับมือกับปัญหาที่เข้ามาได้ รู้สึกภูมิใจในตนเอง เก่งขึ้น จิตใจดีขึ้น รักคนอื่นเป็นมากขึ้น มีธรรมะมากขึ้น ยึดหลักสนับสนุนให้คนเป็นคนดี คิดดี ทำดี และมีความศรัทธาในคุณงามความดีที่ปวง 6) Happy Money มีเงิน มีการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสม ปลอดภัย มีความมั่นคงทางการเงิน สามารถจัดการด้านการเงินได้ ยึดหลักคำสอนการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 7) Happy Family ครอบครัวดี อบอุ่นและมั่นคง มีเวลาอยู่กับครอบครัว มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ให้ความรักความใส่ใจทำให้ครอบครัวมีความสุข ปลูกฝังความศรัทธาในความดีงาม สอนให้เป็นคนดีของสังคม 8) Happy Society สังคมดี สุขภาพในการอยู่ร่วมกับคนในองค์กร มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงาน และพักอาศัย มีสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี เพราะเชื่อว่าการที่ผู้คนมีความเป็นอยู่ที่ดีมีความสุขภายในสังคมหรือชุมชนแล้ว ย่อมเป็นพื้นฐานที่ดี ทำให้ผู้ที่อยู่ร่วมกันพร้อมร่วมแรงร่วมใจช่วยกันพัฒนาชุมชนให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งความสุขทั้ง 8 นั้นทุกคนมีอยู่แล้วเป็นพื้นฐานไม่มากนักน้อย เพียงแต่จัดเรียงไม่สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balanced) จึงควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารองค์กรในการจัดเรียงความสุข ทั้ง 8 ของคนในองค์กร ให้เกิดมีสมดุลของความเป็นมนุษย์

**2.2.9 รูปแบบการป้องกันความเครียดเชิงบูรณาการแบบองค์รวม** คือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อรักษาสภาพและพัฒนาสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของพนักงานนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จากการบูรณาการประเด็นปัญหาทางด้านสุขภาพ อาชีวอนามัย

และความปลอดภัย และการพัฒนาองค์การด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์เข้าด้วยกันสำหรับการวางแผนการป้องกันและจัดการความเครียดบนพื้นฐานความต้องการควบคุมระดับบุคคลและองค์การ และมีความต่อเนื่องในการประเมินตรวจวัดและการทบทวนแผนการดำเนินงาน (Cooper and Cartwright, 1997) แกนกลางหลักของการดำเนินงานคือ กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สำหรับวิธีการดำเนินงานทางธุรกิจที่ถูกจำกัดด้วยความไม่แน่นอนผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดเตรียมข้อมูลที่ตระหนักถึงประเด็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Giga et al., 2002) ด้วยการจัดการความเครียดเชิงกลยุทธ์เวชศาสตร์ป้องกันศึกษา เช่น Practices for achievement of total health: PATH model เครื่องมือการจัดการ ASSET ที่ผนวกแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น



ภาพที่ 2.22 แสดงรูปแบบการป้องกันความเครียดเชิงบูรณาการแบบองค์รวม

### 2.2.10 รูปแบบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals)

คือเส้นทางการพัฒนาเพื่อนำประชาคมโลกก้าวไปสู่การบรรลุความอยู่ดีมีสุขร่วมกันในปี พ.ศ.2573 พิมพ์เขียวขององค์การสหประชาชาติ (UN) เพื่อบรรลุแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ 2) สังคมที่อยู่ดีมีสุข 3) การรักษาสิ่งแวดล้อม 4) การเสริมสร้างภูมิปัญญาและ

ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีการเน้นย้ำความสำคัญของประเด็นสุขภาพจิต ปัญหาความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคมที่ต้องร่วมกันแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยบรรจุให้เป็นประเด็นเฉพาะในการกำหนดนโยบายสุขภาพะมวลรวม สุขภาพดีถ้วนหน้าซึ่งได้รายงานเกี่ยวกับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการสร้างสังคมสุขภาวะ ประกอบด้วย 17 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ก้าวไปโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังจากความเชื่อมโยงเกี่ยวพันและบูรณาการ แบ่งกลุ่มได้เป็น 5 มิติกระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติซึ่งได้วางกลไกการทำงานและกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน อาทิเช่น องค์การอนามัยโลก (WHO) ในมิติด้านการพัฒนาคน เป้าหมายที่ 3 การมีสุขภาพกาย ใจและความอยู่ดีมีสุข การสร้างหลักประกันความรู้สึกปลอดภัยว่าคนมีชีวิตที่มีคุณภาพ ส่งเสริมสวัสดิภาพสุขภาวะที่ดีของคนทุกคนทุกเพศในทุกช่วงทุกวัย ในส่วนขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ในมิติด้านเศรษฐกิจและความมั่งคั่งในชีวิต เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนครอบคลุมทั่วถึง และการจ้างงานเต็มอัตราและสร้างงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคนอย่างเต็มสมรรถนะ มีผลผลิตภาพ ศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการเติบโตทาง เศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมในทุกมิติความยั่งยืน (UN, 2015)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนถือเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญของประเทศไทยในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติการพัฒนาระยะ 20 ปี ใน พ.ศ.2579 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนจากระบบเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ปฏิรูปกลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนา ตามแนวทางของศาสตร์พระราชาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนำไปสู่การพัฒนาสร้างให้คนไทยมีความสุข สังคมมีความมั่นคงปลอดภัยเสมอภาคเป็นธรรมและตอบสนองซึ่งการบรรลุผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่าน ประเทศไทยให้พ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ ประเทศที่สร้างรายได้ระดับสูง ประเทศสามารถแข่งขันได้บนเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลและเทคโนโลยี สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยกำหนดให้มี ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิตสำหรับช่วงวัยแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) ให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักองค์ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เกิดเป็นทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการดูแลสุขภาพองค์รวมของคนวัยแรงงาน เพื่อลดอัตราการป่วยด้วยโรคไม่ติดต่อ อุบัติเหตุและการบาดเจ็บ พร้อมกับมีนโยบายการส่งเสริมสุขภาพกายและใจ รวมถึงจิตสังคมสำหรับ วัยแรงงาน สร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงานและ การส่งเสริมกิจกรรมความอบอุ่นในครอบครัว (สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) โดยกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักร่วมสนับสนุนให้มีการนำ SDGs

มาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีเป้าประสงค์ตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมาตรฐานชีวิตที่สอดคล้องกับบริบทประเทศไทยที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน อาทิเช่น กระทรวงสาธารณสุขในการทำให้แน่ใจถึงการมีสุขภาพะในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงวัยด้วยการลดอัตราการตายก่อนวัยอันควรจากโรคไม่ติดต่อให้ลดลงหนึ่งในสามผ่านทาง การป้องกันลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ รักษาโรคและสนับสนุนการพัฒนากระบวนการสุขภาพ สาขาสภาพจิตและจิตเวช ให้ประชาชนเกิดความเป็นอยู่ที่ดี สังคมไทยมีความสุขร่วมกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลังและกระทรวงแรงงาน ร่วมกันส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุม การส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรมตามหลักสิทธิมนุษยชน และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน โดยการกำหนดมาตรการพัฒนาศักยภาพแรงงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า การพัฒนาระบบคุ้มครองสวัสดิภาพแรงงาน เป็นต้น

### 2.3 สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทฤษฎี แนวคิดและหลักการรูปแบบการจัดการความเครียดและตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก

แนวคิดทฤษฎีรูปแบบการจัดการความเครียดนั้นมีพื้นฐานมาจากรูปแบบการจัดการสมัยใหม่และรูปแบบการพัฒนาองค์การสุขภาพดีส่วนใหญ่มาจากแนวคิดจิตวิทยาองค์การ คลื่นความสุขหรือจิตวิทยาเชิงบวก (Hargrove, Blake M., et al, 2014) กล่าวได้ว่าไม่มีแนวทางมาตรฐานหลักการตายตัวในการกำหนดว่าจะต้องออกแบบรูปแบบหรือโปรแกรมการป้องกันและลดความเครียดอย่างไรให้เหมาะสมในการแก้ไขประเด็นปัญหาด้านจิตสังคมขององค์การ เนื่องจากรูปแบบขึ้นกับหลากหลายปัจจัย ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ รวมทั้งทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะเฉพาะแต่ละประเภทของปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หากแต่องค์การควรมีพื้นฐานแนวทางใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวินิจฉัยระบุปัญหา 2) การกำหนดออกแบบวิธีการแทรกแซงการ จัดกระทำ 3) การตรวจวัดประเมินผลและทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะรูปแบบเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วินิจฉัยเพื่อการจัดการ 2) วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงเพื่อออกแบบการป้องกันและคัดกรอง 3) การตอบสนองบำบัดรักษาฟื้นฟู และมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Discovery method) ประกอบด้วย 1) วินิจฉัยความเสี่ยงด้านจิตสังคมที่ถูกต้อง 2) ออกแบบพัฒนาวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำที่เหมาะสมพอเหมาะพอดี 3) สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงได้ง่ายอย่างต่อเนื่องตามวิธีปฏิบัติขั้นต่ำคือ การสร้างความตระหนักรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน (ปัจจัยสาเหตุ ความสูญเสีย การควบคุมและการสนับสนุน) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากคณะกรรมการระดับสูงสำหรับการจัดการและสนับสนุนเชิงนโยบาย การให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมของพนักงานสำหรับปัจจัยนำเข้าและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในทุกช่วงระยะของ

การดำเนินงาน การกำหนดให้มีสมรรถนะการจัดการความเครียดทางเทคนิคในการดำเนินงาน เช่น การฝึกอบรมเฉพาะทางภายในองค์กรแก่พนักงาน หรือใช้ที่ปรึกษาภายนอกเกี่ยวกับความเครียด จากการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ HSE ในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ สำหรับการระบุรายละเอียดรูปแบบการจัดการความเครียดที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการป้องกันและจัดการความเครียดภายในองค์กร “beacons of excellence” พบว่ายังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดปัจจัยสาเหตุของความเครียดและประสิทธิภาพของกลยุทธ์เชิงป้องกันที่นำมาจัดการกับความเครียดดังกล่าว (Cooper et al., 2001) และขาดการศึกษาวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำในทุกระดับ กลยุทธ์องค์กรที่ถูกลำเอียงมาใช้พิจารณาปรับปรุงองค์ความรู้เกี่ยวกับความเครียด โดยปัจจุบันได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในการศึกษาตามมุมมองระดับองค์กรซึ่งจะสามารถเผชิญเหตุกับความเครียดในระดับสิ่งแวดล้อมด้วย (James, 1999; Kompier et al., 2000) ดังนั้นรูปแบบหรือโปรแกรมการจัดการความเครียดจะไม่มีประโยชน์ต่อทั้งทางด้านสุขภาพ อาชีวนามัยและความปลอดภัย รวมถึงความอยู่ดีมีสุขแบบองค์รวมเลยหากขาดซึ่งแนวทางรูปแบบดำเนินการที่ถูกลำเอียงมาใช้ได้จริงในสถานที่ทำงานเพื่อลดหรือป้องกันความเครียดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Cooper and Cartwright, 1997; Van Deer Klink et al., 2001)

ตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกจากรูปแบบการจัดการความเครียด และตัวอย่างเครื่องมือการวินิจฉัยสุขภาพองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย เช่น รูปแบบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รูปแบบการส่งเสริมสุขภาพ (WHO, 1992 adapted from Kasen and Leii, 1971) รูปแบบองค์กรสุขภาพดีผนวกการพัฒนาองค์กรและความเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความเครียด (NIOSH, 2014) มาตรฐานการจัดการความเครียด (HSE, 2009) เครื่องมือดัชนีสุขภาพองค์กร (McKinsey, 2014) รูปแบบแนวทางการบูรณาการทฤษฎี วิธีปฏิบัติจัดการความเครียดเชิงบวก (Bandura, 1977) รูปแบบด้านการแพทย์สาธารณสุข เวชศาสตร์ป้องกัน เช่น Practices for achievement of total health: PATH model (Rachel Lewis & Lara Zibarras, 2013) The theory of preventive stress management in organization, the preventive medicine model เครื่องมือการจัดการ ASSET ที่ผนวกแนวคิดทรัพยากรมนุษย์เข้ากับอาชีวนามัยและความปลอดภัย (Cary L. Cooper, 2005) และรูปแบบบรรยากาศที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคม เป็นต้น ส่วนในประเทศไทยนั้น เครื่องมือวินิจฉัยองค์กรที่ใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน คือ Emo-meter (Well-being and Employee engagement on meter) เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) (จิระประภา อัครบวร และคณะ, 2557) และ Happinometer เครื่องมือการวัดความสุขด้วยตัวเอง (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต



ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ความเครียดองค์การ	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียด Transact.	SMCI	MUT				PSE				PPP				IMC			
	แนวทางตรวจสอบการป้องกันความเครียด (ILO)	PSM	JD	WL	JC	PO	JS	PE					SS	IC	RW		JT	LD
	Work-Environment questionnaire	WEQ	CONTENT		CONTEXT							ENVIRONMENT						
	Perceived organization support	POS	EMPLOY. WELL-BEING				SUP. StressMxCompetence-Well-being				PSYCHOSOCIAL WORK ENVI.							
	Copenhagen psychosocial questionnaire	CPQ	JD	WL		OB							RL				WO	VV
	Mental injuries tool	MIT	IND. 1 <sup>o</sup> 2 <sup>o</sup> 3 <sup>o</sup> PREVENTION									ORG. (1 <sup>o</sup> *** 2 <sup>o</sup> 3 <sup>o</sup> PREVENTION)						
	Psychological health and safety (MHCC)	PHS	PD	WL	W	PS	EE			G&D		SP	CR	RW	IV			LD
	Quality of work life Questionnaire (NIOSH CDC)	QWL	JL	WL													OC	CC
	An organizational stress screening tool	ASSET	JD	WL	JC		JS					WL						
	Occupational stress inventory-Revised edition	OSIR	Stress profile for workers															
	Job stress survey	JSS	30 Job stressors									PAR						
	Job content questionnaire	JCQ	JD		JC		JS			DS	DP	SL	SP					
	Generic job stress questionnaire (NIOSH)	GJSQ	SAFETY		HEALTH		STRESS MANAGEMENT				Work organization factors				OD&CHANGE			
	Life stressors checklist revised(Ind.-Org.Consult)	LSCR	Awareness of stress															
	Stress management DIY tool kit	SMTK	JD	WS	PB	RE	JS					AT	WS	IC			JP	OC
	Organizational assessment (Effectiveness)	OA	Genetic data				Analysis current organization				Interpretative data				Conclusions			
	The brief stress and coping and inventory	BSI										Coping skills near future illness						
	The hassles and uplifts scales	HUL								Predict concurrent				Psychological symptom				
	Work environment scales and POS	WAP	JD		JC							PC	SS	TO	WE			
	เครื่องมือ Emo-meter	EMOM	Employee well-being 2 factors										POS					
Happinometer Happy Workplace Happy8	HPIM	HB	HH	HR	HB	HM						HF	HS				HSI	
การวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก	HSM	SAFETY		HEALTH		S-O-A-P		P-O-L-C		P-D-C-A		A-D-L-I		OD&CHANGE				
เครื่องมือวินิจฉัยความเครียด ทอท. รากฐานสู่องค์การสุขภาพดี	5D	Stress Mx Dx Tool (3x3,9)				Design process&program interv.				Deployment & Development				D-well				

เครื่องมือการบริหารจัดการองค์การเชิงระบบตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายขององค์การสุขภาพดีตามบริบทของสนามบินจากพื้นฐานการจัดการความเครียดในทุกระดับทั่วทั้งองค์การ ด้วยการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยประเด็นความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคมคนทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้นต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน ทั้งด้านความปลอดภัย สุขภาพและความอยู่ดีมีสุข รวมถึงการพัฒนามนุษย์และองค์การและการจัดการความเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัย (SOAP) การวางแผน (PDCA) การจัดการ (POLC) และการนำไปใช้เพื่อการพัฒนา (ADLI) รวมถึงการกำหนดลำดับความสำคัญตามรูปแบบสมรรถนะ ความรู้ ประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติเกิดทักษะคือความสามารถบุคคลากรให้มีทัศนคติ อัธมโนทัศน์ และประสบการณ์อารมณ์ความรู้สึกที่มีต่อสภาวะการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกคือแรงบันดาลใจ แรงงูใจ ความสามารถและแรงงูใจคือศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล ศักยภาพบุคคลและทรัพยากรการสนับสนุนจากองค์การคือผลิตผลขององค์การย้อนกลับไปสู่ทุกองค์ประกอบร่วมกัน

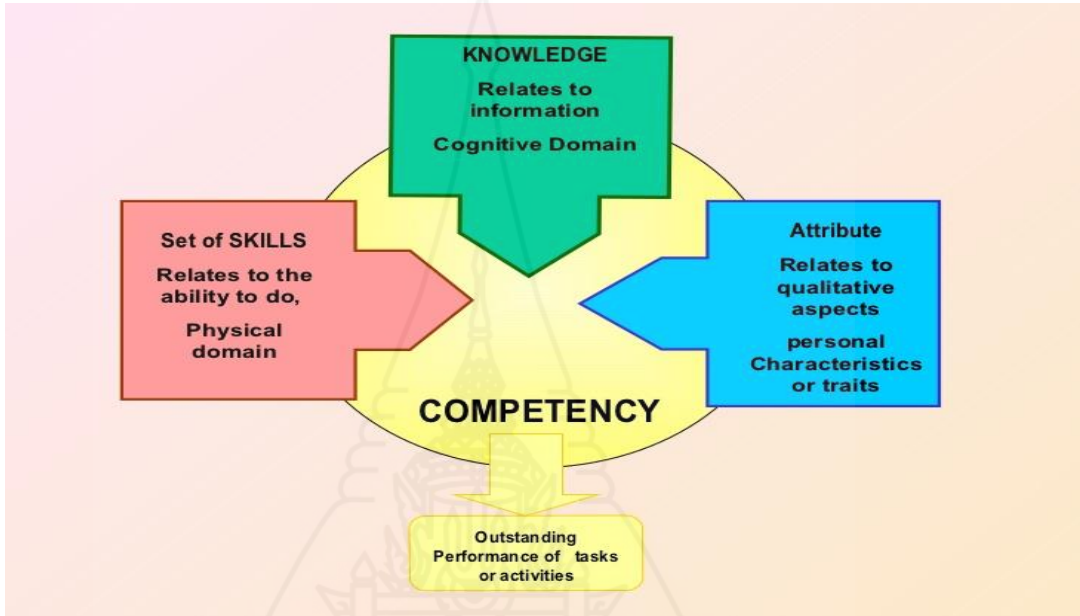
### 3. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการความเครียด

**3.1 สมรรถนะ (Competency)** คือรูปแบบพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมบุคคลภายใน องค์การสำหรับศาสตร์ของการพัฒนา สามารถแบ่งระดับสมรรถนะ ออกได้ 4 ระดับ เรียกว่า 4-stage of development competence ประกอบไปด้วย ระดับที่ 1 : ไม่รู้ว่าไม่รู้ (Unconscious Incompetence) คือ ในชีวิตนี้มีความรู้และทักษะหลายอย่างที่เรารู้ว่าเราไม่รู้ จึงไม่ได้ขวนขวาย หรือสนใจที่จะเรียนรู้ เพราะไม่รู้ ระดับที่ 2 : รู้ว่าไม่รู้ (Conscious Incompetence) คือ เมื่อโตขึ้นหรือ มีประสบการณ์มากขึ้น เราเริ่มรู้แล้วว่า มีอะไรบางอย่างที่ไม่รู้ แต่กระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเราสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยหรือเปล่า แต่อย่างน้อยที่สุด ก็รู้แล้วว่าไม่รู้อะไร ระดับที่ 3 : รู้ว่ารู้ (Conscious Competence) คือ กระบวนการเรียนรู้เริ่มต้น ณ จุดนี้ เมื่อมีความสนใจเรียนรู้ ความรู้และ ทักษะจะค่อยๆ เพิ่มขึ้น แต่ความรู้ความสามารถนั้น ยังไม่เป็นธรรมชาติหรืออยู่ใน DNA ของเรา ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ไม่ย่อท้อ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ ระดับที่ 4 : ไม่รู้ว่ารู้ (Unconscious Competence) คือ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเรียนรู้ ณ จุดนี้ เราสามารถใช้ทักษะความรู้ ความสามารถได้อย่างเป็นธรรมชาติ ที่สำคัญมักไม่รู้หรือไม่ทันคิดด้วยซ้ำว่ากำลังใช้ทักษะหรือ ความรู้ความสามารถนั้น ๆ อยู่ ความสามารถขั้นเทพแบบนี้ ต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ จนกระทั่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA นอกจากนั้นยังสามารถแบ่งระดับตามทฤษฎีการ พัฒนาองค์การและพฤติกรรมองค์การ เป็นแนวคิดการจัดการสมรรถนะแบบองค์รวม ได้แก่สมรรถนะบุคคล สมรรถนะทีมงาน สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการจัดการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Kansal and Jain, 2019)

**3.1.1 รูปแบบสมรรถนะ** คือเครื่องมือทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการระบุ ความจำเป็นของสมรรถนะที่สัมพันธ์กับบทบาทที่เฉพาะเจาะจงและมีประโยชน์อย่างยิ่งในทุก มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Skorkova, 2016) การพัฒนารูปแบบสมรรถนะสามารถ ดำเนินการบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ ถูก แนะนำให้ใช้สำหรับการพัฒนาองค์การ (Kansal and Jain, 2018) เป็นกุญแจหลักสำหรับระบบ ทรัพยากรมนุษย์และแนวทางในการปฏิบัติ การพัฒนาร่างกรอบแนวคิดสำหรับองค์ประกอบในการ จัดการสมรรถนะ (ตัวชี้วัดทางพฤติกรรม) (Ghasemi, 2016) และแผนภาพสมรรถนะ เครื่องมือใน การพัฒนาองค์การ (Kulkarni and Tripathy, 2016) ด้วยการวิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อออกแบบวิธี แทรกแซงการ จัดกระทำในการพัฒนาองค์การ (Trivedi, 2014)



- องค์ความรู้ (Knowledge) x ทักษะ (Skill) = ความสามารถ (Ability)----- (1)  
 ทัศนคติ (Attitude) x สภาพการณ์ (Situation) = แรงจูงใจ (Motivation)----- (2)  
 (1) x (2) = ศักยภาพของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน (Potential Human Performance)----- (3)  
 (3) x ทรัพยากร (Resource) = ผลผลิตต่อองค์การ (Organization Productivity)



ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ศักยภาพ (Potential)	ปัจจัยนำออก (Outputs)
การศึกษา (Education)	—————>	ค่าตอบแทน (Compensation)
ความพยายาม (Effort)	—————>	ผลประโยชน์ (Benefits)
ความสามารถ (Ability)	—————>	การเป็นที่ยอมรับ (Recognition)
ทักษะ (Skills)	—————>	มโนทัศน์ส่วนตัว (Self-Concept)
องค์ความรู้ (Knowledge)	—————>	ประสบการณ์ (Experience)
ประสบการณ์ (Experience)	—————>	การเรียนรู้ (Learning)
ความหลากหลาย (Diversity)	—————>	โอกาส (Opportunity)
วิสัยทัศน์ (Vision)	—————>	ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ภาพที่ 2.23 แสดงกรอบแนวคิดรูปแบบสมรรถนะ KSAs (KSAs competency model / framework)

**3.1.2 การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap analysis)** ด้วยการศึกษารูปแบบสมรรถนะ (Competency mapping) (Gilbert and Schipper, 2014) เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์การ (Kulkarni and Tripathy, 2016) และการวิเคราะห์ช่องว่างสำหรับการออกแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำในการพัฒนาระดับองค์การ (Organizational development intervention) สมรรถนะของสถานที่ทำงานหรือองค์การ (Organization competency) มีความเป็นไปได้จากการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างคนที่ใช่และงานที่ใช่เพื่อสร้างความสุขของคนทำงานและแรงงานที่มีผลิตภาพ แผนภาพสมรรถนะของบุคคลแต่ละบุคคลและการแก้ไขลดช่องว่างระหว่างสมรรถนะของบุคคลและลักษณะงานที่บุคคลนั้นทำอยู่ เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับสมรรถนะและการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ช่วยให้ทราบองค์ความรู้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะ แสดงหลักฐานเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ และวัฒนธรรมที่พอเหมาะพอดีจำเป็นต่อความสำเร็จในงาน (Trividi, 2014) มีหลากหลายแนวทางในการพิจารณาตามแผนภาพสมรรถนะ ทั้งแบบล่างขึ้นบน (Bottom up) และแบบบนลงล่าง (Top down) ซึ่งแต่ละแบบนั้นช่วยนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ สามารถนำไปใช้อย่างแพร่หลายในระดับหน้าที่การดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือก การจัดการประสิทธิภาพ การวางแผนอาชีพและการวางแผนความสำเร็จ การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น เน้นย้ำกระบวนการทางธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อความเข้าใจในการใช้กระบวนการแผนภาพสมรรถนะในหลายองค์การ (Kulkarni and Tripathy, 2015)

**3.2 สมรรถนะการจัดการความเครียด (Stress management competency)** คือการลดปัจจัยความเครียดทางด้านจิตสังคมผ่านการพัฒนาผู้กำกับดูแล (Supervisor / Manager) (Joanna Yarker & Emma Donaldson-Feilder, 2008) จากการใช้เครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียด (Toderi et al., 2015) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของพฤติกรรมเสี่ยงด้านการจัดการความเครียดกับปัญหาสุขภาพและพฤติกรรมจัดการป้องกันความเครียด (Toderi and Balducci, 2018) แนวคิดสมรรถนะการจัดการความเครียด มีพื้นฐานจากทฤษฎีความต้องการและการเรียนรู้ด้วยเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ได้แก่ เครื่องมือการจัดการสมรรถนะจากการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันและสมรรถนะที่พึงประสงค์ในอนาคตสำหรับการระบุความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา และออกแบบกระบวนการวิธีการปฏิบัติตามความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สำหรับการที่บุคคลขาดทักษะการเผชิญเหตุกับปัญหา ขาดทักษะการจัดการกับความเครียด จะก่อให้เกิดโรคความดันโลหิตสูง โรคเบาหวาน โรคหัวใจและหลอดเลือด โรคมะเร็ง โรคซึมเศร้า โดยมีการศึกษาพบว่าบุคคลที่มีแรงสนับสนุนทางสังคมดี จะเผชิญกับความเครียดได้ดี (กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, 2558)

**3.2.1 เครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียดของ HSE (HSE Stress management competency indicators tool)** การจัดการสมรรถนะในการป้องกันและลดความเครียดในสถานที่ทำงาน (CIPD, 2007) ประกอบด้วยการระบุและการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการนำไปใช้ตามกรอบความคิดแนวทางมาตรฐานการจัดการความเครียดของ HSE ระยะที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ (Yarker and Feilder, 2007) ที่สัมพันธ์กับ 6 พื้นที่แหล่งกำเนิดปัจจัยสาเหตุความเครียดที่มาตรฐานการจัดการความเครียดจำเป็นต้องเข้าไปจัดการ ได้แก่ อุปสงค์การควบคุม การสนับสนุน บทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการทดสอบเครื่องมือด้วยเมตริกซ์ทางจิตวิทยา (Toderi and Sarchielli, 2016) ผนวกกับกรอบความคิดใหม่เพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการที่มีอยู่แล้ว ลักษณะเฉพาะตามบริบทภาคส่วนและประเทศ มาร่วมทำการวิเคราะห์กำหนดสมรรถนะที่สามารถระบุว่าจะสามารถป้องกันและลดความเครียดสำหรับพนักงานได้ตามกรอบแนวความคิดตัวชี้วัดพฤติกรรมเชิงบวกและเชิงลบรวมทั้งสิ้น 19 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ การจัดการอุปสงค์งานและทรัพยากร การแก้ไขปัญหาในการทำงาน กระบวนการวางแผนและจัดการ การเสริมกำลังใจ แนวทางการมีส่วนร่วมการพัฒนา การเข้าถึงและการมีอยู่ สุขภาพและความปลอดภัย การตอบกลับ การจัดการความขัดแย้ง การจัดการและการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเอง ความเป็นมิตร การสื่อสาร ความรับผิดชอบในงาน องค์กรความรู้ในงาน ความเห็นอกเห็นใจ และการแสวงหาคำแนะนำ (Yarker et al., 2007) ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย ทฤษฎีความเครียด การจัดการและภาวะผู้นำ ตามกรอบความคิดแนวทางมาตรฐานการจัดการความเครียดของ HSE ระยะที่ 1 เครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียดสามารถวิเคราะห์ภาพรวมแหล่งกำเนิดสาเหตุความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานภายในองค์กร สำหรับการออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำเพื่อป้องกันและลดความเครียด ข้อคำถาม HSE แนวทางในการบ่งชี้การดำเนินการที่ถูกต้อง (De Sio et al., 2016) สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในบริบทที่แตกต่างกันทั้งด้านวัฒนธรรมและกลุ่มเพศ (Brookes et al., 2013) โดยการจัดการความเครียดในระดับองค์กรนั้น ไม่ใช่แค่การสะท้อนการรวมกันของการจัดการความเครียดระดับบุคคล เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานภายในองค์กรนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นได้ง่ายดายเพียงกระบวนการจากล่างขึ้นบนเท่านั้น หากแต่ต้องมีการนำสู่การปฏิบัติด้วยอิทธิพลจากบนลงล่าง ตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์กร วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำที่มีความหมายต่อกลุ่มเป้าหมายการดำเนินการตามความคาดหวังในระดับองค์กรที่ช่วยลดปัจจัยเสี่ยงความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานระหว่างแรงงานทั้งหมด การตรวจวัดประเมินผลสามารถทำได้ด้วยเครื่องมือตัวชี้วัดมาตรฐานการจัดการความเครียดของ HSE (Wood et al., 2019) ร่วมกับการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะในพนักงาน และทฤษฎีความเหมาะสมระหว่างบุคคลและงาน (Metilda and Neena, 2016)

ตารางที่ 2.6 แสดงสมรรถนะย่อยสำหรับการป้องกันและลดความเครียดในสถานที่ทำงานตามแผนภาพกรอบแนวคิดมาตรฐานการจัดการของ HSE และแสดงความหมายสมรรถนะการจัดการสำหรับการป้องกันและลดความเครียดในสถานที่ทำงานตามกรอบแนวคิด และความหมายแบบย่อของสมรรถนะย่อย

<i>MCPARS sub-competency (factor/competency number given in brackets)</i>	<i>Management Standard</i>	<i>Definition of Management Standard</i>
Considerate approach (F1) Proactive work management (F2) Problem Solving (F2) Participative/empowering (F2)	Demands	Includes issues like workload, work patterns and the work environment
Considerate approach (F1) Participative/Empowering (F2) Empathetic engagement (F4)	Control	How much say the person has in the way they do their work
Considerate approach (F1) Proactive work management (F2) Problem solving (F2) Use of organisational resources (F3) Personally accessible (F4) Empathetic engagement (F4)	Support	Includes the encouragement, sponsorship and resources provided by the organisation, line management and colleagues
Integrity (F1) Managing Emotions (F1) Considerate Approach (F1) Managing Conflict (F3) Taking responsibility for resolving issues (F3) Sociable (F4) Empathetic engagement (F4)	Relationships	Includes promoting positive working to avoid conflict and dealing with unacceptable behaviour
Proactive work management (F2)	Role	Whether people understand their role within the organisation and whether the organisation ensures that the person does not have conflicting roles
-	Change	How organisational change is managed and communicated in the organisation
<i>Management Competency</i>	<i>Sub-competency</i>	<i>Description of sub-competency</i>
Respectful and Responsible: Managing emotions and having integrity	Integrity	Respectful and honest to employees
	Managing Emotions	Behaves consistently and calmly
	Considerate approach	Thoughtful in managing others and delegating
Managing and communicating existing and future work	Proactive work management	Monitors and reviews existing work, allowing future prioritisation and planning
	Problem solving	Deals with problems promptly, rationally and responsibly
	Participative/empowering	Listens and consults with team, provides direction, autonomy and development opportunities to individuals
Reasoning/managing difficult situations	Managing conflict	Deals with conflicts fairly and promptly
	Use of organisational resources	Seeks advice when necessary from managers, HR and occupational health
	Taking responsibility for resolving issues	Supportive and responsible approach to issues
Managing the individual within the team	Personally accessible	Available to talk to personally
	Sociable	Relaxed approach, such as socialising and using humour
	Empathetic engagement	Seeks to understand the individual in terms of their motivation, point of view and life outside work

**3.2.2 พฤติกรรมที่พึงประสงค์การจัดการความเครียดของคนไทย** หมายถึง ความสามารถในการป้องกันและจัดการความเครียดตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์รอบข้างด้วยการที่สามารถเลือกวิธีการจัดการความเครียดวิธีใดวิธีหนึ่ง ตามความเหมาะสมกับสุขภาพ สมรรถภาพทางกายและวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล เช่น การออกกำลังกาย การพักผ่อน กิจกรรมบันเทิง (ดูหนัง ฟังเพลง) การนั่งสมาธิ การนวดไทย มีกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นทั้งในครอบครัว เพื่อนร่วมงานหรือชุมชนอย่าง สม่ำเสมอและเพียงพอ จะส่งผลดีต่อสุขภาพร่างกายและป้องกันโรคเรื้อรังที่เป็นปัญหาสุขภาพได้ ซึ่งการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะส่งผลที่ดีต่อตนเอง ครอบครัวและสังคมโดยรวม

**3.2.3 ตัวชี้วัดพฤติกรรมการจัดการความเครียด** หมายถึง คุณลักษณะของพฤติกรรมการจัดการความเครียดตามเป้าหมายที่ต้องการ (ที่พึงประสงค์) คือ มีความสามารถในการจัดการความเครียดตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์รอบข้าง (ร้อยละ) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพจำเป็นต้องดำเนินการทั้งในระดับบุคคล ระดับครอบครัว และระดับชุมชนซึ่งการปรับเปลี่ยนแต่ละระดับแตกต่างกัน การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมการจัดการความเครียดที่ถูกต้องจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เหมาะสมและจะต้องมีจุดเริ่มต้นการกระทำที่ตนเองเป็นสำคัญ ประกอบกับการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมีปัจจัยที่เอื้อทั้งทางกายภาพและทางสังคมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการ และเสริมพลังให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน (กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, 2558)

#### 4. ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบวิธีแทรกแซงการลดการ จัดการความเครียด

**4.1 รูปแบบวิธีแทรกแซงการลดการกระทำทั่วไป หรือ วิธีแทรกแซงการลดการ  
จัดการความเครียด (Common Intervention: Stress Management Interventions (SMIs))** คือ กิจกรรม โปรแกรม หรือโอกาสใดก็ตามที่เริ่มต้นขึ้นโดยการสนับสนุนขององค์กร (Murray et al., 2016) เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญต่อการป้องกันและลดปัจจัยสาเหตุความเครียดจากการทำงานที่มีอยู่ (Limm et al., 2011) หรือการช่วยเหลือสนับสนุนระดับปัจเจกบุคคลในการจำกัดหรือลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากปัจจัยสาเหตุความเครียดให้น้อยที่สุดด้วยวิธีแทรกแซงการลดการจัดการความเครียด ให้เกิดสภาวะความอยู่ดีมีสุขในสถานที่ทำงาน (Holman et al., 2018) จากการพัฒนารูปแบบ SMI (Randall et al., 2009) ประเภทของรูปแบบวิธีการแทรกแซงการลดการจัดการ

ความเครียด (Types of SMIs) หรือเครื่องมือการจัดการความเครียด (Job stress intervention) (Joyce et al., 2016) สามารถแบ่งกลุ่มได้จากกลุ่มเป้าหมายการดำเนินงาน ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน (องค์กร-บุคคล) และระดับบุคคล (Defrank and Cooper, 1987) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.1.1 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการระดับองค์กร (Organizational Level Intervention)** คือเครื่องมือมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและความเครียดที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะงาน (Work content) ความสัมพันธ์ในที่ทำงานและการมุ่งผลเบื้องต้นในการกำจัด ลด หรือเลี่ยงปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียด (stressors) ตามบริบทการทำงาน เช่น การออกแบบงาน และการปรับโครงสร้างงานเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจดำเนินการและการมีส่วนร่วม นโยบายการปรับปรุงด้านการขยายศาสตร์ หรือการลดภาระงาน (Harvey et al., 2006) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะถูกนำไปใช้กับสมาชิกทั้งหมดขององค์กร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานทั้งหมด (Nielsen and Noblet, 2018)

**4.1.2 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการระดับทีมงาน หรือระดับองค์กร-บุคคล (Individual / Organizational Level Intervention)** คือเครื่องมือมุ่งเน้นการเพิ่มความต้านทานของลูกจ้างต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในงานที่เฉพาะเจาะจง เครื่องมือมักจะมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงลักษณะพลวัตกลุ่มเฉพาะของตัวบุคคล เช่น การให้ผลย้อนกลับในการเผชิญเหตุการณ์ความเครียด โปรแกรมการอบรม เป็นต้น ซึ่งเป้าประสงค์ที่เด่นชัดคือการปรับปรุงจุดมุ่งหมายในการมีส่วนร่วมของลูกจ้างสำหรับหน้าที่ในงาน ดังนั้นเครื่องมือจะให้ความสำคัญกับตัวบุคคลตามบริบทองค์กร เป้าประสงค์เพื่อปรับปรุงการจับคู่ที่เหมาะสมของคนทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะถูกนำไปใช้กับลูกจ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานทั้งหมด กลุ่มทีมงานหรือเฉพาะตัวบุคคลที่มีประสิทธิภาพการทำงานระดับต่ำ หรือมีอาการแสดงของความเครียด

**4.1.3 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการระดับบุคคล (Individual Level Intervention Programmes)** คือเครื่องมือมักจะมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของตัวบุคคล หากแต่ไม่มีเป้าประสงค์ที่เด่นชัดคือการปรับปรุงหน้าที่ในการทำงานของลูกจ้างในสถานทำงาน เช่น การออกกำลังกาย โปรแกรมให้ความช่วยเหลือพนักงานส่วนบุคคล การฝึกอบรมการผ่อนคลาย เป็นต้น ซึ่งไม่ได้พูดถึงประสิทธิภาพในที่ทำงานและอาจไม่ได้ปรับปรุงผลลัพธ์ที่มาจาก การตรวจประเมิน หากแต่ไม่ได้เชื่อมโยงอย่างเด่นชัดกับส่วนหนึ่งส่วนใดของปัจจัยกระตุ้นความเครียดในสภาวะการณ์การทำงานที่ทำให้เกิดขึ้น ข้อเสนอพื้นฐานที่ควรคำนึงถึงเครื่องมือ

โดยทั่วไปคือผลกระทบที่จะหลุดลอดเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะการณ์การทำงาน เช่น โปรแกรมการจัดการความเครียดที่ควรมุ่งเน้นบนพื้นฐานในการเพิ่มความสามารถในทักษะการเผชิญความเครียดโดยทั่วไป เป็นต้น

ตารางที่ 2.7 ประเภทโปรแกรมรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการความเครียด

<b>Organisational Level Programmes</b>	
<b>SAP:</b>	Selection and placement
<b>TRA:</b>	Training and education programmes
<b>PEC:</b>	Physical and environmental characteristics
<b>COM:</b>	Communication
<b>JRD:</b>	Job redesign / restructuring
<b>OTO:</b>	Other organisational level intervention
<b>Individual / Organisational Level Programmes</b>	
<b>CSG:</b>	Co-worker support groups
<b>PEF:</b>	Person environment fit
<b>RIS:</b>	Role issues
<b>PAR:</b>	Participation and autonomy
<b>OIO:</b>	Other individual / organisational level intervention
<b>Individual Level Programmes</b>	
<b>REL:</b>	Relaxation
<b>MED:</b>	Meditation
<b>BIO:</b>	Biofeedback
<b>CBT:</b>	Cognitive-behavioural therapy
<b>EXE:</b>	Exercise
<b>TMT:</b>	Time management
<b>EAP:</b>	Employee assistance programmes (EAP's)
<b>OTI:</b>	Other individual level intervention

4.2 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดเชิงกลยุทธ์ป้องกัน (Strategic prevention stress management intervention) คือบริบทของวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดซึ่งครอบคลุมทั้งในมิติองค์กร ระบบ การส่งเสริม การป้องกันการรักษาบำบัดและฟื้นฟูตามรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Ivancevich, 1999) รวมทั้งการตรวจวัดและการประเมินผลลัพธ์มีความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ สภาวะการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งในทางทฤษฎีและปัญหาที่ประสบอยู่ (Kompier, 2002) ทางเลือกโดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงการป้องกันและจัดการความเครียดนั้นจะอ้างถึงวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดตามหลักเวชศาสตร์ป้องกัน (Preventive medicine) 3 ระดับ ได้แก่ ปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ (Murphy and Sauter, 2003)

#### 4.2.1 รูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดระดับปฐมภูมิ

*(Primary interventions)* คือเครื่องมือมุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ป้องกัน ส่งเสริมดำเนินการเชิงรุกตั้งแต่ยังไม่เริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความผิดปกติทั้งที่แสดงและไม่แสดงอาการ พยายามกำจัดปัจจัยสาเหตุความเครียดในองค์การจากแหล่งต้นตอของสาเหตุ โดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อทั้งปัจจัยทางกายภาพ จิตสังคมหรือสิ่งแวดล้อมทางสังคม-การเมืองในองค์การ ส่วนใหญ่มีเป้าหมายปรับเปลี่ยนที่สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Bond and Bunce, 2000) ให้พอเหมาะพอดีกับความต้องการส่วนบุคคล และชี้แนะปัจเจกบุคคลด้วยการควบคุมที่มากขึ้นภายใต้บริบทสภาพการณ์ในการทำงานนั้น (Cooper, 2001) ยกตัวอย่างเช่น การปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร การออกแบบงานใหม่หรือการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับพนักงานในกระบวนการตัดสินใจดำเนินการ การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีเป้าหมายระดับบุคคล เช่น โปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา การคัดเลือกและการบรรจุเข้าทำงาน เป็นต้น (Tsutsumi and A Shimazu, 2016)

#### 4.2.2 รูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดระดับทุติยภูมิ

*(Secondary interventions)* คือเครื่องมือมุ่งเน้นการคัดกรองการตอบสนองที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการป้องกันตรวจจับสัญญาณเตือนอย่างทันทั่วทั้งที่แม้ว่าจะยังไม่เกิดความผิดปกติ เป็นการสนับสนุนขององค์การที่ต้องการให้ความช่วยเหลือบุคคลในการจัดการความเครียด ลดความรุนแรงของอาการและอาการแสดงของความเครียดก่อนที่จะนำไปสู่ปัญหาทางด้านสุขภาพที่รุนแรง นอกเหนือจากความพยายามในการกำจัดหรือการปรับเปลี่ยนปัจจัยความเครียดในสถานที่ทำงานขององค์การ การรายงานการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดความเครียด และความรู้สึกต่อประสบการณ์ที่ไม่สามารถเผชิญกับความเครียดได้ ในกรณีนี้ การดำเนินการจำเป็นต้องป้องกันพนักงานจากการพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับความเครียด ยกตัวอย่างเช่น การระบุนาการและอาการแสดงของความเครียดได้ด้วยตนเองหรือบุคคลใกล้เคียง การเพิ่มความสามารถในการเผชิญหน้ากับสิ่งกระตุ้นที่ก่อให้เกิดความเครียดทั้งเป็นการแสวงหาความสามารถใหม่และปรับปรุงความสามารถเดิมให้ดีขึ้น รวมทั้งโปรแกรมที่กระตุ้นให้มีวิถีชีวิตตามแนวทางสุขภาพะ ยกตัวอย่างเช่น ห้องเรียนฝึกการผ่อนคลาย การจัดทำมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพทักษะการจัดการความเครียดให้มากขึ้น เป็นต้น

#### 4.2.3 รูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดระดับตติยภูมิ

*(Tertiary interventions)* คือเครื่องมือมุ่งเน้นการจัดการเมื่อเกิดความผิดปกติขึ้นแล้ว การวินิจฉัยเพื่อการรักษาและฟื้นฟูความผิดปกติที่เกิดขึ้น เป็นกลยุทธ์ระดับบุคคลในการแสวงหาความช่วยเหลือ



ของบุคคลที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับความเครียดและกำลังเผชิญปัญหาอยู่ในขณะนั้นที่เล็ดลอดมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือสภาวะในการดำรงชีวิตภายใต้บริบทการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคลและการดำรงชีวิตนอกเหนือจากการอ้างอิงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมระดับบุคคลเพื่อป้องกันการเกิดผลลัพธ์จากความเครียด รายงานสุขภาพความเจ็บป่วยทางกายและทางจิตใจซึ่งเป็นผลจากความเครียด ในกรณีนี้พนักงานได้รับความทุกข์ทนจากผลของความเครียดเรียบร้อยแล้ว และต้องการการรักษาพยาบาล ยกตัวอย่างเช่น การให้คำปรึกษาส่วนบุคคล การรักษาบำบัดทางการแพทย์ด้วยยาเพื่อปรับสารเคมีภายในสมอง จิตบำบัดหรือพฤติกรรมบำบัด โปรแกรมช่วยเหลือพนักงานส่วนบุคคล (Employee assistant program: EAP) เป็นต้น

ตารางที่ 2.8 แสดงตัวอย่างประเภทรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียดจากการทำงานและระยะตามกลยุทธ์เชิงป้องกัน

Levels of intervention	Primary	Secondary	Tertiary	Typical intervention methods
Legislative/ Policy	Work hour limits, <i>ban mandatory overtime, staffing requirements</i>	Workers compensation	Social Security Disability	<i>Legislation, regulation</i>
Employer/ Organization	Work-family programs; <i>Workplace health &amp; safety programs; New systems of work organization; Work-site surveillance</i>	Health promotion programs; <i>Work-site surveillance</i>	Company provided long-term disability; Return to work programs	<i>Collective bargaining; Worker ownership; Employer-initiated programs/policies, including contingent work, downsizing, new systems of work organization</i>
Job/Task Characteristics	Job/task redesign; Job rotation; <i>Integrated workplace health-health promotion programs</i>	Provision of light duty jobs		<i>Labor-management committees, initiatives; Action research; Employer-initiated job redesign</i>
Individual/ Job interface	Health promotion programs	Stress management programs		<i>Employer-initiated programs; Labor-management initiatives</i>
		Employee assistance programs Disease management programs		

**Note:** Additions to NIOSH's basic model by the author included in italics.

ตารางที่ 2.9 แสดงประเภทรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดรูปแบบ  
ทั่วไปและรูปแบบกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Typology of stress management interventions)

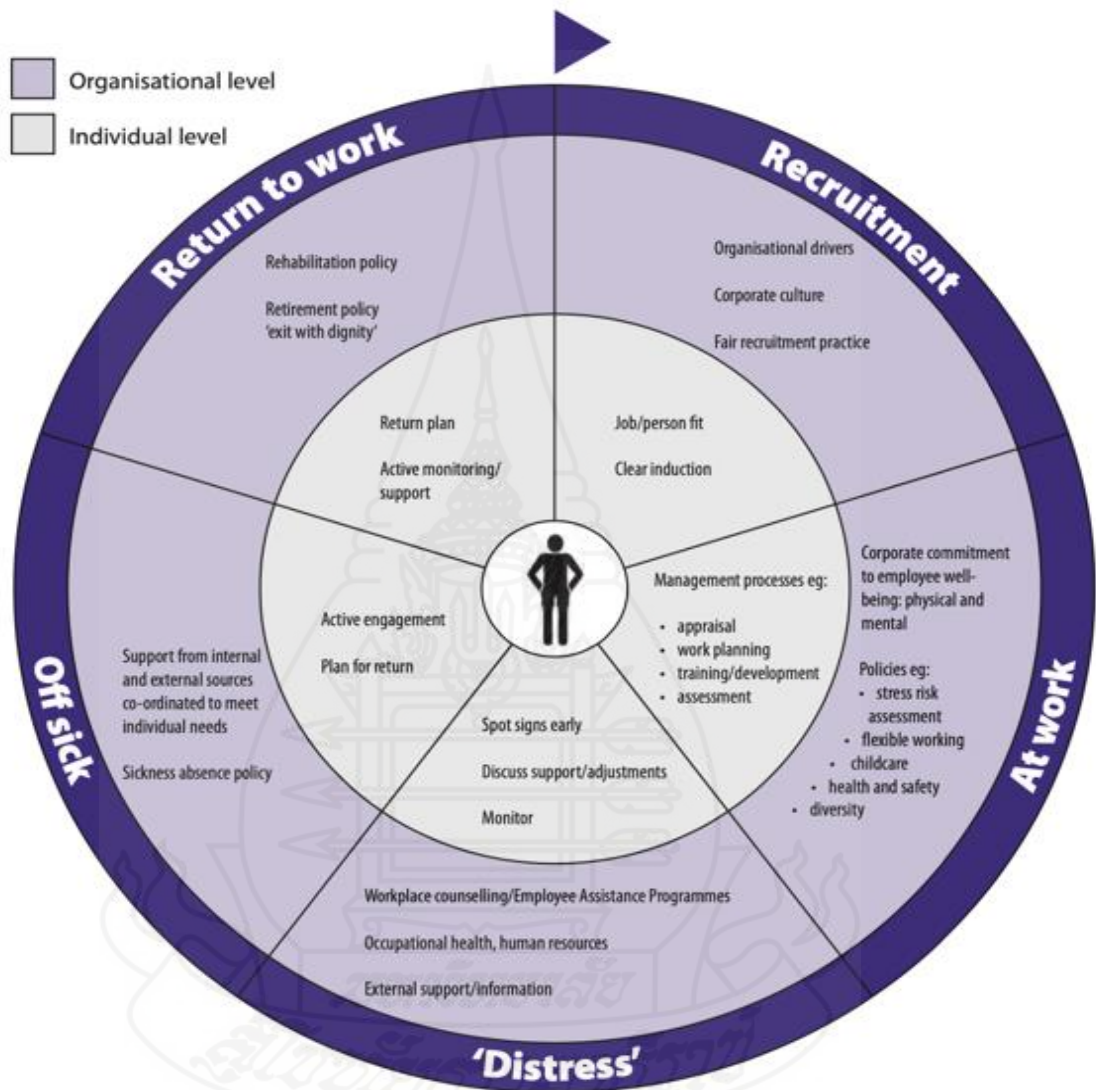
Intervention type	Individual	Organisational
<i>Primary</i>	Selection & Assessment Pre-employment medical examination	Job Redesign Working time and schedules Management training, e.g. mentoring
<i>Secondary</i>	Mindfulness training Health promotion, e.g., exercise Cognitive behavioral therapy Relaxation Meditation Personal and interpersonal skill training Acceptance and commitment therapy Psychosocial intervention training Coping skills training Resilience training	Improving communication and decision making Conflict management Peer support groups Coaching & career planning
<i>Tertiary</i>	Employee Assistance Programmes Counselling Posttraumatic stress assistance Disability management	Vocational rehabilitation Outplacement

**4.3 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดด้วยเครื่องมือการ  
พัฒนาองค์การ (Organization development tool)** คือเครื่องมือการสร้างและพัฒนาองค์การที่มี  
รากฐานมาจากองค์ความรู้ของจิตวิทยาองค์การ และอุตสาหกรรม (Industrial and Organizational  
Psychology) โดยมีมุมมองตั้งอยู่บนการออกแบบของค์การ และระบบทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบ  
ด้วยทฤษฎีองค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้ประกอบการสำหรับการรังสรรค์  
องค์การ สถานที่ทำงานที่มีความสร้างสรรค์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์  
สำหรับรางวัลและค่าตอบแทน รวมทั้งมุมมองของบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน โดยมี  
วิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำหรือเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 1) การออกแบบงาน  
และโครงสร้างการทำงานมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการเริ่มต้นติดกระดุมเม็ดแรกให้ถูกต้อง  
สำหรับกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ การป้องกันอุบัติเหตุและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน  
ในมุมมองของจิตวิทยาองค์การ และอุตสาหกรรม การจ้างงานสำหรับผู้พิการซึ่งเป็นทิศทางใหม่  
ที่องค์การต้องให้ความสำคัญ บทบาทของทฤษฎีองค์การในมุมมองของความสัมพันธ์ ตารางงานที่มี  
ความยืดหยุ่น คนทำงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการจ้างงานที่ต้องมีการจัดการการทำงานและ  
ผลลัพธ์ที่ได้ การพัฒนาทีมงานและหน้าที่งาน ความหลากหลายในการทำงานของทีม  
2) การคัดเลือกและพัฒนาสมาชิกภายในองค์การต้องอาศัยการวิเคราะห์งานโดยการนำเทคนิคการ

ดำเนินการมาผสานกับทฤษฎีในประเด็นของการสรรหาและอาชีพ ในส่วนของประเด็นการคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงนั้นต้องคำนึงถึงความแตกต่างในระดับปัจเจกบุคคลที่จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่น่าเชื่อถือในการตรวจวัด และประเมินผลด้านบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการสัมภาษณ์งาน ศูนย์การประเมิน และการทดสอบการตัดสินใจตามบริบทสถานการณ์

3) การประเมินบุคคล ผลการปฏิบัติงาน และการจัดการผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการขยายเกณฑ์หลักเพื่อให้ครอบคลุมถึงพฤติกรรมสมาชิกขององค์การเพื่อนำไปใช้สำหรับการคัดเลือกพนักงาน และเป็นทางออกให้กับองค์การ 4) การประเมินระบบควรต้องมีการประเมินปฏิกริยาของผู้สมัครเข้าทำงานต่อองค์การและระบบการคัดเลือก การสนับสนุนที่เชื่อถือได้ สำหรับขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือก สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับระบบการคัดเลือกโดยจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานมาใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้ทำการคัดเลือก และจุดเริ่มต้นที่โดดเด่นของการเลื่อนตำแหน่งในการคัดเลือกและจิตวิทยาปัจเจกบุคคล 5) การพัฒนาสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ การมีผู้ฝึกสอนพิเศษ การจัดการพฤติกรรมการทำงานในเชิงรุก เช่น การคาดการณ์คิดล่วงหน้า และการมุ่งจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์การ การรักษา การขยาย และพันธะสัญญาขององค์การ มีสิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความเหมาะสมพอดีของตัวบุคคล และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความช่วยเหลือทางสังคมที่มีประสิทธิภาพและระบบการดูแลพนักงานใหม่ภายในองค์การสำหรับพนักงานใหม่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงาน การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และความตระหนักถึงคุณค่าของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างระดับบุคคล และองค์การที่ถือเป็นพันธะสัญญาทางจิตวิทยา 6) การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมเชิงบวก และความสัมพันธ์ที่ดีในสถานที่ทำงาน เริ่มตั้งแต่ความสัมพันธ์ระหว่างระดับบุคคลต่อบุคคล การสื่อสาร ความยุติธรรมในองค์การที่เป็นสิ่งขับเคลื่อนความถูกต้องในสถานที่ทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการให้บริการลูกค้า ความเครียดและความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน 7) การจัดการปัญหาและนโยบายระดับองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการพื้นฐาน และเป็นประเด็นที่ต้องถูกนำมาใช้สำหรับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ โดยวิธีการไกล่เกลี่ยและระบายนามธรรมทางจิตวิทยา การจัดการการหยุดชะงักในการทำงานจากปัจจัยขัดขวางที่ไม่เป็นธรรมชาติ ความก้าวร้าว และความรุนแรงในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการคุกคามทางเพศ 8) การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง และอนาคต ประกอบด้วย การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาองค์การและความเปลี่ยนแปลง การลดขนาดโครงสร้างองค์การ การควบรวมกิจการ และกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ที่นำทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยมาเน้นย้ำการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และ 9) การเผชิญหน้าขององค์การกับบริบททางสังคม จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการในระดับสากล

สำหรับเรื่องของการกระจายตัวของแรงงานประเด็นของสังคมและระหว่างบุคคล การทำงานข้ามวัฒนธรรม และประเด็นโลกในบริบทของจิตวิทยาองค์กร บทบาทความรับผิดชอบขององค์กรในการปฏิบัติดีปฏิบัติชอบในทุกมิติความยั่งยืน



ภาพที่ 2.24 แสดงการประยุกต์ใช้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดในระดับบุคคลและระดับองค์กรด้วยเครื่องมือการพัฒนาองค์กรผ่านวงล้อทรัพยากรมนุษย์ ที่มา: Heron and Teasdale (2016)

4.4 รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดด้วยเครื่องมือการวินิจฉัยองค์กร (Organizational diagnosis tool) คือกระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่คนเหล่านี้มีต่อระบบงานที่ตนอยู่ ทำให้เกิดข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มความเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยคนในองค์กรเอง โดยมี

วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยขององค์กร คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้เห็นความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Create sense of urgency) (Alderfer, 1980, p. 459 อ้างอิงใน จิรประภา อัครบวร, 2558) เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความชัดเจน สามารถช่วยควบคุมและลดผลเชิงลบของความเครียดจากเหตุการณ์ในบริบทแวดล้อมของกระบวนการผลิตแบบลีน (Conti et al., 2006) เป็นวิธีแทรกแซงการจัดกระทำในการจัดการเพื่อความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรสุขภาพ (Dahanayake et al., 2019) และวิธีแทรกแซงการจัดกระทำความเครียดในสถานที่ทำงานและการส่งเสริมสุขภาพ (Tetrick and Winslow, 2015) การพัฒนาร่างกรอบแนวคิดสำหรับวิธีแทรกแซงการจัดกระทำทักษะการใช้ชีวิต (Hodge et al., 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นปัญหาจิตสังคม ความเครียดในสถานที่ทำงานที่มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบในวงกว้างหากไม่ได้รับการจัดการที่เพียงพอเหมาะสม จุดสำคัญคือการหยั่งรู้สาเหตุ ผลกระทบ และวิธีแทรกแซงการจัดกระทำ (Ahmad et al., 2015) ฝสานกรอบแนวความคิดกระบวนการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (Organization development and change framework) ประกอบด้วยการจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและกระบวนการปฏิรูปองค์กร การสร้างจิตสำนึกในการร่วมเรียนรู้แบ่งปัน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ (Kumar, 2015) วิธีแทรกแซงการจัดกระทำให้เกิดความผูกพันองค์กร (Knight et al., 2016) ครอบคลุมถึงการใช้เครื่องมือในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRM/HRD Applications) แนวทางองค์กรในการสร้างสมรรถนะ (McCalman et al., 2017) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษาและฟื้นฟู การสร้างความตระหนักรู้ องค์กรความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะคิดและพฤติกรรม จากการสร้างรูปแบบหรือวิธีแทรกแซงการจัดกระทำหรือเครื่องมือสำหรับการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตความอยู่ดีมีสุขที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อเนื่องให้ประสิทธิภาพการทำงานองค์กรดีขึ้น (Kansal and Jain, 2019)

ตัวอย่างเครื่องมือการวินิจฉัยขององค์กร เช่น รายการตรวจประเมินการจัดการ ความเครียดขององค์กรขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ The ILO stress management checkpoints (ILO, 2012) เป็นเครื่องมือการวินิจฉัยความเครียดองค์กรที่น่าเชื่อถือ สามารถวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหาและความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา ในทางปฏิบัติเหมาะกับผู้ใช้เครื่องมือที่มีองค์ความรู้ทางด้านทรัพยากรมนุษย์หรืออาชีวอนามัยและความปลอดภัย และมีความสามารถในการกระตุ้นการตอบคำถาม ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงทางด้านจิตสังคมภายในองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสถานการณ์บริบท วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์

#### 4.5 สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทฤษฎี แนวคิดและหลักการรูปแบบวิธี แทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดและตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรม เชิงลึก

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดนั้น ไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบหรือมาตรฐาน หากแต่ต้องปรับประยุกต์ใช้ให้พอเหมาะกับบริบทองค์กร แต่ไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับการหิยบกร่างผลสรุพออกมาบนพื้นฐานในการทบทวนเครื่องมือประสิทธิภาพของวิธีแทรกแซงการจักระทำสำหรับการป้องกันความเครียดในสถานที่ทำงาน (Institute of Health Economics, 2009) หากแสดงให้เห็นถึงการประเมินผลของเครื่องมือ นั้นคือคำแนะนำสำหรับการผสมผสานกระบวนการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการป้องกันความเครียดจากการทำงานและการจัดการ ปัจจัยสาเหตุความเครียดที่แหล่งกำเนิดคือทางเลือกที่มีโอกาสมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งอธิบายได้ว่าองค์กรที่มีการวินิจฉัยประเมินองค์การมากกว่าสามารถป้องกันและลดความเครียดจากการทำงานอย่างประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมายมากกว่าองค์กรที่ดำเนินการน้อยกว่า ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินโดยตรงในระดับบุคคลดูเหมือนว่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการประเมินที่เกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลและงาน หรือ งานโดยตรง ยืนยันด้วยสอดคล้องกับงานวิจัย A large scale evaluation study in Dutch home care sector ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบผลจากทั้งสามระดับเครื่องมือแล้วพบว่าเครื่องมือที่เกี่ยวกับงาน โดยตรงเท่านั้นที่มีผลต่อการลดความเครียด (Taris, 2003) องค์กรในส่วนที่นำเสนอโปรแกรมจัดการความเครียดคุณภาพสูงและมีองค์ความรู้ล่วงหน้าในการลดความเครียด มีการวินิจฉัยปัจจัยเสี่ยงทางด้านสุขภาพจิตสังคมสำหรับการมีส่วนร่วมของส่วนงานในการประกอบอาชีพ และบางระดับที่มีการจัดงบประมาณไว้ล่วงหน้า ไม่ได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิภาพในการลดความเครียดมากกว่าองค์กรในส่วนอื่น ๆ และพบว่าองค์กรในส่วนที่นำเสนอโปรแกรมจัดการความเครียดคุณภาพปานกลางและมีความตื่นตัวในการนำเครื่องมือการจัดการความเครียดไปสู่การปฏิบัติมากที่สุด หากแต่ยังคงสนับสนุนความคิดที่ว่าเครื่องมือจัดการความเครียดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นควรมีมากกว่าในองค์กรในส่วนที่นำเสนอโปรแกรมการจัดการความเครียดคุณภาพสูง ถึงแม้ว่าจุดเริ่มของความเครียดเกิดมาจากหลายระดับ และเป็นความยุ่งยากในการเลือกเครื่องมือมาใช้ในการจัดการประสิทธิภาพโปรแกรมวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดจากการทำงาน (Richardson and Rothstein, 2008) ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องจับคู่กันอย่างแน่นหนาระหว่างปัญหาและการแก้ปัญหา จากการดำเนินการออกแบบเครื่องมือสู่การนำไปปฏิบัติที่ควรผ่านการวินิจฉัยของค์การมองให้เห็นแก่นแท้ของปัญหา และไม่มีเครื่องมือการจัดการ

ความเครียดใดเพียงอย่างเดียวจะสามารถเกิดประโยชน์ได้อย่างครบถ้วนสำหรับการจัดการความเครียดจากการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดข้างต้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อกำหนดวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดโดยกำหนดกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ โดยพิจารณาจากความน่าเชื่อถือ ความเป็นสากล ความทันสมัย และเป็นไปได้ตามบริบทของผู้ดำเนินการและจัดการในสนามบิน โดยกำหนดกรอบแนวคิด ทอท.องค์การสุขภาพดีในอุดมคติและกำหนดรหัสรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียด ดังต่อไปนี้

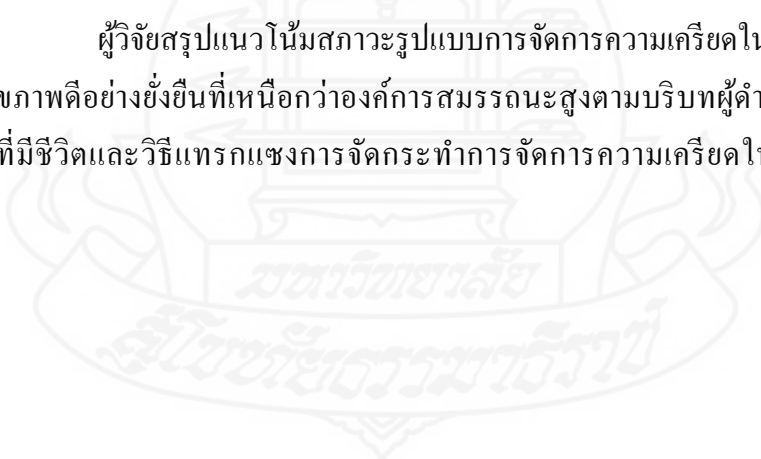
1) รูปแบบระดับองค์การ (Organization level: O) ได้แก่ การจัดการวิถีชีวิตส่วนตัวและงานที่ยืดหยุ่น (Flexibility life style management: FLM) การหมุนเปลี่ยนงาน (Job rotation: JRT) การลดภาระงาน (Workload reduction: WLR) การคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงาน (Selection and placement: SAP) การจัดการการรับรู้ความเครียดและการจัดการความเครียดเชิงบวก (Managing perception of stress: MPS) โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Health promotion program: HPP) การพัฒนาบุคคล การอบรมและพัฒนา (Individual development Training & Development: ITD) ภาวะความเป็นผู้นำและความยุติธรรมในการทำงาน (Leadership and justice at work: LJW) การพัฒนาอาชีพ (Career development: CDM) การตั้งเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal setting; SGS) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ (Physical work environment: PWE) การออกแบบงานและหน้าที่ใหม่ (Job and Task redesign: JTR) การควบคุมงาน (Job control: JCL) ความปลอดภัยในงาน (Job security: JSC) การปกป้องจากพฤติกรรมที่รุนแรง (Protection from offensive behavior: POB) การสนับสนุนทางสังคม (Social support: SCS) บทบาทการจัดการความขัดแย้งและความสัมพันธ์ที่คลุมเครือ (Role conflict and role ambiguity relationship: RCA) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational structure: OST) การจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance management: PFM) การพัฒนาองค์การและการจัดการความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Organization development and changing organizational culture: ODC) ความตระหนักถึงความสำคัญสุขภาพพนักงาน (Priority employee's wellness: PEW) การจัดการตรวจวัดกลยุทธ์ป้องกันเชิงรุก (Proactive measures strategy: PMS) การมอบหมายงาน (Disciplinary action: DCA) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน (Recreational facilities: RCF) การจัดการความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน (Relationship at work: RAW)

2) รูปแบบระดับทีมงานหรือบุคคล-องค์การ (Individual-Organization level: T) ได้แก่ การจัดการความพอเหมาะระหว่างคนและงาน (Person-environment fit: PEF) ความมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน (Participation and Autonomy: PAA) การสร้างทีม (Team building: TBD) โปรแกรมการสร้างความหลากหลายและทางเลือกในงาน (Diversity program: DVP) การวางแผนพบปะทางสังคมร่วมกัน (Plan social event: PSE) การจัดการกลุ่มงานเครือข่าย (Management and peer: MAP) และ

3) รูปแบบระดับบุคคล (Individual level: I) ได้แก่ การจัดการฝึกอบรมการจัดการความเครียด (Stress management training: SMT) การจัดการสมดุลวิถีชีวิตและงานส่วนบุคคล (Work life balance: WLB) การฝึกเทคนิคการผ่อนคลาย (Relaxation technique: RXT) การพูดระบายอารมณ์ความรู้สึก (Meditation: MDI) การออกกำลังกาย (Regular exercise: REX) อาหารและโภชนาการ (Nutrition: NTT) การหัวเราะบำบัด (Laughter: LAT) การแนะนำให้หลีกเลี่ยงการใช้บุหรี่ สุราและสารเสพติด (Avoid alcohol and drugs: AAD) การให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา (Psychological counselling: PCC) การฝึกการรับรู้กระบวนการตอบกลับตามธรรมชาติจาก ความเครียด (Bio-feedback: BIO) การจัดการตารางเวลา (Time management: TMT) ฝึกสมาธิ (Mindfulness and spiritual: MFS) การเรียนรู้กลยุทธ์การเผชิญเหตุกับความเครียด การทำจิตบำบัด พฤติกรรมบำบัด (Cognitive coping strategies psychological-behavioral therapy: CBT) การช่วยสรุปเหตุการณ์กระทบกระเทือนจิตใจ (Traumatic debriefing: TDB) การรักษาด้วยยาโดยจิตแพทย์ (Medical care: MED) โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (Employee assistant program: EAP)

ผู้วิจัยสรุปแนวโน้มสภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดในอุดมคติคือ รูปแบบองค์การสุขภาพคืออย่างยั่งยืนที่เหนือกว่าองค์การสมรรถนะสูงตามบริบทผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินที่มีชีวิตและวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดในอุดมคติ ดังตารางต่อไปนี้





ตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกร  
จัดการความเครียดตามกรอบแนวคิด ทอท. องค์การสุขภาพจิตในอุดมคติ

รูปแบบวิธี แทรกแซง การจัด กระทำ การจัดการ ความเครียด	Cary L. Cooper et al., 1987/ 1994/ 2003	John M. Ivance vich et al., 1990	Lawr ence R. Murp hy, 1995	La Monta gne et al., 2007	M. Kim Holto na et al., 2015	Bo M. Have rman, 2016	Rajiv K. Agar wal, 2016	Jame C. Quick et al., 2016	Trici a Burk e et al, 2017	รวม
OFLM	✓		✓				✓			3
OJRT	✓						✓			2
OWLR				✓			✓			2
OSAP	✓	✓					✓			3
OMPS	✓			✓		✓	✓			4
OHPP	✓					✓	✓	✓	✓	5
OITD	✓	✓					✓			3
OLJW							✓			1
OCDM	✓		✓				✓			3
OSGS	✓	✓					✓			3
OPWE	✓	✓					✓			3
OJTR	✓	✓	✓	✓			✓			5
OJCL							✓			1
OJSC	✓						✓			2
OPOB							✓			1
OSCS	✓	✓	✓	✓	✓		✓			6
ORCA	✓			✓		✓	✓			4
OOST	✓	✓					✓			3
OPFM			✓				✓			2
OODC	✓		✓	✓			✓		✓	5
OPEW	✓						✓			2

## ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

รูปแบบวิธี แทรกแซง การจัด กระทำ การจัดการ ความเครียด	Cary L. Cooper et al., 1987/ 1994/ 2003	John M. Ivance vich et al., 1990	Lawre nce R. Murp hy, 1995	La Montag ne et al., 2007	M. Kim Holto na et al., 2015	Bo M. Haver man, 2016	Rajiv K. Agar wal, 2016	Jame C. Quick et al., 2016	Tricia Burke et al., 2017	รวม
OPMS	✓				✓			✓		3
ODCA						✓				1
ORCF						✓				1
ORAW						✓				1
TPEF	✓	✓				✓				3
TPAA	✓	✓	✓			✓				4
TTBD	✓					✓				2
TDVP	✓					✓				2
TPSE						✓				1
TMAP						✓				1
ISMT						✓				1
IWLB						✓				1
IRXT	✓	✓	✓		✓	✓				5
IMDI	✓	✓	✓		✓	✓				5
IREX	✓				✓		✓			3
INTT	✓						✓			2
ILAT							✓			1
IAAD			✓				✓			2
IPCC	✓		✓		✓	✓	✓			5
IBIO	✓					✓	✓			3
ITMT	✓	✓					✓			3

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

รูปแบบวิธี แทรกแซง การจัด กระทำ การจัดการ ความเครียด	Cary L. Cooper et al., 1987/ 1994/ 2003	John M. Ivance vich et al., 1990	Lawre nce R. Murp hy, 1995	La Montag ne et al., 2007	M. Kim Holto na et al., 2015	Bo M. Haver man, 2016	Rajiv K. Agar wal, 2016	Jame C. Quick et al., 2016	Tricia Burke et al, 2017	รวม
IMFS	✓				✓		✓			3
ICBT	✓		✓	✓		✓	✓			5
ITBD	✓						✓	✓		2
IMED	✓		✓	✓		✓	✓			5
IEAP	✓		✓				✓			3

ข้อมูลจากตาราง 2.10 ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียด ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล และพิจารณารวมรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดที่มีลักษณะเครื่องมือหรือกิจกรรมดำเนินการคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น เครื่องมือในการจัดการปัจจัยสาเหตุความเครียด เครื่องมือทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัย เครื่องมือสำหรับนักจิตวิทยาและจิตแพทย์ เป็นต้น และพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดที่ ทอท. ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การจัดพื้นที่ในการทำงานมีการออกแบบสถานีงานได้อย่างเหมาะสม(WSM) โครงการลดโรคลดพุง หรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท.จัดให้ (REX) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 เมื่อเกิดความเครียดจากการทำงาน (PHL) การเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้ (MNC) และความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัยจากสวัสดิการ (HIS) กำหนด ทอท. เป็นรูปแบบองค์กรสุขภาพดีในอุดมคติที่มีรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดจำนวนรวมทั้งสิ้น 37 รูปแบบ เพื่อกำหนดเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามเชิงสำรวจความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. สำหรับกำหนดขอบเขตในการวิจัยเอกสารเพื่อศึกษาสถานะการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบัน

สรุปแนวคิดทฤษฎีรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำหรือวิธีปฏิบัติการจัดการความเครียด แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) บุคคล 2) บุคคล-องค์กร (ทีมงาน) 3) องค์กร ส่วนรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เวชศาสตร์ป้องกัน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับปฐมภูมิ เน้นการส่งเสริมป้องกันที่ปัจจัยมนุษย์ แหล่งกำเนิดความเครียดโดยใช้เทคนิคจิตสังคมด้วยหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม 2) ระดับทุติยภูมิ เน้นการจัดการคัดกรองระบุถึงคุกคาม ประเมินความเสี่ยงเพื่อออกแบบกระบวนการสำหรับช่วยปรับการตอบสนองต่อความเครียดหรือจัดการกับปฏิกิริยาตอบสนองหรืออาการที่เกิดจากความเครียด 3) ระดับตติยภูมิ เน้นตรวจจับผลสืบเนื่องหรืออาการผิดปกติ การตอบสนองเพื่อการบำบัดรักษาฟื้นฟู (Steve et al., 2014) ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการผนวกการจัดการความรู้ทางด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัย (Zeddeck, 2011) ในมหาวิทยาลัยประเทศออสเตรเลีย พบว่าสามารถปรับปรุงประเด็นจิตวิทยาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Holman et al., 2018) จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์วิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำจัดการความเครียด ทอท. ในอุดมคติและกำหนดรหัสสำหรับการวิจัยเอกสาร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.11 แสดงผลการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำจัดการความเครียด ทอท. องค์กรสุขภาพดี 37 รูปแบบในอุดมคติ

ระดับองค์กร (Organization)	รหัส
1. ต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน (Leadership Cooperate governance and Fairness)	OLC
2. การกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Selection and successional plan)	OSS
3. การออกแบบงาน การวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม (Job design and rotation)	OJD
4. การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และ โปร่งใส (Structure and transparent)	OST
5. การกำหนด โปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้ง ในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง(Training and Development)	OTD
6. การจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับ ความเครียดจากการทำงาน (OSHE and perceived organizational stress)	OOS
7. การวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Strategic planning and participation management)	OSP

## ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ระดับองค์การ (Organization)	รหัส
8. การพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and career path)	OCC
9. การจัดการความรู้, องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม (Knowledge management Learning and Innovation organization)	OKL
10. การสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้งและการประนีประนอม อย่างเป็นระบบ (Organizational support and conflict management)	OOC
11. การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และ การชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานลูกจ้าง (Performance management and reward)	OPR
12. การจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสง สว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น (Physical work environment)	OPE
13. การสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และ การจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การ สื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น (Information communication and technology: ICT)	OTC
14. การสื่อสารองค์การด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักขององค์การ และการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ (Policy core value and change)	OPC
ระดับทีม (องค์การ-บุคคล) (Team)	รหัส
15. การทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม (Team building)	TWB
16. สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็น ทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ (Informal meeting and community of practice)	TIC
17. การจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการ ทำงานภายในทีมงาน (Put the right man in the right job environment)	TPE
18. ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย (Autonomous and responsibility)	TAR
19. การจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน (Dynamic program)	TDP

## ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ระดับบุคคล (Individual)	รหัส
20. พื้นที่ในการทำงานมีการออกแบบสถานงาน ได้อย่างเหมาะสม (Work environment design)	IWE
21. การเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสมอยู่เสมอ (Time management)	ITM
22. การฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานหรือเข้าร่วม โครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน (Stress management training)	IST
23. การฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น (Relaxation training)	IRT
24. การทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback)	IBF
25. การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น (Exercise)	IEX
26. เข้าร่วมโครงการส่งเสริมสุขภาพหรือโครงการออกกำลังกาย (AOT we exercise program)	IAE
27. การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการและการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม (Food and nutrition)	IFN
28. คำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงานหรือเข้าร่วม โครงการเพื่อลด ละ เลิก (Alcohol and smoking refuse program)	IAS
29. การให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน (Preventive psychological counselling)	IPC
30. การรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และ พฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน (Psychology and behavior therapy)	IPT
31. การจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานอย่างเหมาะสม (Work-life balanced)	IWL
32. การให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจ และได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง (Psychologist face to face counselling and psychology traumatic event brief)	IPM

## ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ระดับบุคคล (Individual)	รหัส
33. การรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน (Psychiatrist and drug medication)	IPD
34. สายด่วนสุขภาพจิตเพื่อโทรใช้บริการเมื่อเกิดความเครียดจากการทำงาน (Phone hot line and call center)	IPH
35. โปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)	IEA
36. การศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินทุน (Money and financial)	IMF
37. ความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ (Health and accident insurance)	IHI

## 5. บริบทบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

## 5.1 ประวัติการดำเนินงาน

รากฐานมั่นคงของกิจการการบินของไทยเริ่มต้นจากสนามบินราชกรีฑาสโมสร ที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของสนามบินสระปทุม ต่อมาจึงมีการเลือกพื้นที่สนามบินใหม่เนื่องจากสนามบินเดิมคับแคบ จึงก่อตั้งสนามบินดอนเมือง ซึ่งเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2457 ได้มีการตั้งกรมการบินทหารบกมาดูแล ในปี 2483 กองทัพอากาศได้จัดตั้งกองการบินพลเรือนขึ้น เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับการบินระหว่างประเทศ อีก 8 ปีต่อมาก็ได้ยกฐานะเป็นกรมการบินพลเรือน และเปลี่ยนชื่อสนามบินดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานดอนเมืองและท่าอากาศยานกรุงเทพตามลำดับ

รัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติว่าด้วยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 โดยรัฐบาลกำหนดให้จัดตั้งการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย หรือ ทอท. (AAT: Airport Authority of Thailand) และถือให้วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2522 เป็นวันสถาปนา ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารงานท่าอากาศยานกรุงเทพให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยขยายกิจการรับโอนท่าอากาศยานสากลในส่วนภูมิภาคอีก 4 แห่งจากกรมการบินพาณิชย์ (บพ.) มาเป็นผู้ดำเนินงาน โดย ทอท. ตามลำดับ ได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานเชียงราย ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็นท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย และ

ต่อมาเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2545 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของ ทอท. คือการแปรสภาพ องค์การก้ำวสู่การเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545 โดยใช้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (AOT PLC.: Airports of Thailand Public Company Limited) หากยังคงเรียกชื่อย่อ ทอท. เช่นเดิม

ทอท. ได้เข้าบริหารงานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานหลักของประเทศไทย เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ.2546 ทำให้ต่อมาท่าอากาศยานกรุงเทพจึงเปลี่ยนชื่อเป็นท่าอากาศยานดอนเมืองอีกครั้งจนถึงปัจจุบัน ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มีกระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่และเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีสนามบินที่อยู่ในการบริหารงานจำนวนรวมทั้งสิ้น 6 แห่ง และดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการบิน การเดินทางและท่องเที่ยวก้ำวสู่ปีที่ 41 ของ ทอท. ในปี พ.ศ. 2563 องค์การซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินชั้นนำในประเทศไทยภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป้าหมายคือการเป็นผู้นำสนามบินในระดับโลก และเป็นเครื่องจักรขับเคลื่อนเศรษฐกิจและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม สนับสนุนความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจด้วยการเป็น 1 ใน 5 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New S-curve) การขนส่งโลจิสติกส์และการบิน ปฏิรูปพลิกโฉมการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรม เริ่มจากการสร้างความเข้มแข็งภายใน เข้าถึง เข้าใจ พัฒนาร่วมเรียนรู้ สานเครือข่าย ขยายผล สร้างสมดุลนิเวศน์เชิงระบบ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้โมเดลประเทศไทย 4.0 มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

**5.2 แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน** จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินการของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายสำคัญของประเทศไทยระดับต่าง ๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579) แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital economy) รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจจะทำให้ภารกิจและงานของ ทอท. เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision) “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

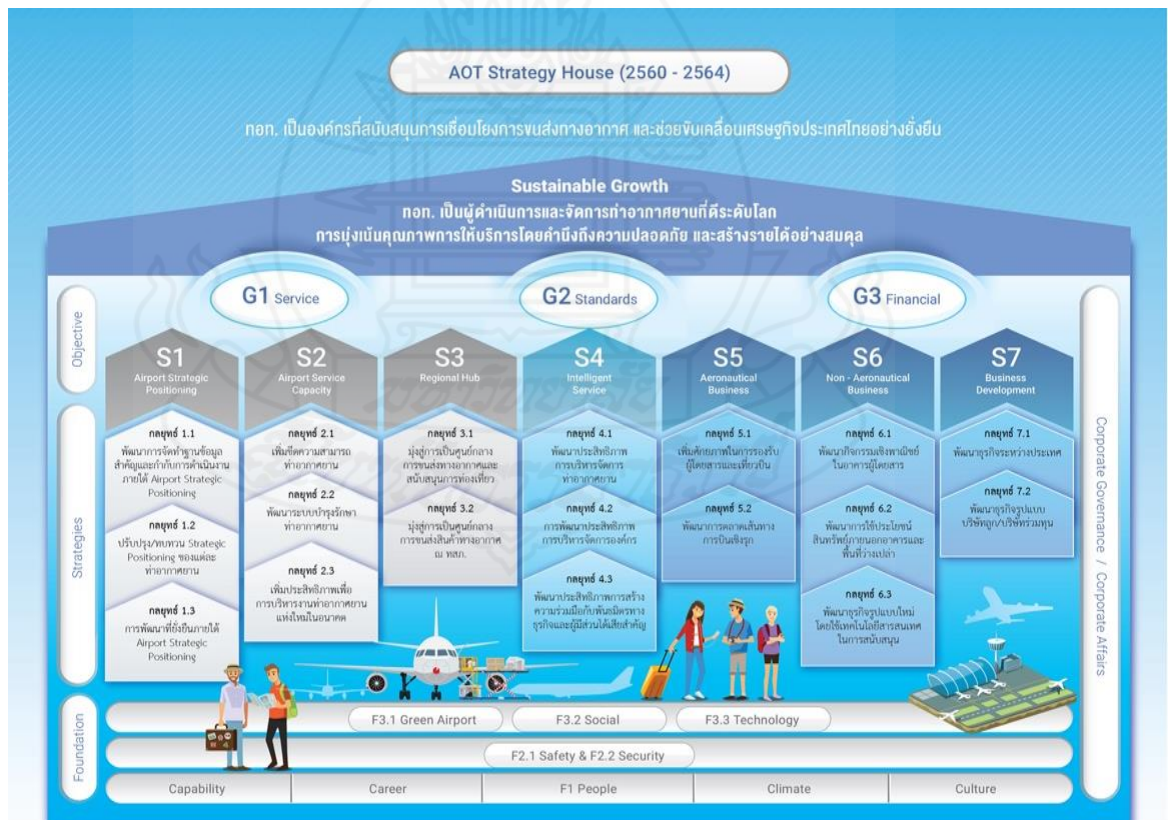
พันธกิจ (Mission) “ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องและต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”



ค่านิยมหลัก (Core values) ได้แก่ ใจ (Service minded): การให้บริการด้วยใจ  
 เนื้อความคาดหมาย มั่นใจ (Standard in safety and security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย  
 ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น เปิดใจ (Innovation) พัฒนาไม่หยุดยั้ง ภูมิใจ  
 (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

สมรรถนะหลัก (Core competency) “ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและ  
 ปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport operation performance)” ประกอบด้วย ด้านเครือข่ายพันธมิตร  
 ด้านมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยระดับสากล และด้านการมีจิตบริการ

ปัจจัยความสำเร็จ (Key success factors) ประกอบด้วย การเติบโตทางด้านการเงิน  
 ความสามารถของบุคลากร (Human capability) บุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการองค์กร  
 (Organization management) หลักการบริษัทภิบาล การมุ่งองค์การสมรรถนะสูง การบริหารการ  
 จัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการมุ่งเน้นผู้มีส่วน  
 ได้ส่วนเสีย ทอท. จัดอยู่ในประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ การขนส่งโลจิสติกส์และการบิน  
 การเดินทางและท่องเที่ยว ผู้ดำเนินการและจัดการสนามบิน มี AOT strategy house ประกอบด้วย 7  
 ยุทธศาสตร์ ดังภาพแสดง ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.25 แสดงรูปแบบ AOT strategy house ที่มา: ทอท. (2560)

**5.3 การบริหารจัดการองค์กร ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น**ใหญ่ขององค์กร มีภารกิจในการสร้างสมดุลระหว่างรัฐและพาณิชย์ด้วยการบูรณาการการบริหารจัดการรัฐกิจและธุรกิจอย่างยั่งยืน มีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ หรือ สคร. (State enterprise policy office: SEPO) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับ ดูแลดำเนินการบริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ทอท. ก็เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State enterprise performance appraisal: SEPA) ตามข้อกำหนดเกณฑ์พิจารณาในการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจตามคะแนนผลการประเมินการดำเนินงาน คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในฐานะคณะกรรมการผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผล ฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2561 เห็นชอบในหลักการของกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของ สคร. ที่ใช้อยู่เดิม 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรและระบบ SEPA)มาบูรณาการร่วมกันให้เหลือเป็น 1 ระบบ เรียกว่าระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) ส่วนผลลัพธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 2) ส่วนขับเคลื่อนหน้าที่ทางธุรกิจหลัก (Core Business Enablers) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมและด้านการตรวจสอบภายในเพื่อนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2563 เป็นต้นไป



ภาพที่ 2.26 แสดงรูปแบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ ที่มา: ทอท.

ทอท. เป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของความสำเร็จบนเวทีโลก จึงได้รับเชิญเข้าร่วมการเป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนดาวน์โจนส์ หรือ DJSI ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2558 และติดอันดับต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 โดยเป็นสมาชิกระดับโลกต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ในกลุ่ม Emerging market ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม สำหรับการประเมินครอบคลุม 3 มิติ ที่สำคัญ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับข้อมูลจากรายงานบนเส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืน: เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อนำประชาคมโลกก้าวไปสู่การบรรลุความอยู่ดีมีสุขร่วมกันในปี พ.ศ.2573 กรอบแนวทางขององค์การสหประชาชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ก้าวไปโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังจากความเชื่อมโยงเกี่ยวพันและบูรณาการการพัฒนาขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติซึ่งได้วางกลไกการทำงานและกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักและร่วมสนับสนุนให้มีการนำ SDGs มาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

**5.4 ประเด็นจิตสังคมเกี่ยวกับสุขภาพจิตและปัญหาความเครียดของ ทอท.** จากข้อมูลผลการตรวจประเมินดัชนีความยั่งยืนของดาวน์โจนส์ มีข้อคำถามมิติทางสังคมในประเด็นระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเกี่ยวกับความเครียดของบุคลากร ทอท. และการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบในการจัดการความเครียดจากผลการวิจัยการสำรวจความผูกพัน ทอท. พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเครียดของ ทอท. ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สัมพันธภาพและการยอมรับจากผู้อื่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดยที่ปรึกษาภายนอกแนะนำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. ด้วยการปฏิรูปองค์การเป็น Happy workplace ในการมุ่งสู่องค์การสุขภาพดีคือ องค์การที่มีการพัฒนาจากการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับข้อมูลจากงานวิจัยองค์การสุขภาพของท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) พ.ศ. 2561 โดยโครงการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข ภาคเหนือตอนบน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย สนับสนุนงบประมาณโดยสำนักงานสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการด้านสุขภาพขององค์กรของ ทชร. จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมนักสร้างสุข จำนวน 208 คน ด้วยเครื่องมือการวิจัยแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง ผู้ตอบแบบสำรวจมีคะแนนค่าเฉลี่ยความสุข เมื่อแบ่งตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร สูงที่สุดคือ 10 ปีขึ้นไป รองลงมาคือ ไม่ถึงหนึ่งปี 3-5 ปี 1-2 ปี และอันดับสุดท้าย 6-9 ปี และสรุปผลงานวิจัย

สำหรับผู้บริหาร ทอท. จากแผนพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ของ ทอท. ภายใต้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. คือ ศูนย์กลางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินใน ภูมิภาค จัดทำโดย สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล.) ผลการศึกษาเน้นย้ำคุณค่า ร่วมใจสืบสานพระราชปณิธานแม่ฟ้าหลวง ปลูกป่า สร้างคน สร้างระบบนิเวศเศรษฐกิจจังหวัด เชียงราย โดยมี ทอท. เป็นศูนย์กลางแห่งห่วงโซ่คุณค่าตามบริบทพื้นที่จังหวัดเชียงรายในการเป็น จุดหมายปลายทางการเดินทางที่สำคัญในระดับโลก เป็นการขับเคลื่อนอุปสงค์แฝงความต้องการใช้ สนามบิน ดังนั้น ทอท.จึงควรมีการเตรียมพร้อมทุนมนุษย์สำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ในอนาคตตาม บริบทของ ทอท. ซึ่งแตกต่างไปจากสนามบินอื่นของ ทอท. ที่ล้วนแต่มีจำนวนผู้โดยสารมากกว่า ความสามารถรองรับและมีพื้นที่สนามบินมากที่สุดเมื่อเทียบกับพื้นที่การดำเนินการหลักที่เกี่ยวข้อง การบิน รวมทั้งความโดดเด่นทางด้านที่ตั้งทางภูมิศาสตร์สามเหลี่ยมทองคำพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ เชื่อมโยงจีนตอนใต้ CLMV และประเทศกลุ่มอาเซียน สามารถสรุปข้อมูลในภาพรวมของ ทอท. คือ มีแบรนด์องค์กรที่แข็งแกร่ง เป็นแรงดึงดูดคนรุ่นใหม่ไฟแรงให้เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร แต่ พอมาเจอวัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงานที่ไม่เป็นไปอย่างคาดหวังก็ขาดแรงจูงใจ ทำให้ บุคลากร ทอท. คนรุ่นใหม่มีความพึงพอใจและความสุขในการทำงานน้อยเกิดความเครียดและภาวะ หมดไฟตามมา หากแต่ด้วยเป็นองค์กรที่สามารถตอบแทนด้วยความมั่นคงในอาชีพสูง จึงไม่ ลาออกและต้องทนจนเกษียณกลายเป็นซากคั้นไม้ที่ไร้การพัฒนาเติบโต เป็นประเด็นปัญหาที่ฝังรากลึกลงในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ พันธกิจ คุณค่าและสมรรถนะหลัก รวมถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของ ทอท.



ภาพที่ 2.27 แสดงความเสี่ยงระดับองค์กรตามบริบทธุรกิจของ ทอท.

## 5.5 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับประเด็นจิตสังคม สุขภาพจิต และปัญหาความเครียดของ ทอท.

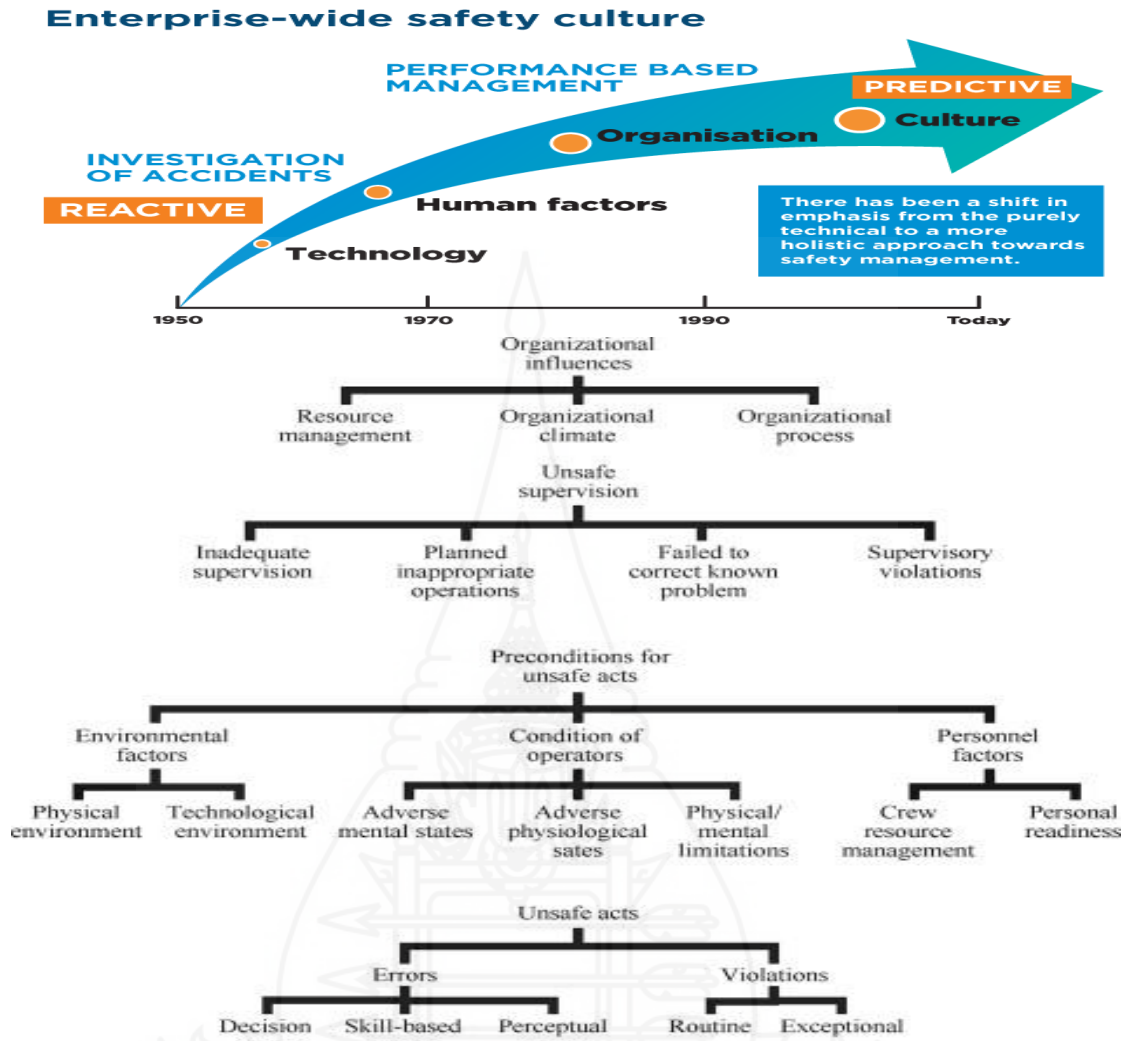
### 5.5.1 แผนแม่บททรัพยากรมนุษย์และแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ทอท.

สำหรับการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพสอดคล้องปัจจัยความสำเร็จของ ทอท. แหล่งก่อกำเนิดสมรรถนะหลักของ ทอท. คือการบริหารจัดการท่าอากาศยาน การวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ทิศทางในอนาคต แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของ ทอท. กลยุทธ์การ ประกอบด้วยสร้าง Happy workplace ในองค์กร Cultivate AOT core values Leadership development HR cross function: HRBP Holistic marketing Integrated competency management Enhance employee engagement the employee experience HR trend Agile Team และการจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานคือ สถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน

### 5.5.2 ระบบการจัดการนิรภัย (Safety Management System: SMS) คือแกนกลาง

สมรรถนะหลักของการจัดการเชิงระบบการดำเนินการและการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ซึ่งผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยาน (Airport operator and manager provider) เป็นระบบส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นระบบของระบบ (System of system) มีโครงสร้างที่มีความซับซ้อนของนิเวศน์เชิงระบบ ทำให้รูปแบบการดำเนินการและบริหารจัดการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบและการบริหารจัดการองค์การภาพรวม ระบบการจัดการนิรภัยถือเป็นหัวใจในการดำเนินการของอุตสาหกรรมการบิน

ปัจจัยมนุษย์ (Human factors) หมายถึง สิ่งแวดล้อม ปัจจัยองค์การและงาน มนุษย์ และลักษณะของปัจเจกบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานในแนวทางที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัย โดยคำนึงถึงบุคคลที่ถูกร้องขอให้ปฏิบัติงาน (ลักษณะงาน) ผู้ซึ่งกำลังดำเนินงานนั้นอยู่ (ลักษณะบุคคลและสมรรถนะ) และสถานที่ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ (องค์การและองค์ประกอบแวดล้อม) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการนิรภัยและการป้องกันอุบัติเหตุด้วยหลักการวิเคราะห์ห้วงชีวิตอันตรายในการทำงาน เป็นสิ่งคุกคามต่อระบบการจัดการนิรภัย ความปลอดภัยขององค์การและวัฒนธรรมความปลอดภัย วิธีการแทรกแซงการจัดกระทำตามแนวทางปัจจัยมนุษย์นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จหากมีมุมมองแบบแยกส่วน ขอบเขตควรครอบคลุมมุกกว้างไปถึงระบบขององค์การและมุมมองดั้งเดิมของปัจจัยมนุษย์และการยศาสตร์ควรมีความตระหนักร่วมกับระบบการจัดการนิรภัยที่ดีและสามารถตรวจสอบทวนระบบได้ เช่นเดียวกับระบบการควบคุมความเสี่ยง (HSE, 2005) และปัจจัยสาเหตุความเครียด สิ่งแวดล้อมของสนามบิน (Collins Opoku Antwi et al., 2018)



ภาพที่ 2.28 วิวัฒนาการระบบการจัดการนิรภัย วัฒนธรรมความปลอดภัยและปัจจัยมนุษย์ ที่มา: ICAO (2011)

**5.5.3 ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk management Internal control and Business continuity management: RIB)**

**5.5.4 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OSHAS 18001 และ ISO 45001 : 2018)** คือมาตรฐานสากลที่ ทอท. ดำเนินการต่อเนื่องด้วยความตระหนักถึงคุณค่าทุนมนุษย์ โดยในปี พ.ศ.2563 ได้แยกประเด็นจิตสังคมและสุขภาพจิตออกมาเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะ

**5.5.5 ระบบการบริหารจัดการอื่นๆ** ยกตัวอย่างเช่น Airport Service Quality (ASQ) Level of Services (LOS) Enterprise Resource Planning (ERP) AOT digital platform Knowledge Management and Innovation เป็นต้น

## 6. การพัฒนารูปแบบ

### 6.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

**6.1.1 ความหมายของรูปแบบ** นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน 4 ลักษณะกล่าวคือ

1) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ให้ความหมายรูปแบบไว้ว่า หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ แสดงว่าเป็นสิ่งนั้น ๆ เช่น รูปแบบบ้านจำลอง รูปแบบเครื่องบินจำลอง เป็นต้น นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ยกตัวอย่างเช่น รัตนะ บัวสนธิ์ (2552: 124) ให้ความหมายของรูปแบบหมายถึง แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น คัมภีร์ สุดแท้ (2553) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้าง หรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ยกตัวอย่างเช่น ฉัฐศักดิ์ จันทรผล (2553 : 125) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและทักษะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์ หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ นั้น ๆ กู๊ด (Good, 2005:177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ ความหมายที่ 2 เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ ความหมายที่ 3 เป็นแผนภูมิ หรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด ความหมายที่ 4 เป็นชุดของปัจจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบหรือเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้ รูปแบบเป็นระบบหรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

3) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสมารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก ยกตัวอย่างเช่น ทิศนา แจมมณี (2550: 220) ซึ่งกล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจใน ปรากฏการณ์ทั้งหลาย ปัญญาทองนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจาก ทฤษฎีประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปแบบของข้อความหรือแผนผัง บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman, 1982 : 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบ ในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติมัน ๆ” Bardo และ Hartman อธิบาย ต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของ ปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรือ อธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้น ทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการ จัดระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร สโตนเนอร์และแวนเกิล (Stoner and Wanke, 1986 : 44) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อน ของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ฮูเซนและโพสเทลเวท (Husen and Postlethwaite ,1994 : 3895) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างที่ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ ด้วยวิธีการอุปมาอุปไมย หรือได้มาจากทฤษฎีรูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี ทิงค์เอ็กซ์ซิสต์ (Thinkexist,2008:1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่า เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทน แสดงความของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า



4) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับความหมายเชิงแนวคิดคุณลักษณะ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริงอย่างง่าย หรือ ย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผลและการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึงเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษา ปัญหา แนวคิด และ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจง่ายและดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการองค์การของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบิน หรือรอบความคิด ทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โดยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ลำดับ ขั้นตอนของกิจกรรมในระบบ หรือ ความสัมพันธ์ ของ 2 ชุดตัวแปรประกอบด้วย การผนวกกระบวนการปฏิบัติงานกับงานยกระดับตามขอบข่ายรูปแบบองค์การ สุขภาพดีในอุดมคติและภารกิจการเพิ่มสมรรถนะหลักการจัดการความเครียดของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความหมายรูปแบบในลักษณะที่ 3

### 6.1.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกได้หลายประเภทด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป ดังนี้

สมิธ และคณะ (Smith and others.1980:461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบิน จำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น และรูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น โดยรูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็นรูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะ

งาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968: 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไปและรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ตามความคิดของสไตเนอร์ (Steiner, 1988:215) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) หรือรูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) จำแนกออกเป็น รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ และรูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อ เป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น 2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) หรือรูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิด จำแนกออกเป็น รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบ หรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบ ที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์

รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ (Keeves, 1988: 561-565) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการ เปรียบเทียบ โครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ ข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวางตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลง 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้ คือขาดความ ชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารจัดการด้วย เป็น

รูปแบบที่ใช้ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยรูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้นในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน เป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นมาของแต่ละสาขาวิชาการนั้นก็จะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป สำหรับการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า เป็นรูปแบบที่ใช้เป็นประเภทเชิงแนวคิด ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงข้อความที่ใช้ภาษา เป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ เพื่อให้เห็นมโนทัศน์ โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ทั้ง 4 ปัจจัยหลักกับขอบข่ายการบริหารจัดการองค์การรูปแบบองค์การสุขภาพดีที่เหนือกว่า องค์การสมรรถนะสูง ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์ที่มีประสบการณ์ในการกำหนดนโยบายสาธารณะภายในองค์การด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลเชิงปริมาณจากการวิจัยเชิงสำรวจเอกสารและแบบสอบถาม

## 6.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์งานวิจัย (Research synthesis)

6.2.1 การสังเคราะห์วิจัยเชิงปริมาณ เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาทางธุรกิจ โดยมีวิวัฒนาการมาจากวิชาการด้านการวิจัยการดำเนินงาน (Operation Research) และได้มีผู้คิดค้นพัฒนาทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ เป็นลำดับ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เชิงปริมาณทางธุรกิจ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) การสร้างตัวแบบ (Model Development) การรวบรวมข้อมูล (Collecting Data) การหาผลลัพธ์ (Calculating Data) การทดสอบผลลัพธ์ (Testing the solution) การนำผลลัพธ์ไปใช้แก้ปัญหา (Implementation)

6.2.2 การสังเคราะห์วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการแสวงหาความรู้ ความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม โดยให้ความสำคัญกับความรู้ลึกนึ้กคิด และโลกทัศน์ของบุคคล (Subjectivity) ให้ความสนใจกับข้อมูลเชิงลักษณะที่อยู่ในธรรมชาติของปรากฏการณ์นั้น ๆ (ศิริพร จิรวัดน์กุล, 2553) มีความครอบคลุมทั้งความเชื่อ ความรู้ ความจริง และกระบวนการวิจัย เป็น

วิธีการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลจำนวนหนึ่งซึ่งมักไม่ใช่สถิติในการวิเคราะห์ องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การจัดระเบียบข้อมูลทางกายภาพและเนื้อหา การให้รหัสข้อมูลและการแสดงข้อมูล และการสรุปตีความข้อสรุปที่เป็นรูปธรรม เช่น แบบแผน (Pattern) ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ (Relationship) หรือนามธรรมในรูปของ มโนทัศน์ (Concepts) คำอธิบาย แบบจำลองมโนทัศน์ (Conceptual Model) หรือทฤษฎี การเชื่อในหลักปฏิฐานนิยม อนุমানแล้วอุปมาน การเชื่อในหลักปรากฏการณ์นิยม เน้นการทำความเข้าใจแบบองค์รวม การค้นหาความจริงจากผู้ที่รู้จริง (Key informants) ในประเด็นที่ค้นหาคำตอบ (Grounded Theory) ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเนื้อหา (Content) ที่เรียบเรียงเป็นร้อยแก้ว อาจเขียนในลักษณะของเรียงความ เรื่องเล่า ถอดเทปจากบทสนทนา เนื้อความจากเอกสาร เป็นต้น หลักสำคัญในการวิจัยในเชิงคุณภาพ คือ เชื่อในความจริง (Reality) ที่ปรากฏและนักวิจัยเห็นอัตวิสัย (Subjectivity) แล้วอธิบายเป็นความรู้ (Knowledge) ที่ปรากฏโดยนักวิจัยเป็นผู้ตีความจากความรู้ในทฤษฎีหลักที่ใช้เป็นฐานคิด

วิธีการใช้ตารางสังเคราะห์เพื่อการทบทวนวรรณกรรม คือ การค้นคว้าข้อมูลของนักวิจัยที่นำเสนอผลงานในหัวข้อที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยจากฐานข้อมูลที่สำคัญโดยประเมินแหล่งที่มาของข้อมูล ถิ่นกรองเพื่อให้ได้วรรณกรรมที่ครอบคลุม ตรงประเด็นและทันสมัยมากที่สุดไปสู่การสังเคราะห์งานวิจัยเหล่านั้น แล้วนำไปใส่ในแต่ละช่องของตาราง เมื่อได้งานจำนวนมากเพียงพอแล้วก็นำไปสู่การสรุปความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้นำมาใช้ในงานวิจัยเหล่านั้นว่ามีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2558) เพื่อประโยชน์สำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดตัวแปร กรอบแนวคิดในการทำวิจัยได้อย่างเหมาะสม ส่งผลต่อการพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับแผนที่แนวคิดมาใช้ในการวิจัยนำไปสู่การทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

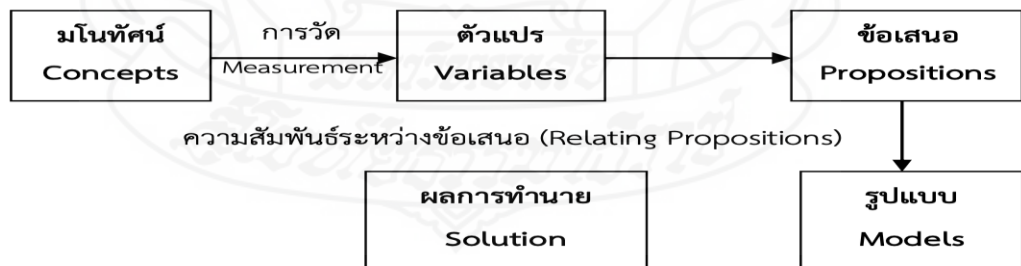
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด ข้อมูลที่นำมาสังเคราะห์ คือ หนังสือ เอกสารวิชาการ ผลงานการวิจัยที่ได้จากฐานข้อมูลออนไลน์ทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลงานที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วงปี พ.ศ. 2558-2562 จำนวน 20 เรื่อง จากงานวิจัยที่สามารถสืบค้นได้ จำนวน 1600 เรื่อง เครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินคุณภาพงานวิจัย และแบบบันทึกข้อมูลรายงานผลการวิจัย ทำการสังเคราะห์งานวิจัยจากการจัดทำตารางการสังเคราะห์งานทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบการจัดการความเครียดเพื่อกำหนดเครื่องมือสำหรับงานวิจัยขึ้นนี้

### 6.3 การพัฒนารูปแบบ (Development Model)

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดี ให้มีคุณภาพจะนำไปสู่สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบเป็นการ

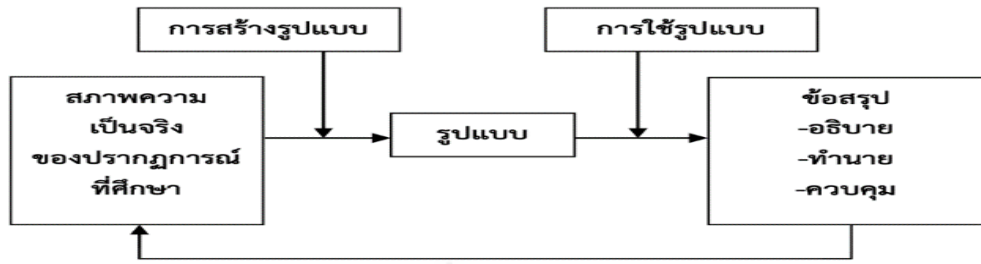
จำลองภาพรวมในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรูปแบบผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับเป้าหมายการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด แล้วจึงเลือกใช้การพัฒนารูปแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการศึกษาวิจัยพัฒนารูปแบบ โดยอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1986:83) สอดคล้องในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ที่ผ่านมามีหลาย ลักษณะ แต่มีขั้นตอนหลักๆ เหมือนกัน 2 ขั้นตอน คือ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบ โดยขั้นแรก ประกอบด้วย การศึกษารวบรวมข้อมูลสถานการณ์ บริบทและปัญหาที่เกี่ยวข้อง และขั้นยกร่างหรือสร้างรูปแบบ ส่วนขั้นที่สอง ประกอบด้วย การทดสอบรูปแบบ และการนอร์มรูปแบบไปใช้และปรับปรุงให้ทันสมัย ซึ่งในแต่ละขั้นตอน ย่อยก็ใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย (จิรววัฒน์ นิจนตร, 2560) เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ (วาโร เฟิงสวัสดิ์, 2553) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบคือ การกำหนดคอนเซ็ปต์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบาย ปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1969; Keeve, 1988: 172) ขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.29 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบแสดงความสัมพันธ์

ส่วน มียากวะ (2550 : 3) อธิบายว่า การสร้างรูปแบบเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือทางสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถศึกษาได้โดยตรงแต่ศึกษาด้วยการสร้างรูปแบบเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.30 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ

นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปร เหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2) การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่ การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น การศึกษารายกรณีหรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วจะมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่มีคำถามเกี่ยวกับรายละเอียด ของรูปแบบ แล้วนำคำตอบไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และสร้างรูปแบบด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) เก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาขอร่างในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และ

ผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.41 ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนาแบบ กรณีร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาจากสภาพจริง (วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2553)

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานโดย European Agency for safety and Health at work (Cox et al., 2000) แนะนำให้มีการตรวจวัดเพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักฐานที่สนับสนุนตามความหมายของความเครียด โดยใช้รูปแบบปฏิสัมพันธ์ย้อนกลับของสภาวะความเครียด โดยมุ่งเน้นการจัดการเชิงระบบที่สามารถตรวจสอบได้ระหว่างประสบการณ์คนทำงานและการรับรู้สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหน้าที่ทางสรีระวิทยา และสุขภาพ ซึ่งมีเครื่องมือตรวจวัดหลากหลายขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนใหญ่เครื่องมือตรวจวัดที่นิยมเป็นการรายงานด้วยตนเองจากแบบสอบถามและการวิเคราะห์สามเส้า โดยสิ่งคุกคามระดับองค์การทางด้านจิตสังคมที่มีศักยภาพก่อให้เกิดอันตรายนั้นจะถูกระบุโดยการอ้างอิงกับข้อมูลอย่างน้อยจากสามแหล่งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกันเป็นแนวคิดในการบริหารองค์การยุคใหม่ที่ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของผลกำไรแต่ได้เล็งเห็นความสำคัญขององค์ประกอบแวดล้อมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการตระหนักรู้และให้ความสำคัญเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในองค์การ ในการให้ความสำคัญกับสภาวะที่เกี่ยวข้องของบุคลากรและการทำงาน ความเครียดถือเป็นสภาวะหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ ดังนั้น การที่องค์การสามารถจัดการความเครียดได้อย่างเหมาะสมจึงนับเป็นวิธีการสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การที่บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การในอนาคต (Fridrich et al., 2015)

การจัดการสาเหตุความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน มีพื้นฐานแนวทางการใช้ทีละขั้นตอนจากมาตรฐานการจัดการ ซึ่งมุ่งเน้น 6 พื้นที่แหล่งสาเหตุความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน ได้แก่ อุปสงค์งาน การควบคุม การสนับสนุน บทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การระบุปัจจัยเสี่ยงความเครียดจากความเข้าใจในมาตรฐานการจัดการ 2) ตัดสินใจว่าใครมีโอกาสได้รับอันตรายจากการรวบรวมข้อมูล 3) ประเมินความเสี่ยงจากการไขปัญหาและพัฒนาการแก้ปัญหา 4) บันทึกสิ่งที่ค้นพบเพื่อพัฒนาและนำไปสู่การทำแผนปฏิบัติการ 5) การควบคุม 6) การประเมินและทบทวนแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง (HSE, 2007) และการพัฒนาแนวทางการป้องกันแบบปฐมภูมิสำหรับสุขภาพจิตในสถานที่ทำงานนั้นประกอบด้วย 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านจิตสังคม การฝึกอบรมในการดูแลตนเอง และการฝึกอบรมผู้กำกับดูแลสนับสนุน ในทางปฏิบัติเหมาะสมกับผู้ใช้เครื่องมือที่มีองค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และ



มีความสามารถในการกระตุ้นการตอบคำถาม ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงทางด้านจิตสังคมภายในองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสถานการณ์บริบทวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ (ILO, 2012) ด้วย PDCA เนื้อหาการฝึกอบรมต้องมาจากการวิเคราะห์จำเป็นให้เข้าใจความต้องการอย่างแท้จริงเพื่อกำหนดรูปแบบเฉพาะของวิธีแทรกแซงการจัดกระทำในแต่ละระดับการจัดการที่มีความแตกต่างกันเพื่อหวังผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Tsutsumi and Shimazu, 2016) เครื่องมือระดับองค์กรสำหรับการจัดการความเสี่ยงทางด้านจิตสังคม ประกอบด้วย กระบวนการประเมินความเสี่ยง และการมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกในทางปฏิบัติเพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบ กุญแจสำคัญขึ้นอยู่กับ การดำเนินการตามทรัพยากรที่มี และการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กรสนับสนุนตามข้อมูล geographical หรือ resource-based constraints (Potter et al., 2016) ในทางปฏิบัติเหมาะกับผู้ใช้เครื่องมือที่มีองค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรืออาชีพอนามัยและความปลอดภัย และมีความสามารถในการกระตุ้นการตอบคำถาม ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงทางด้านจิตสังคมภายในองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสถานการณ์บริบทวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์

งานวิจัยพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ได้แก่ การพัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงจิตสังคม (Leka et al., 2011) การพัฒนาร่างกรอบแนวคิดสำหรับวิธีแทรกแซงการจัดกระทำทักษะการใช้ชีวิต (Hodge et al., 2012) การศึกษาแผนภาพสมรรถนะและการวิเคราะห์ช่องว่าง วิธีแทรกแซงการจัดกระทำในการพัฒนาองค์กร (Trivedi, 2014) การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการผนวกการจัดการความรู้ทรัพยากรมนุษย์เข้ากับระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัย การพัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านจิตสังคม การวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดเพิ่มเติมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Akanji, 2015) รูปแบบการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) (Kumar, 2015) วิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดในสถานที่ทำงานและการส่งเสริมสุขภาพ (Tetrick and Winslow, 2015) การประเมินความเครียดจากการทำงานด้วยข้อคำถาม HSE แนวทางในการบ่งชี้การดำเนินการที่ถูกต้อง (De Sio et al., 2016) การพัฒนาร่างกรอบแนวคิดสำหรับองค์ประกอบในการจัดการสมรรถนะ (ตัวชี้วัดทางพฤติกรรม) (Ghasemi, 2016) แผนภาพสมรรถนะ เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Kulkarni and Tripathy, 2016) การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน (Guest, 2017) กระบวนการประเมินความเสี่ยง และการมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกในทางปฏิบัติเพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบ ซึ่งมีกุญแจสำคัญขึ้นอยู่กับ การดำเนินการตามทรัพยากรที่มี และการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร สมรรถนะการจัดการป้องกันความเครียดจากงาน (Toderi and Balducci, 2018)

การวิจัยในมหาวิทยาลัยประเทศออสเตรเลีย พบว่าสามารถปรับปรุงประเด็นจิตวิทยาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Holman et al., 2018)

ส่วนงานวิจัยในประเทศไทย ได้แก่ สารนิพนธ์องค์การสุขภาพดี (กอบัว ทศนภักดิ์, 2550) ถือเป็นงานวิจัยช่วงแรกที่กำลังก้าวถึงแนวคิดใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับสุขภาพความปลอดภัย องค์การ บุคลากร สังคมและสิ่งแวดล้อมเชิงบูรณาการ และจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับความเครียดและการเผชิญความเครียดของคนไทย (อังศิรินทร์ อินทรกำแหง, 2551) รวบรวมวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด หากส่วนใหญ่เป็นการจัดการในระดับบุคคลมากกว่าในระดับองค์การ ถือเป็นงานวิจัยช่วงแรกที่มีการกล่าวถึงแนวความคิดในการบูรณาการการจัดการความเครียดเส้นทางเบื้องต้นสู่การเป็นองค์การสุขภาพดี (อัมพร ศรีประเสริฐสุข, 2552) งานวิจัยที่ประยุกต์องค์ความรู้สหวิชาการ เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดในภาวะวิกฤติผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา (สมสุข นิธิอุทัย, 2560) การพัฒนาโปรแกรมการจัดการความเครียดด้วยการให้คำปรึกษากลุ่มแบบบูรณาการร่วมกับศาสตร์แพทย์ทางเลือก (ทรงวุฒิ อยู่เนียมและคณะ, 2560) การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์สุขภาพดีวัยทำงาน (ไพศาล วรสถิต และคณะ, 2561) การจัดการสมรรถนะและการกำหนดออกแบบรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของบุคลากร (นันทวดี อุณหะมัย และคณะ, 2561) การพัฒนาโปรแกรมการจัดการความเครียดตามแนวพุทธจิตวิทยาสำหรับนักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม (สุวรรณา เขียงขุนทด, 2561) เป็นต้น

งานวิจัยตามบริบทของอุตสาหกรรมการบินที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการจัดการความเครียดจากการทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในกลุ่มผู้ดำเนินการอากาศยานและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศให้บริการวิทยุการบิน เนื่องจากความเครียดและความอ่อนล้าจากปัจจัยมนุษย์และการจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้านจิตสังคมมีผลต่อบทเรียนจากความสูญเสียในอดีตมากกว่าผู้ดำเนินการและจัดการสนามบิน การที่ผู้ควบคุมการเดินอากาศรวมถึงลูกเรือ ผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศและบุคลากรอื่น ๆ สามารถควบคุมระดับความเครียดของตนเองได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคล รวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ และบุคลิกภาพ ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถที่จะก้าวผ่านความเครียด หรือมีวิธีการที่จะผ่อนคลายความเครียดได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวมจึงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับตัวแบบให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมตามบริบทของการบิน การวางตำแหน่งเป้าประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความต้านทานต่อความเครียดภายใต้บริบทแวดล้อมทั้งหมดจากประสบการณ์ความเครียด และสิ่งสำคัญที่สุดคือ โปรแกรมการสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือให้มีสมรรถนะในการเผชิญความเครียดที่ดีขึ้น (Homan, 2002) การสร้างความรู้แจ้งและแนวคิดเกี่ยวกับ

การสื่อสารความเสี่ยงจะสร้างประโยชน์ให้กับการบินโดยเฉพาะพนักงานผู้ส่งผ่านบริการแก่ผู้โดยสาร โดยการเน้นย้ำความต่อเนื่องในการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นงานประจำ เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้ของผู้ใช้งานที่สามารถส่งเสริมการบินที่มีความปลอดภัย (Bennett, 2003) การศึกษาแนวทางสหวิชาการสำหรับลดผลกระทบของความเครียดภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานด้วยการบูรณาการการทดลองทางจิตวิทยาการเรียนรู้และการศึกษากลุ่มชาติพันธุ์มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานรักษาความปลอดภัยของสนามบินนานาชาติ (Bassetti et al., 2011) และผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบพบว่า ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยภาระงาน และปัจจัยเครื่องมืออุปกรณ์ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ถือเป็นปัจจัยหลักสาเหตุความเครียดของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของสนามบิน ค่าจ้างและอายุงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อปัจจัยสาเหตุความเครียด (Ming and Wen-juan, 2011) ปัจจัยจิตสังคมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัย ความเครียดถือเป็นปัญหาจิตสังคมที่มีอุบัติการณ์สูงและทำลายระบบการจัดการความเครียดที่เป็นส่วนสำคัญของบทบาทผู้มีหน้าที่ส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย มีการศึกษาการเพิ่มความปลอดภัยด้วยการจัดการความเครียดในเจ้าหน้าที่บริการวิทยุการบินพบว่าการนำระบบการจัดการความเครียดจากอุบัติการณ์ภาวะวิกฤติ มาใช้สามารถสนับสนุนการเผชิญความเครียด และสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ายังสามารถเพิ่มความคุ้มค่าในการลงทุนทางเศรษฐศาสตร์จากการรายงานผู้ควบคุมจราจรทางอากาศที่มีความรวดเร็วและมีการฟื้นคืนการดำเนินการได้อย่างเหมาะสมในอุบัติการณ์ภาวะวิกฤติ ดังนั้นการบูรณาการความปลอดภัยและการจัดการความเครียดถือเป็นมาตรฐานสูงสุดของความปลอดภัยในการควบคุมการจราจรทางอากาศเพื่อลดปัญหาความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานและในระยะยาวสำหรับมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Vogt and Leonhard, 2011) การจัดการความเครียดของลูกจ้างสนามบินถือเป็นพื้นฐานในคุณภาพการให้บริการ (Papiro, 2015) พนักงานและลูกจ้างสนามบินต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งมีผลต่อมาตรฐานนิรภัยและรักษาความปลอดภัยของสนามบิน การฝึกอบรมพนักงานและลูกจ้างสนามบินที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นหัวใจของการดำเนินการเพื่อความปลอดภัยและสุขภาพความอยู่ดีมีสุขของผู้โดยสารที่มาใช้บริการสนามบินทั้งในภาวะฉุกเฉินและในภาวะปกติ (Airport United, 2015) การเริ่มต้นการจัดการในระดับนานาชาติเพื่อค้นหาความเสี่ยงจิตสังคมและส่งเสริมสุขภาพจิตในสถานที่ทำงานเป็นแนวทางที่ดีในการสร้างสมดุลระหว่างนโยบายและการนำไปสู่การปฏิบัติ จากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์แนวคิดเชิงระบบและการออกแบบกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานและคำแนะนำ และนโยบาย (Leka and Jain, 2016) รวมถึงผลกระทบจากกระแสหลักของโลก (megatrend) ต่อสนามบิน (Abeyratne, 2017)

โปรแกรมสนับสนุนการทำงานของนักบินและลูกเรือ (Crew Resource Management) คือ ตัวอย่างสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมการบินนำมาใช้สำหรับการพัฒนาแนวทางแบบองค์รวมเพื่อสุขภาพและความอยู่ดีมีสุข ลดการเจ็บป่วยทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งปัจจัยสาเหตุความเครียดส่วนบุคคล เนื่องจากความเครียดถือเป็นภัยคุกคามความปลอดภัยในการบิน การศึกษา การสร้างความตระหนัก และความพยายามลดตราบาปทางด้านสุขภาพจิต สามารถสร้างผลประโยชน์แก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นอุตสาหกรรมการบินจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นสำหรับการคำนึงถึงมิติทางสังคม โดยเฉพาะปัญหาทางด้านสุขภาพจิตซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสุขภาพในภาพรวมทั้งหมดที่องค์กรต้องมีความพร้อมในการสนับสนุนช่วยเหลือ (DeHoff and Cusick, 2018) ด้วยหลักเวชศาสตร์ป้องกัน (Preventive Medicine) และทางเลือกวิถีชีวิตมุ่งสุขภาพดี เป็นแบบแผนของการสร้างความอยู่ดีมีสุข ที่ประกอบด้วยความสมบูรณ์พร้อมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจซึ่งส่งผลต่อความปลอดภัยในการบิน และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาระงานและความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีการสื่อสารภายในองค์กร และความเครียดในการทำงานเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า การรับรู้ภาระงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ได้กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาระงานและความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (พัลพงศ์, 2559) ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีแนวทางและเครื่องมือการจัดการความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานมากมาย จุดสำคัญคือยังขาดการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการบูรณาการวิธีการที่เป็นเลิศเข้ากับการประเมินบริบทที่มีความจำเป็น โดยใช้แนวทางในระดับนานาชาติเป็นแกนกลางหลักในการประสานองค์ความรู้จากทฤษฎีสู่ นโยบายแบบผสมผสานทั้งแนวทางภาคบังคับและภาคสมัครใจ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและการสนับสนุนนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการค้นหาปัจจัยเสี่ยงด้านจิตสังคมให้ประสบความสำเร็จ เกิดสมดุลระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ในปัจจุบันประเทศไทยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือกองทุนเงินทดแทนเกี่ยวกับประเด็นทางด้านจิตวิทยาในสถานที่ทำงานและยังไม่มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายจึงถือเป็นข้อจำกัดในการดำเนินการเชิงป้องกันแบบเป็นทางการ มีเพียงการกล่าวถึงอย่างไม่เป็นทางการหน่วยงานภาครัฐไม่มีนโยบายหรือมีเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับการขับเคลื่อน ถือเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับประเด็นทางวัฒนธรรมที่คนทำงานต้องปฏิบัติตามอำนาจรัฐ โดยไม่มีข้อคำถาม ซึ่งทัศนคตินี้เป็นที่ยอมรับว่าจำกัดกระบวนการพัฒนากฎหมายให้ก้าวไปข้างหน้าเพียงพอที่จะมีผลบังคับใช้ตามกฎหมายในประเด็นปัจจัยจิตสังคม ดังนั้น การนำแบบแผนแนวทางในระดับโลกมาใช้จึงเป็นวิธีการที่จะเริ่มต้นการดำเนินการจัดการในประเด็นจิตสังคมภายในประเทศไทย (Bailey et al., 2016)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียดบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา 1) สถานะการจัดการ ความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและสถานะการจัดการความเครียด ของ ทอท. องค์กรสุขภาพดีในอุดมคติ 2) ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 3) อิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 4) เสนอแนวทางโอกาสการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และ การพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท.

กระบวนการวิจัยและพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิจัยเพื่อสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การพัฒนาตรวจสอบความเที่ยงตรง ประสิทธิภาพของรูปแบบ โดยเมื่อพัฒนาแล้วก็ต้องนำไปสู่การวิจัยเชิงทดลอง (experimental research) แล้วนำผลการทดลองใช้นั้นมาเป็นข้อพิจารณาในการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจทุกประการจึงนำผลการวิจัยออกเผยแพร่ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้คือ ขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการวิจัยและพัฒนา

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนกระบวนการในการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กร ตามกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างหรือพัฒนารูปแบบ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ณ เวลาเวลาหนึ่ง ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพมาใช้ร่วมกันเพื่อให้ได้คำตอบของปัญหาของงานวิจัยตามกรอบแนวคิด (รัตนะ บัวสนธิ์, 2555) บนพื้นฐานของกระบวนทัศน์การตีความ (Interpretive Paradigm) แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะสอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัยสำหรับลักษณะของรูปแบบในการดำเนินการและวิธีการวิจัย กล่าวคือ

ระยะที่ 1 ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงในการกำหนดปัญหาของการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัยจากข้อมูลปฐมภูมิที่ได้ในประเด็นที่เกิดขึ้นกับข้อมูลทุติยภูมิคือ เอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและออกแบบการวิจัยว่าเป็นประเด็นที่เกิดจากการรับรู้คลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงหรือไม่ เกี่ยวกับสภาพ คุณลักษณะ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานและ

คำแนะนำสำหรับการบริหารจัดการเชิงระบบในประเด็นความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคม สมรรถนะการจัดการความเครียดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การซึ่งควรคำนึงถึงตามบริบท ทอท. สถานะการจัดการความเครียดในปัจจุบันของ ทอท. รวมทั้งการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ที่เกี่ยวข้องกับการวัดกรรมตามบริบทองค์การ ทอท. โดยเน้นทั้งในระดับองค์การ ทีมงาน ควบคู่กับระดับบุคคล แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหาและความต้องการ สำหรับงานวิจัย เพื่อค้นพบทฤษฎี แนวคิด ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา อันเป็นพื้นฐานการ พัฒนากำหนดกรอบความคิดการวิจัยให้มีระดับคุณภาพหลักฐานทางวิชาการด้วยเครื่องมือแบบ ประเมินคุณภาพงานวิจัย และแบบบันทึกข้อมูลรายงานผลการวิจัย สำหรับกำหนดภาพในอุดมคติ ของสถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. จากตารางสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก 2) สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากตารางสังเคราะห์การศึกษาทบทวนวรรณกรรม เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการ สัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ 3) ดำเนินการวิจัย เชิงสำรวจสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณด้วยเครื่องมือการวิจัยเพื่อระบุลำดับความสำคัญของปัญหา (Sense of urgency) และความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแนวทางในการพัฒนารูปแบบการ จัดการความเครียดของ ทอท. สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งการวิจัยเอกสารเพิ่มเติม สรุปล ข้อมูลจำแนกหรือจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ข้อมูลสามเส้าสรุปอุปนัย แล้วทำการสังเคราะห์ข้อมูล เชื่อมโยงเป็นภาพรวมแนวทางในการพัฒนารูปแบบจากข้อมูลดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง

ระยะที่ 2 ออกแบบพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และข้อเสนอแนะ ตามแนวทางการพัฒนามนุษย์และองค์การ โดยการนำความรู้และผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 1 มา พัฒนาสร้างผลิตผลร่างรูปแบบด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์การและการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ ระหว่างรูปแบบที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันและโอกาสในการพัฒนารูปแบบอุดมคติ ทอท. ที่มี สุขภาพคืออย่างยั่งยืนจากพื้นฐานการจัดการความเครียดและความเปลี่ยนแปลงในอนาคตและ ค่าอรรถิพลในการกำหนดวิธีแทรกแซงการกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ให้ เหมาะสมกับสมรรถนะของมนุษย์และองค์การตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย แล้วสังเคราะห์เพื่อสรรร หารูปแบบทางเลือกใหม่ในการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพกระบวนการสำหรับรูปแบบการ จัดการความเครียดของ ทอท. เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งถือเป็นผลิตผลในการวิจัย ครั้งนี้ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้าง เครื่องมือวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมี รายละเอียด ดังนี้

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตามที่ได้นำเสนอในบทที่ 1 ถึงขอบเขตที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าซึ่งการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญของการวิจัย โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย หมายถึง สมาชิกทั้งหมดที่ต้องการศึกษา ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง สมาชิกส่วนหนึ่งของประชากรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ดีในทางสถิติจะสามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้ โดยการจะได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ดีนั้นจะต้องมีกระบวนการสุ่มตัวอย่างที่ซึ่งหมายถึง กระบวนการในการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษาจากประชากรทั้งหมดที่ดีเช่นกัน

### 1.1 การวิจัยเชิงสำรวจ

#### 1.1.1 รูปแบบการวิจัยประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ

บุคลากร ทอท. คือ พนักงานและลูกจ้างของ ทอท. จำนวนรวมทั้งสิ้น 7,535 คน สำหรับวิจัยเชิงปริมาณและผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.(ระดับ 9 ขึ้นไป) จำนวนรวมทั้งสิ้น 152 คน สำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ (ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2562) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นกรณี ศึกษาของ ทอท. แต่ด้วยขนาดของประชากรมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถที่จะเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด จึงเก็บเพียงบางส่วนตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัยเท่านั้น

#### 1.1.2 พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ

##### 1) การวิจัยเชิงปริมาณ

ใช้ตารางสำเร็จรูปโดยสูตรวิธีการคำนวณของ ทาโร ยามาเน (Yamane, 1973) ทั้งนี้ได้มีการกำหนดระดับความเชื่อมั่นว่าค่าเฉลี่ยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจะไม่แตกต่างไปจากค่าเฉลี่ยของประชากรเกินกว่าร้อยละ 5 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้

แทนค่า

$$n = \frac{7,535}{1 + (7,535)(0.05)^2} = 380$$

โดยเมื่อแยกกลุ่มประชากรออกตามแต่ละพื้นที่ดำเนินการศึกษาสำหรับวิจัยเชิงปริมาณของงานวิจัยชิ้นนี้ทั้ง 7 แห่ง สามารถคำนวณแบ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ตามสัดส่วนประชากรและหากจำนวนที่คำนวณได้เป็นจุดทศนิยมให้ปัดขึ้นเป็นจำนวนเต็ม ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 พื้นที่ดำเนินการศึกษา จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.

ลำดับที่	พื้นที่ดำเนินการศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานใหญ่ ทอท.	1,255 คน	64 ตัวอย่าง
2	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	3,030 คน	153 ตัวอย่าง
3	ท่าอากาศยานดอนเมือง	1,426 คน	72 ตัวอย่าง
4	ท่าอากาศยานภูเก็ต	903 คน	46 ตัวอย่าง
5	ท่าอากาศยานเชียงใหม่	417 คน	22 ตัวอย่าง
6	ท่าอากาศยานหาดใหญ่	305 คน	16 ตัวอย่าง
7	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	199 คน	11 ตัวอย่าง
	รวม	7,535 คน	384 ตัวอย่าง

ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลจริงนั้นจะทำการกำหนดให้เก็บข้อมูลจำนวนมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ โดยคำนวณเผื่อค่าความคลาดเคลื่อนจำนวน 30 % เพื่อนำมาใช้ในกรณีที่ต้องมีการคัดแบบสอบถามบางชุดที่ไม่สมบูรณ์ หรือไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดออก ดังนั้นจึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจำนวนทั้งหมด 500 ตัวอย่าง ในขณะที่ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างสำหรับวิจัยเชิงปริมาณนั้น ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยขั้นแรกใช้การสุ่มแบบความน่าจะเป็น ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างซึ่งเปิดโอกาสให้ประชากรทุกหน่วยมีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเท่า ๆ กัน หรือมีความน่าจะเป็นเท่ากันที่จะถูกเลือกด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) โดยจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามพื้นที่ดำเนินการวิจัยและสัดส่วนของกลุ่มประชากรที่ได้นำเสนอในขั้นต้นด้วยการทำแบบสอบถามผ่าน QR Code แบบฟอร์มของกูเกิล (Google form) ที่แจกจ่ายแบบตามสะดวกผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ จากนั้นจึงทำการคัดแบบสอบถามที่ไม่



สมบูรณ์ออกแล้วเลือกด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีบัญชีรายชื่อของผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ แล้วทำการใช้ตารางเลขสุ่ม (Random Number Table) เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากรครบตามต้องการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 384 ตัวอย่างสำหรับการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

## 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) เนื่องจากสามารถทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกและกว้างกว่าวิธีอื่น (Ribbins, 2007) เป็นการกำหนดกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ต้องการศึกษาวิจัย เพื่อให้ตอบปัญหาวิจัยที่ได้กำหนดตั้งเอาไว้ โดยเรียกคนกลุ่มนี้ว่า “บุคคลที่จะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key informant interview)” กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non probability sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยไม่คำนึงว่าตัวอย่างแต่ละหน่วยประชากรมีโอกาสถูกเลือกมากน้อยเพียงใด ทำให้ไม่ทราบความน่าจะเป็นที่แต่ละหน่วยประชากรจะถูกเลือก การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้ไม่สามารถนำผลที่ได้อ้างอิงไปยังประชากรได้ แต่มีความสะดวกและประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่า การวิจัยครั้งนี้กำหนดเกณฑ์การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Criterion based selection) เอาไว้ล่วงหน้าคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์ มีประสบการณ์ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายสาธารณะและสามารถให้ข้อมูลในเรื่องการจัดการความเครียดตามบริบทของ ทอท. ได้อย่างเหมาะสมลึกซึ้งดีที่สุดในที่สุด ด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยการพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยตามลักษณะของกลุ่มบุคคลที่จะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแยกออกตามกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป) ของ ทอท. จำนวน 15 ตัวอย่าง

## 1.2 การวิจัยเอกสาร

### 1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเอกสาร

ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นเอกสารภายใน ทอท. ที่มีอยู่แล้วและเอกสารภายนอกตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำแนกตามประเภท จำนวน 8 รายการ ได้แก่ 1) หนังสือ เอกสารการเรียนการสอน สื่อสิ่งพิมพ์ที่จัดทำโดย ทอท. 2) ผลงานวิจัย บทความ เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. 3) ข้อมูลเผยแพร่ภายในและภายนอกองค์การของ ทอท. 4) รายงานการประเมินผลการดำเนินการด้วยตนเอง การตรวจประเมินเพื่อรับรองระบบและรางวัลจากหน่วยงานภายนอก ทอท. 5) รายงานบริษัทที่ปรึกษาภายนอก ทอท. 6) หนังสืออื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย 7) เอกสาร บทความวิชาการอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย 8) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการสืบค้นจากแหล่งฐานข้อมูลออนไลน์ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศที่มี

หลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับสากล โดยมุ่งเน้นให้ครอบคลุมเรื่องตามวัตถุประสงค์ เช่น Google Scholar ThaiJo เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับรูปแบบการจัดการความเครียดในอุตสาหกรรมโดยกำหนดเป้าหมายคำสำคัญ (keyword) ในการสืบค้น ได้แก่ Development , Model, Stress, Job stress, Occupational stress, Work-related stress, Organizational stress, Stress management, Stress Management Intervention, Stress Management Competency, Airport Operator and Manager ทำการสืบค้น จากฐานข้อมูลออนไลน์ ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในระยะเวลา 10 ปี นับจาก พ.ศ.2553-2562 จำนวนรวมทั้งสิ้น 11,600 รายการ

### 1.2.2 พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเอกสาร

ผู้วิจัยเลือกกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ด้วยการพิจารณาของผู้วิจัยเองในการประเมินคุณภาพของหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยเลือกหลักฐานทางวิชาการที่ตรงกับเป้าหมายของการศึกษา และมีระดับน่าเชื่อถือในหลักฐานทางวิชาการระดับดี คือ ใช้วิธีวิจัยที่น่าเชื่อถือ โดยเป็นการศึกษาประเภท Systemic review, Meta-analysis เป็นต้น โดยหลักเกณฑ์การพิจารณาเอกสารเพื่อใช้ในการเลือกข้อมูลมาทำวิจัยมี ดังนี้

1) พิจารณาลักษณะภายนอก (external criticism) ที่มุ่งตรวจสอบความจริง (Authenticity) ประกอบด้วย ชื่อผู้เขียน ช่วงเวลาที่เอกสารเผยแพร่ ความทันสมัย ความเป็นเอกสารฉบับจริง (Original) บนฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีต้นเหตุแห่งเอกสารกระจ่ายชัดเจนก่อนเลือกข้อมูลนั้น โดยการสืบค้นเอกสารตามคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่กำลังศึกษา

2) พิจารณาลักษณะภายใน (internal criticism) ที่มุ่งตรวจสอบคุณค่าของเนื้อหาที่มีในเอกสาร ประกอบด้วย ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ไม่มีข้อมูลผิดพลาด บิดเบือนคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง เจตนาของผู้เขียนปราศจากอคติที่บิดเบือนข้อเท็จจริง ลักษณะงานที่เขียน ความตรงประเด็น ความถูกต้องและความทันสมัยของเนื้อหา การเป็นตัวแทน (Representativeness) หมายถึง เอกสารนี้สามารถใช้แทนหรือเป็นแบบฉบับที่แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้ และข้อมูลในเอกสารที่นำมาวิเคราะห์นั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นตัวแทนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และความหมาย (Meaning) หมายถึง เอกสารมีความชัดเจนและเข้าใจง่ายโดยการพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นว่าเอกสารที่นำมาพิจารณามีข้อมูลใดที่เป็นนัยสำคัญ หรือมีความหมายให้กับงานวิจัย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผลงานวิจัยโดยการอ่านบทคัดย่อสำหรับเอกสารที่สืบค้นมาได้จากคำสำคัญจากนั้นจึงคัดเลือกบทคัดย่อที่เข้าตามเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับการอ่านเชิงวิพากษ์โดยละเอียดในเอกสารฉบับเต็มแล้วทำการคัดเลือกตามเกณฑ์นำเข้าข้อมูลสำหรับการวิจัยเอกสารในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนรวมทั้งสิ้น 100 ฉบับ สำหรับรูปแบบการจัดการความเครียดในอุตสาหกรรมกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดีจากพื้นฐานการจัดการความเครียด

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการของงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed method) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่เชิงคุณภาพ ประกอบด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเอกสาร สำหรับการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยว่าจะใช้แบบใดนั้น ผู้วิจัยได้คำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น ขอบเขตและวัตถุประสงค์การวิจัย ตัวแปร ความสะดวกในการเก็บข้อมูล ข้อจำกัดของระยะเวลา ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงได้เลือกเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการสำรวจแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และใช้เครื่องมือแบบบันทึกข้อมูลการศึกษาเอกสารในการสำรวจแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เปิดเผยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยอ้างอิงจากแบบสอบถามต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมตามกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดแต่ละรายการ ในการใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลงานวิจัยชิ้นนี้มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 2.1 แบบสอบถาม

#### 2.1.1 การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม สมรรถนะการจัดการความเครียดและวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.สร้างจากการทบทวนวรรณกรรมตามที่ได้นำเสนอในบทที่ 2 ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะในการจัดการความเครียด (Stress management competency indication tool, HSE, 2012) มาปรับใช้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใหม่ ทันสมัย มีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย และเป็นองค์การที่น่าเชื่อถือ ในส่วนของประเด็นรูปแบบการจัดการความเครียด ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ ด้วยวิธีการอื่นหรือข้อมูลภูมิหลังสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มาประกอบการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลในเอกสารเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรกำหนดองค์ประกอบ และสร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการสังเคราะห์งานวิจัย ผู้วิจัยพิจารณาเลือกวิธีแทรกแซงการจัดการ (Intervention) การจัดการความเครียดที่เหมาะสมตามบริบทของผู้ดำเนินการและจัดการทำอาภาศยานสรุปเป็นตารางสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ในอุดมคติ สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการความเครียดขององค์การชั้นนำระดับโลกซึ่งเป็นที่ยอมรับ มีความน่าเชื่อถือเชิงวิชาการ ให้ได้เป็นร่างแบบสอบถาม (First Draft) สำหรับการตรวจวินิจฉัยของสภาวะสุขภาพจิตจากพื้นฐานการจัดการความเครียด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. โดยใช้มาตรวัดของ Likert โดยวิธีการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ กำหนดให้แบบสอบถามระดับสมรรถนะในการจัดการความเครียดของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อความที่แสดงถึงความคิดเห็นที่มีเกี่ยวกับการทำงานที่ ทอท. และแปลความหมาย ดังนี้

ตัวเลข	ความหมาย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งสำหรับข้อความ
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยสำหรับข้อความ
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นไม่แน่ใจสำหรับข้อความ
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นเห็นด้วยสำหรับข้อความ
5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งสำหรับข้อความ

วิธีการแปลผลแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนความถี่ถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นสำหรับการแปลผล ได้นำผลรวมคะแนนความถี่คำตอบของความคิดเห็นคูณคะแนนถ่วงน้ำหนักหารด้วยคะแนนสูงสุดในการตอบคำถาม แล้วนำไปคิดเป็นคะแนนร้อยละสำหรับพื้นที่พฤติกรรมทั้งสี่ด้าน ซึ่งได้รับการระบุว่ามีความสำคัญสำหรับการป้องกันและลดความเครียดในที่ทำงาน ในการตีความความหมายของคะแนนเหล่านี้ให้ใช้แนวทางต่อไปนี้

75% หรือต่ำกว่า คือ องค์กรมีสมรรถนะการจัดการความเครียดในระดับต่ำ องค์กรยังไม่ตระหนักถึงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการป้องกันและลดความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องการการพัฒนาระดับสมรรถนะในการจัดการความเครียด เพื่อจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาบางอย่างให้อ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อสำรวจพฤติกรรมที่อาจพิจารณาใช้บ่อยขึ้นในอนาคตเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการป้องกันและลดความเครียดในทีมขององค์กร

76% ถึง 89% คือ องค์กรมีสมรรถนะการจัดการความเครียดในระดับปานกลาง องค์กรแสดงความตระหนักถึงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการป้องกันและลดความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร องค์กรมีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะในการจัดการความเครียด อาจจะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมใดที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กรให้มากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน

90% และสูงกว่า คือ องค์กรมีสมรรถนะการจัดการความเครียดในระดับสูง องค์กรมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียด องค์กรแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการป้องกันและลดความเครียดในทีมขององค์กร มีสมรรถนะหลักสำหรับการจัดการความเครียดขององค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

วิธีการแปลผลแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยจัดลำดับช่วงคะแนนแบบแต่ละช่วงเท่ากัน สำหรับการแปลผล ได้นำคะแนนค่าเฉลี่ยคำตอบของความคิดเห็นมาเทียบกับเกณฑ์ โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ความหมาย
1.0 – 1.50	หมายถึง	สมรรถนะในการจัดการความเครียดอยู่ในระดับต่ำมาก “ต้องการการพัฒนาอย่างยิ่ง”
1.51 – 2.50	หมายถึง	สมรรถนะในการจัดการความเครียดอยู่ในระดับต่ำ “ต้องการการพัฒนา”
2.51 – 3.50	หมายถึง	สมรรถนะในการจัดการความเครียดอยู่ในระดับปานกลาง “มีความสมเหตุสมผล”
3.51 – 4.50	หมายถึง	สมรรถนะในการจัดการความเครียดอยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ”
4.51 – 5.00	หมายถึง	สมรรถนะในการจัดการความเครียดอยู่ในระดับสูงมาก “มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง”

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. โดยใช้มาตรวัดของ Likert โดยวิธีการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ กำหนดให้แบบสอบถามรูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนระดับความสำคัญของรูปแบบการจัดการความเครียดที่กำหนดให้ และแปลความหมาย ดังนี้

ตัวเลือก	ความหมาย
1 หมายถึง	ท่านให้ความสำคัญสำหรับรูปแบบนี้น้อยที่สุด
2 หมายถึง	ท่านให้ความสำคัญสำหรับรูปแบบนี้น้อย
3 หมายถึง	ท่านให้ความสำคัญสำหรับรูปแบบนี้ปานกลาง
4 หมายถึง	ท่านให้ความสำคัญสำหรับรูปแบบนี้มาก
5 หมายถึง	ท่านให้ความสำคัญสำหรับรูปแบบนี้มากที่สุด

วิธีการแปลผลแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยจัดลำดับช่วงคะแนนแบบแต่ละช่วงเท่ากัน สำหรับการแปลผล ได้นำคะแนนค่าเฉลี่ยคำตอบของความคิดเห็นมาเทียบกับเกณฑ์ โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.0 – 1.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยน้อยที่สุด”
1.51 – 2.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยน้อย”
2.51 – 3.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยปานกลาง”
3.51 – 4.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก”
4.51 – 5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมากที่สุด”

### 2.1.2 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเครื่องมือวิจัย

การวิจัยนี้ได้นำเครื่องมือวิจัยในข้อ 2.1 มาทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยเพื่อยืนยันถึงคุณภาพของแบบสอบถามที่ฉบับ โดยการพิจารณาก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ โดยแบ่งเป็นการตรวจสอบความตรง (Validity) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

#### 1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบและประเมินของเครื่องมือวัด โดยนำร่างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อพิจารณา ซึ่งประกอบด้วย ประเมินรายข้อคำถามย่อยที่ละข้อ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมด้านภาษาที่ใช้ การสื่อความหมาย การจัดวางข้อคำถาม คุณภาพของข้อคำถาม ความชัดเจนของคำถามว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการให้วัดหรือไม่ และครอบคลุมเนื้อหาของแบบประเมินกับข้อรายการในแต่ละข้อคำถามย่อย โดยให้กรอกแบบฟอร์มการประเมินข้อคำถามในแต่ละข้อ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective

Congruence: IOC) โดยมีคะแนนความสอดคล้องให้ผลการประเมินเป็น 3 รายการ ได้แก่

คะแนน 1	คือ	ข้อคำถามมีความสอดคล้อง
คะแนน 0	คือ	ไม่แน่ใจกับข้อคำถามว่ามีความสอดคล้องหรือไม่
คะแนน -1	คือ	ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง

จากนั้นคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายข้อคำถาม โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

โดยที่	IOC	หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายข้อคำถาม และวัตถุประสงค์
	R	หมายถึง ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง
	n	หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อคำถามเฉพาะข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายข้อคำถาม และวัตถุประสงค์มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้กับแบบสอบถามเท่านั้น ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้มาทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

## 2) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ร่างแบบสอบถามหลังจากที่ทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาและมีการปรับปรุงแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำร่างเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามฉบับปรับปรุงดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานและลูกจ้าง ทอท. ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย จำนวน 32 คน ก่อนจะมีการเก็บข้อมูลจริงสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ในพื้นที่ดำเนินงานวิจัยทั้ง 7 แห่งต่อไป เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นจะอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยระดับแอลฟาที่ยอมรับได้ คือ ต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ที่ระดับ 0.70 (Nunnally, 1978) และผลการตรวจสอบพบว่าคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้อยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.9 มีช่วงพิสัยความเชื่อมั่นขององค์ประกอบความสามารถในการจัดการความเครียดอยู่ระหว่าง 0.906 – 0.961 และช่วงพิสัยความเชื่อมั่นขององค์ประกอบความคิดเห็นรูปแบบการจัดการความเครียดอยู่ระหว่าง 0.906 – 0.961 แสดงว่าเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความน่าเชื่อถือมาก มีคุณภาพและความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

แบบสอบถามที่ได้รับการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นเรียบร้อยแล้ว  
แล้วเป็นแบบสอบถามฉบับจริงในการเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อไป

## 2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

### 2.2.1 การสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกตามจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดประเด็นในการซักถามแบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) ไว้ล่วงหน้าเพื่อลวงลึกข้อเท็จจริงและเหตุผลที่ก่อให้เกิดข้อเท็จจริงนั้น ๆ จากผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งจะทำให้ข้อมูลถูกบิดเบือนไปจากความจริง เครื่องมือตามรูปแบบของการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือรายการตรวจสอบสำหรับการดำเนินการป้องกันความเครียดองค์การ (Stress Prevention Checklist, ILO, 2012) มาปรับใช้เป็นแนวทางข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใหม่ ทันสมัย มีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย และเป็นองค์การที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนการจัดเตรียมการนัดหมายกับผู้ร่วมให้ข้อมูลล่วงหน้า อีกทั้งจัดเตรียมใบยอมรับข้อตกลงร่วมกัน (Consent Form) ก่อนเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหาร ทอท.ระดับ 9 ขึ้นไป ได้แก่ บริบทองค์การและสถานะการจัดการความเครียดในปัจจุบันของ ทอท. ข้อคิดเห็นทางด้านนโยบาย รูปแบบการจัดการความเครียด ตลอดจนข้อเสนอแนะและมุมมองต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ขณะทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการบันทึกเสียงสำหรับการถอดข้อความเพิ่มเติมจากการจดบันทึกรายละเอียดในแบบบันทึกการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมเอกสารพยานประกอบ (Documentation) เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

### 2.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและการทดสอบก่อนใช้งาน การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยจำแนกข้อมูลเป็น 2 ส่วน ตรวจสอบความเที่ยง ตรวจสอบความเชื่อมั่น ได้แก่

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตหรือสัมภาษณ์ และ

3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวม



ข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีสังเกตควบคู่ไปกับการซักถามร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อมุ่งหาคำอธิบายด้วยการวิเคราะห์ตรวจสอบความเกี่ยวข้องความสัมพันธ์ หรือตรวจสอบความแตกต่าง

## 2.3 แบบบันทึกข้อมูลการศึกษาเอกสารและแผ่นลงรหัส

### 2.3.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบบันทึกข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร และแผ่นลงรหัส (Coding Sheet) คือ เครื่องมือในการจำแนกประเภทเนื้อหาที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถแยกแยะหน่วยในการวิเคราะห์หรือออกมาได้อย่างชัดเจน ทำให้ข้อมูลของเอกสารนั้น ได้แก่ ถ้อยคำประโยค หรือใจความที่ปรากฏในเอกสารเป็นจำนวนที่วัดได้แล้วเจนนับจำนวนของถ้อยคำประโยค หรือใจความเหล่านั้นสำหรับวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

แบบบันทึกข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของงานวิจัย ได้แก่ ชื่องานวิจัย ชื่อผู้วิจัย สถาบันที่สังกัด ปีการศึกษาที่ผลิต สาขาวิชา แบบแผนการวิจัย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับด้านเนื้อหาของการจัดการความเครียด รูปแบบการจัดการความเครียด วิธีการจัดการความเครียด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย ได้แก่ ขนาดตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการเกี่ยวกับความเครียดตามบริบทขององค์กรของ ทอท. รวมทั้งลักษณะที่เหมาะสมของรูปแบบการจัดการความเครียดที่ต้องการพัฒนา ทำการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารชั้นต้นและเอกสารชั้นรองสำหรับสภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและในอนาคตตามบริบทของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบิน

แผ่นลงรหัส สร้างจากการกำหนดเกณฑ์ตามกรอบเนื้อหาที่ผู้วิจัยกำหนด ในการลงรหัสข้อมูลระบุลงในแผ่นวิเคราะห์ข้อมูล หรือเรียกว่า เกณฑ์ในการนับ ต้องรอบคอบและถูกต้องตรงกัน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ใช้บันทึกประเภทเอกสารในการนำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเครียด ซึ่งจะเก็บข้อมูลตามขอบเขตประชากรจำแนกตามเนื้อหาภายในหัวข้อหลัก และเก็บข้อมูลจำแนกตามประเภทเอกสารภายนอกและภายใน ทอท. จำนวน 7 ประเภท

ส่วนที่ 2 ใช้บันทึกรูปแบบการจัดการความเครียด ซึ่งจะเก็บข้อมูลจำแนกตามเนื้อหาภายในหัวข้อรอง และหัวข้อย่อย ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 37 รูปแบบตามตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกที่ได้กล่าวไว้แล้วใน บทที่ 2

### 2.3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบ ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหา ขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจ การตีความข้อมูล ที่สอดคล้องของผู้ลงรหัส ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจรายละเอียดต่าง ๆ อย่างรอบคอบถี่ถ้วนก่อนการลงรหัส

แบบบันทึกข้อมูลการศึกษาเอกสาร และแผ่นลงรหัสฉบับจริงในการเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แสดงในภาคผนวก

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัยนั้น ประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อมูลภาคตัดขวางที่รวบรวมได้ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง และจำแนกตามที่มาของข้อมูล แบ่งได้ 2 ประเภท คือ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลทั้งจากการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขออนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงราย กระทรวงสาธารณสุข เพื่อยืนยันให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยตามหลักการและแนวทางการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล และโครงการได้รับการอนุมัติเอกสารรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยแบบยกเว้น CRPPHO No. 55/2562 เลขที่โครงการวิจัย 49/2562 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2562 ดังแสดงในภาคผนวก

### 3.1 แบบสอบถามสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นลักษณะของข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดทำหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการกลาง ทอท. เพื่อนำเรียนกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. โดยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษารุ่นนี้ให้ทราบอย่างชัดเจนและเลือกวิธีการแจกจ่ายแบบตามสะดวกตามพื้นที่ดำเนินการวิจัยของทั้ง 7 แห่ง โดยผู้วิจัยได้สร้างช่องทางออนไลน์เชื่อมต่อแบบสอบถาม Google form ด้วย QR Code ส่งผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของพนักงานและลูกจ้างของ ทอท. และประสานกับเจ้าหน้าที่เพื่อส่งข้อมูล QR Code มีการกำหนดระยะเวลาให้พนักงานและลูกจ้าง ทอท. ตอบแบบสอบถามออนไลน์ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนภายหลังผู้วิจัยทำการแจกจ่ายแบบสอบถามไปแล้วเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ ดำเนินการเก็บแบบสอบถามช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามออนไลน์คืนจำนวนรวมทั้งสิ้น 526 ชุด จากนั้นทำการคัดกรอง

แบบสอบถามที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ออกไปเหลือเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูลจำนวน 520 ชุด แล้วทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มตามสัดส่วนประชากรในพื้นที่ดำเนินการ และทำการเลือกแบบสุ่มอย่างง่ายจนได้แบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณไว้คือ 384 ชุด ผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกนำไปวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

### 3.2 แบบสอบถามสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปด้วยตัวผู้วิจัยเอง จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นลักษณะของข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้คำถามและกระตุ้นให้เกิดการเล่าเรื่องมากกว่าการถามเพื่อให้ตอบคำถาม จากนั้นตรวจสอบความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์ และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เกี่ยวข้องมานั้นมีความสอดคล้องกับปัญหาวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย แหล่งที่มาของข้อมูล ความเพียงพอ ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล ความตรงและความเที่ยงของข้อมูล

### 3.3 แบบบันทึกข้อมูลการศึกษาเอกสารสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ

สิ่งบันทึกหรือเอกสาร (Document) เป็นลักษณะข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าและรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ที่มีอยู่แล้วในองค์กร ทั้งห้องสมุด ทอท. และระบบอินทราเน็ต และ ค้นหาจากฐานข้อมูลออนไลน์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และประมวลผลด้วยการตีความข้อมูลอย่างผสมผสานควบคู่กันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap analysis) ประเมินนำมาออกแบบการจัดกระทำให้เป็นระบบและหาความหมายแยกแยะองค์ประกอบเบื้องต้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย รวมทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยคำนึงถึงทรรศนะคนใน (Insider view) เกี่ยวกับสถานะการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบัน และสถานะการจัดการความเครียด ของ ทอท. องค์กรสุขภาพดีในอุดมคติตามกรอบแนวคิดเพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อหาโอกาสในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ด้วยวิธีการวิเคราะห์สามเส้า (Triangulation analysis) ได้แก่ ข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลเอกสารแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ตีความสรุปอุปนัยตามตามแนวคิดทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยเลือกใช้ต้นแบบในการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้คือ Emo-meter (Employee Engagement on meter) เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรจากการรับรู้การสนับสนุนของ

องค์การ ภายใต้กรอบกระบวนการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือวินิจฉัยขององค์การแบบตาราง 3 คูณ 3 หรือ 9 ช่อง (Nine cells matrix) (จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2557) ร่วมกับระบบการจัดการนิรภัย (SMS) และการวิเคราะห์ปัจจัยมนุษย์ (HFACS) มาตรฐานการดำเนินการของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบิน (Annex 19 ICAO, 2016) เพื่อตรวจวินิจฉัยสถานะองค์การตามบริบทเฉพาะของ ทอท. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมิน แผลผล และสรุปเป็นผลการทดสอบสมมติฐานหรือผลการศึกษาลังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลิตผลในตอนท้ายการวิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 เพื่อศึกษาสถานะการจัดการความเครียดของ ทอท.ในปัจจุบันและและสถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติจากการวิเคราะห์จากข้อมูลการวิจัยเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสำหรับการวิจัยเอกสารเพื่อทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันสำหรับการจัดการความเครียดของ ทอท. ข้อมูลทั่วไป บริบทขององค์การ ระบบการดำเนินการ สมรรถนะหลักคุณค่าหลักขององค์การ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวกับงานเพื่อกำหนดสถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในอุดมคติตามกรอบความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (SWOT and PESTEL Analysis) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาตามขอบเขตรูปแบบการจัดการความเครียดที่ได้จากตารางการสังเคราะห์งานทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก เพื่อนำมากำหนดการวางเค้าโครงของข้อมูล กระบวนการนำข้อมูลมาจัดการให้เป็นระบบระเบียบ โดยการทำการรายชื่อหรือข้อความให้ความหมายกับข้อมูลที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท จัดรวมกันเข้าเป็นหมวดหมู่ ความหมายของข้อมูล รูปแบบเดียวกันในลักษณะเดียวกัน จัดเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามความหมายเฉพาะของแต่ละหน่วย เพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจนขึ้นมา จากนั้นถอดข้อมูลทุกข้อมูมิที่ได้จากศึกษาค้นคว้าเอกสารและทำการบันทึกข้อมูลที่ได้มาเพื่อนำมาสร้างรหัสการแสดงผลข้อมูลและเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อใช้อ้างอิงหรืออธิบายความต่อไป ผู้วิจัยทำการแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

##### 4.1.1 วิธีการทางปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (Latent Content) กำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ หน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Unit of Analysis) เป็นการนับความถี่ของคำหรือข้อความ แนวคิดหลัก คุณลักษณะ รายละเอียด เนื้อที่และเวลา เป็นต้น ตามที่แนวคิดหลัก (Theme) จำแนกไว้ภายใต้

ระบบซึ่งปรากฏในรูปแบบของข้อความ หรือข้อความพร้อมรูปภาพ โดยจะไม่ตีความคำหรือข้อความ หลังจากนั้นก็ทำการวิเคราะห์เชื่อมโยง สรุปบรรยายข้อมูลที่จำแนกได้ อ้างอิงไปสู่ข้อมูลทั้งหมดในเอกสารนั้น ๆ และหน่วยในการระบุจำนวน (Unit of Enumeration) เช่น เนื้อที่ การปรากฏ ความถี่ ความเข้ม เป็นต้น การใช้หน่วยในการวิเคราะห์และหน่วยในการระบุจำนวนนั้น ผู้วิจัยต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเองตามความเหมาะสม และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้ การกำหนดหน่วยของการวัดเนื้อหาควรจะกำหนดให้แคบมากที่สุด ผู้วิจัยใช้จำนวนความถี่ (Frequency) ในการระบุจำนวนเนื้อหาตามแนวคิดหลัก แต่ละประเภท โดยใช้วิธีการนับรูปแบบการจัดการความเครียดที่ปรากฏอยู่ในเอกสารที่ถูกตั้งขึ้นว่าจัดอยู่ในประเภทใดตามที่ผู้วิจัยกำหนด เพื่อให้เกิดความแม่นยำในการวิจัย ได้แก่ 1) จำนวนประเภทเอกสารที่มีเนื้อหารูปแบบการจัดการความเครียดในหัวข้อหลัก 2) จำนวนเนื้อหาในหัวข้อรองและหัวข้อย่อย ซึ่งข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณนั้น จะนำมาหาค่าจำนวนร้อยละเพื่อคำนวณสัดส่วนของจำนวนเนื้อหาแต่ละประเภทเอกสารที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

#### 4.1.2 วิธีการคุณภาพ

การบรรยายให้เห็นภาพประเด็นเนื้อหาที่ปรากฏในเอกสารให้มีความชัดเจนและเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) เป็นการแปลความหมายสร้างข้อสรุปและพิสูจน์ข้อสรุป โดยรวบรวมความหมายจากเอกสารดังกล่าวประกอบกับเอกสารอื่น ๆ โดยอาจมีการแบ่งประเภทตามเนื้อหาของเอกสาร นำข้อมูลที่มีรหัสเดียวกันมาทำการวิเคราะห์ เขียนรายงานวิจัย ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารในการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยต้องคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ ประกอบเป็นข้อความแบบบรรยาย (descriptive) ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ขึ้นอยู่กับประเด็นหรือปัญหาที่จะวิเคราะห์และการเลือกของนักวิจัย เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรยายคุณลักษณะเฉพาะเนื้อหาโดยไม่โยงสู่ลักษณะของเอกสาร ผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังนั้นการมีกรอบความคิดหรือทฤษฎีที่หลากหลายจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้ลึกซึ้งและสร้างข้อสรุปที่หนักแน่น มีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล (Miles & Huberman, 1994)

**4.2 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. และอิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จากการวิเคราะห์การวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถาม**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สภาวะปัจจุบันของ ทอท.ระดับสมรรถนะ

การจัดการความเครียด ทอท. เพื่อวิเคราะห์ระบุจุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์การตามกรอบความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และระดับความคิดเห็นรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ซึ่งแสดงถึงการให้ความสำคัญต่อรูปแบบการจัดการความเครียดที่ต้องนำมาพิจารณาข้อมูลร่วมกับค่าอิทธิพลจากสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ระบุสิ่งคุกคามจากนั้นนำมาวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อหาโอกาสการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. จากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ข้อมูลจากแบบสอบถามตามที่ได้นำเสนอในข้างต้น เมื่อรวบรวมแบบสอบถามจนครบจำนวนแล้วผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ใช้สถิติพื้นฐานและสถิติขั้นสูง โดยการใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Science) กำหนดให้ตัวแปรตาม (หรือแทนด้วย Y) คือ ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดบุคลากร ทอท. ในขณะที่ตัวแปรอิสระ (หรือแทนด้วย X) คือ สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ตั้งสมมติฐานว่า X มีอิทธิพลต่อ Y การวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะนำผลที่ได้จากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง โดยประกอบไปด้วยการใช้ Likert scale 5 ระดับต่อสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และความคิดเห็นที่มีต่อวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ภายหลังได้ข้อมูลในข้างต้นครบถ้วนแล้ว การวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วยการใช้การวิเคราะห์ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์ห่อภิปรายระดับสมรรถนะการจัดการเครียด และระดับความคิดเห็นต่อวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. นำมาเสนอในรูปแบบของตาราง โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยสำหรับตัวแปรต่าง ๆ เพื่อวัดระดับสมรรถนะการจัดการเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นต่อวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ค่าสถิติอ้างอิง หรือค่าที่แท้จริงของประชากร สถิติอนุมานจึงใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่ศึกษาหรือวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างแล้วทำการสรุปอ้างอิงไปยังประชากร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท.

#### 4.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดที่มีอิทธิพลต่อวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จากการวิเคราะห์การวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพบนพื้นฐานของกระบวนทัศน์การตีความ (Interpretive Paradigm) ซึ่งเน้นการตีความหมายและความสำคัญของความรู้สึกและประสบการณ์ ตลอดจนทำให้ความหมายกระจ่างขึ้น (Usher, 1996) เพื่อค้นหาความจริงจากความเข้าใจเชิงลึกจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้บริหาร ระดับ 9 ขึ้นไป สำหรับรายการตรวจสอบการป้องกันความเครียดจากการทำงานภายในองค์กร ข้อมูลทิศทางนโยบายในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. มาตีความสร้างข้อสรุปหรือสร้างสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) เลือกใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน (Braun & Clark, 2006) ได้แก่ 1) ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล ถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing Interview) ไม่มีการข้ามประโยคบางประโยค เพราะข้อมูลบางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบภายหลังอ่าน 2) การทำให้เกิดข้อมูลเบื้องต้น ทำความเข้าใจข้อความหรือถ้อยคำต่าง ๆ ที่ปรากฏในบันทึก 3) การค้นหาแก่นสาระจับประเด็นสำคัญ ตั้งเป็นดัชนีข้อมูล (ดัชนีเชิงบรรยาย ดัชนีเชิงตีความ และดัชนีเชิงอธิบาย) แล้วจัดระบบให้รหัส (Code) สำหรับการอ้างอิงหรือค้นหาข้อมูล 4) การตรวจสอบซ้ำแก่นสาระ จัดหมวดหมู่ จำแนกประเภทของข้อมูลหรือดัชนีให้เป็นระบบเดียวกันตามเนื้อหาของเอกสารวิธีการให้รหัสไม่มีกฎตายตัว แล้วแต่ความสะดวกของผู้วิจัยในการค้นหาข้อมูล การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูลเป็นการลองเขียนข้อสรุปผู้วิจัยแต่ละเรื่องของการสัมภาษณ์ เพื่อลดทอนขนาดข้อมูลลงและช่วยกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไป (Data Reduction) 5) การระบุและตั้งชื่อแก่นสาระการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ (interpretation) ตรวจสอบความหมาย คือ การพยายามดึงเอาความหมายออกมาจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยการหาความเชื่อมโยงของข้อมูล ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ การตีความมี 2 แบบ คือ แบบบรรยายและแบบสร้างความสัมพันธ์ข้อมูล ให้ความสำคัญแก่ความหมายของข้อมูลและความสำคัญที่จะต้องวิเคราะห์ อธิบายรูปแบบของการบรรยาย และดูความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องระหว่างมิติต่าง ๆ ซึ่งได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกไว้จากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น โดยผู้วิจัยได้เห็นหลาย ๆ เหตุการณ์และได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าแล้วข้อมูลที่ไมต้องการจะถูกกำจัดออกไปได้ 6) การจัดทำรายงานสร้างข้อสรุปจากกระบวนการตีความมี 2 แบบ คือ การสร้างข้อสรุปอย่างง่าย เป็นการนำข้อมูลที่แยกประเภท หรือจัดระบบจำแนกเป็นชุด ๆ แล้วทำการเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่าง ๆ เข้า

ด้วยกัน และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) เป็นการสร้างข้อสรุปเชิงนามธรรม ที่ได้จากการตีความข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วตั้งข้อสมมติฐานชั่วคราวหลาย ๆ ข้อ เพื่อหาข้อสรุปและเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับข้อสรุปย่อยอื่น ๆ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมักจะไม่ใช่สถิติช่วยในการวิเคราะห์ แต่จะใช้การเขียนเป็นประโยคหรือข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎีเป็นกรอบในการวิเคราะห์ หรือตอบปัญหาของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดพื้นที่ 6 ปัจจัยความเครียด (6 Areas Stressors) เสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอ โดยนำข้อสรุปย่อย ๆ มาเชื่อมโยงหลักการ แนวคิดกับสิ่งที่ค้นพบโดยจัดทำเป็นแผนที่ความคิด (Mind Map) ตารางบรรจุเนื้อหา (Matrices) และเครือข่ายของเหตุผล (Causal Network) ประมวลผลและสรุปข้อเท็จจริง

**4.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ด้วยการวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนัยด้วยเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การและการวิเคราะห์ช่องว่าง**

การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 4.1 การวิจัยเอกสาร ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลเชิงปริมาณแปลเป็นความถี่ ร้อยละและเชิงคุณภาพแปลเป็นความหมาย รูปแบบหรือวิธีการจัดการ ความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคม ปัจจัยขัดขวางและปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนารูปแบบ 4.2 การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาและอนุमान ในส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic Analysis) แปลเป็นความหมาย ตีความและหาคำอธิบายเชิงแนวคิดทฤษฎีสร้างสรุปอุปนัย ถูกนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ในการพิจารณาตามกระบวนการความสอดคล้องของข้อมูลที่ค้นพบด้วยการวิเคราะห์สามเส้า (Triangulation Analysis) ว่ามีแนวโน้มที่ศึกษาสภาพความเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตสำหรับการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. อย่างไรและข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นสอดคล้องกันหรือไม่ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับสูง ทอท. เกี่ยวกับรูปแบบและวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดอย่างไร จากทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์งานวิจัยเป็นองค์ความรู้ตามกรอบแนวคิดการวินิจฉัยองค์การตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบตามสมมติฐานการวิจัย จากการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะและวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด สรุปเป็นประเด็นปัญหาและลำดับความสำคัญ เพื่อหาโอกาสการพัฒนาด้วยเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การคือ กระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่บุคลากรมีต่อระบบงานที่ตนอยู่ และทำการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ที่



เกิดขึ้น โดยบุคลากรในองค์กรเอง วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยองค์กรคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้เห็นความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Alderfer, 1980 อ้างอิงใน จิรประภา อัครบวร, 2558) จากนั้นสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อสรรหารูปแบบทางเลือกใหม่ในการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพกระบวนการเพื่อให้เกิดผลิตผลการวิจัยในครั้งนี้คือรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ต่อไป

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Transformation Process)	ปัจจัยนำออก (Output-Outcome-Impact)
ปัจจัยสาเหตุความเครียด (Stressor)	รูปแบบความเครียด (Stress & Strain Model)	ผลกระทบจากความเครียด (- ve Distress / + ve Eustress)
การรับรู้ (Perception)	ปัญหาและการจัดการ (Problem & Action) การวิจัยและพัฒนา (R & D)	ความคาดหวัง (Expectation)
สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As is)	ช่องว่างโอกาสในการพัฒนา (Gap and Opportunity for Improvement)	สิ่งที่จะอยากจะเป็นในอนาคต (To be)
สมรรถนะที่มี (Current Competency)	วิธีการแทรกแซงการจัดการกระทำอย่างไร (How Intervention P – E Fit ?)	สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Ideal Competency)
<b>การตรวจสอบย้อนกลับ (Feedback) รูปแบบการจัดการความเครียดองค์กร</b>		



ความสอดคล้องของระบบการบริหารจัดการองค์กร			
การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)	การบริหารจัดการ (Management)	การออกแบบวางแผน (Design)	เป้าหมาย (Goal)
ระดับองค์กร(Organization)	↓	→	→
ระดับหน้าที่/กลุ่ม/ทีมงาน (Process)	↓	→	→
ระดับบุคคล(Individual)	↓	→	→

ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดเชิงระบบขั้นตอนกระบวนการในการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียดบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) (ทอท.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ 2) ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. 3) อิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 4) เสนอแนวทางโอกาสการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้น ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการวิจัยเอกสารข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสภาวะ รูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและ ทอท. องค์การสุขภาพดี ในอุดมคติด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยกำหนดขอบเขตที่ต้องการศึกษา คือ สภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและสภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ จากผลการวิจัยเอกสารข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ทอท. มีวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในปัจจุบันจำนวน 30 รูปแบบ ใน 37 รูปแบบ การจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพลงในแบบบันทึกข้อมูลการศึกษาเอกสารและแผ่นลงรหัส วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีขอบเขตการศึกษาวิจัยที่จะทำให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นภาพรวมของช่องว่างโอกาสในการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ต้องการจะเป็นในอนาคต เพื่อระบุปัญหาอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนแก้ไขปัญหา และออกแบบระบบการบริหารจัดการความเครียดในระดับองค์กรต่อไป

เอกสารหลักฐานจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง แสดงรายละเอียดตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด (Coding Sheet) ในการจำแนกประเภทเอกสาร ลักษณะเนื้อหา ข้อความแสดงอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อน โดยผู้วิจัยกำหนดเก็บข้อมูลจำแนกตามประเภท

เอกสารภายในและภายนอก ทอท. จำนวน 8 ประเภท และกำหนดรหัสตามตาราง ดังนี้คือ ตารางที่ 4.1 รหัสจำแนกตามประเภทเอกสารภายในและภายนอก ทอท.

ประเภทเอกสาร	ตัวอย่างเอกสารภายใน ทอท.	รหัส	
1.หนังสือ เอกสาร	เอกสารประกอบการจัดการท่าอากาศยานระดับต้น-	AOT's	A
การเรียนการสอน	ระดับกลาง-ระดับสูง โครงการ ศ.1 การฝึกอบรมและพัฒนา	Media	O
สื่อสิ่งพิมพ์ที่	การสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการภายใน ทอท. ข้อมูล		M
จัดทำโดย ทอท.	สื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นต้น		
2. ผลงานวิจัย	งานวิจัย: องค์การสุขภาวะท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	AOT's	A
เอกสารวิชาการ	ประจำปี 2561 จัดทำโดยโครงการเสริมสร้างองค์การแห่ง	Research	O
บทความที่	ความสุข ภาคเหนือตอนบน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย		R
เกี่ยวข้องกับ	รายงานฉบับสมบูรณ์ “แผนการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพ		
ทอท.	การใช้งานและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ของ ทอท.ภายใต้ Airport Strategic Positioning” จัดทำโดย สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เป็นต้น		
3. ข้อมูลเผยแพร่	รายงานประจำปี ทอท. (Annual Report) และรายงานความ	AOT's	A
ทั้งภายในและ	ยั่งยืน ทอท. (SD Report) การกำกับดูแลกิจการที่ดี แผน	Data	O
ภายนอกองค์กร	วิสาหกิจ ทอท. แผนแม่บทด้านการพัฒนา แผนพัฒนาบุคคล		D
ที่เกี่ยวข้องกับ	ทอท. และแผน ปฏิบัติการประจำปี ทอท. ระเบียบราชการ		
ทอท.	หรือคำสั่ง เป็นต้น		
4. รายงานการ	ระบบการประเมินผลดำเนินการรัฐวิสาหกิจเดิม (State	AOT's	A
ประเมินผลการ	Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และระบบ	Appraisal	O
ดำเนินการด้วย	ประเมิน ผลใหม่ (SE-AM 8 Enablers ) ระบบความปลอดภัย		A
ตนเอง การตรวจ	(Safety Management System: SMS) ระบบการบริหารความ		
ประเมินเพื่อ	เสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity		
รับรองระบบและ	Management: BCM) การประเมินคุณภาพการให้บริการและ		
รางวัลจาก	ระดับการให้บริการ (Airport Service Quality and Level of		
หน่วยงาน	Services) ระบบการตรวจสอบและควบคุมภายใน ระบบ		
ภายนอก ทอท.	ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (OSHA 18001 และ ISO 45001) การตรวจประเมินตามเกณฑ์ DJSI เป็นต้น		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเภทเอกสาร	ตัวอย่างเอกสารภายใน ทอท.	รหัส	
5. รายงานของ บริษัทที่ปรึกษา ภายนอก ทอท.	รายงานผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของ บุคลากรที่ติดต่อ ทอท.ประจำปี 2558-2562 รายงานระบบ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ISO 45001 รายงานระบบ การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นต้น	AOT's Consult	A O C
ประเภทเอกสาร	คำสำคัญที่ใช้ในการค้นหาเอกสารภายนอก ทอท.	รหัส	
6. หนังสืออื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ การวิจัย	Development Model Stress Organization Stress, Job Stress, Worked-related Stress,	Non- AOT's Media	N A M
7. เอกสารบทความ วิชาการอื่น ๆ	Occupational Stress Stress Management Stress Management Competency	Non- AOT's Article	N A A
8. ผลงานวิจัยจาก การสืบค้นฐาน ข้อมูลออนไลน์	Stress Management Intervention Airport Operator and Manager Aviation	Non- AOT's Research	N A R

จากตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกวิธีแทรกแซงการจัดกระทำ  
การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. รูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ จำนวน 37 รูปแบบ  
และผู้วิจัยกำหนดรหัสท้ายตาราง ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.2 รหัสวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

วิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในอุดมคติ		
ระดับองค์การ	รหัส	
1. ต้นแบบภาวะผู้นำองค์การที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน	Org.-Leadership & CG	OLC
2. การกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	Org.-Selection & Succession Plan	OSS
3. การออกแบบงาน การวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและ การหมุนเวียนงานที่เหมาะสม	Org.-Job Design	OJD
4. การกำหนด โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน และ โปร่งใส	Org.-Structure & Transparency	OST
5. การกำหนด โปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา บุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง	Org.-Training & Development	OTD
6. การจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และ การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน	Org.-OSHE & Stress	OOS
7. การวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบ มีส่วนร่วม	Org.-Strategy & Participation	OSP
8. การพัฒนาสายอาชีพและการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง	Org.-Career Development & Counselling	OCC
9. การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การนวัตกรรม	Org.-KM & LO & Innovation	OKL
10. การสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้งและ การประนีประนอมอย่างเป็นระบบ	Org.- Support & Conflict Management	OOC
11. การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงาน และลูกจ้าง	Org.-Performance Management & Reward	OPR

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

วิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ในอุดมคติ		
ระดับองค์การ	รหัส	
12. การจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น	Org.-Physical Work Environment	OPE
13. การสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น	Org.-Technology & Communication	OTC
14. การสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ	Org.-Policy & Communication	OPC
ระดับบุคคล - องค์กร (ทีมงาน / กลุ่ม)	รหัส	
15. การทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม	Team-Work Building	TWB
16. สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ	Team-Informal Relationship & CoP	TIC
17. การจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน	Team-Person & Environment Fit	TPE
18. ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	Team-Autonomy & Responsibility	TAR
19. มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน	Team-Diversity & Peer	TDP

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

วิธีแทรกแซงการลดผลกระทบจากการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในอุดมคติ		
ระดับบุคคล	รหัส	
20. พื้นที่ในการทำงานมีการออกแบบสถานีงานได้อย่างเหมาะสม	Ind-Work Station & Environmrnt	IWE
21. การจัดการตารางเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ	Ind.-Time Management	ITM
22. การฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท. จัดให้	Ind.-Stress Trianing	IST
23. การฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลง การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น	Ind.-Relaxation Technique	IRT
24. การทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback)	Ind.-Bio-Feedback	IBF
25. การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น	Ind.-Exercise	IEX
26. โครงการลดโรคหลอดเลือด หรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท. จัดให้	Ind.-AOT Exercise	IAE
27. การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม	Ind.-Food & Nutrition	IFN
28. การบริการคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงานหรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก	Ind.-Avoid Substance	IAS
29. การให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน	Ind.-Psychological Counselling	IPC
30. การรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน	Ind.-Psychological Treatment	IPT

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

วิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ในอุดมคติ		
ระดับบุคคล	รหัส	
31. การจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม	Ind.-Work-Life Balance	IWL
32. การให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบ กระเทือนจิตใจ และได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง	Ind.-Psychologist & Meditation	IPM
33. การรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน	Ind.-Psychiatrist & Medication	IPD
34. ข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อเกิดความเครียดจากการทำงาน	Ind.-Psychology Hot Line	IPH
35. ข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)	Ind.-EAP	IEA
36. การศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินทุน	Ind.-Money & Finance	IMF
37. ความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ	Ind.-Health Insurance	IHI



### 1.1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงปริมาณจำนวนประเภทเอกสาร

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเอกสารในครั้งนี้ ได้แก่ ห้องสมุด ทอท. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช ห้องสมุดมหาวิทยาลัยรามคำแหง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย การสืบค้นออนไลน์ทั้งเครือข่ายภายในและภายนอก ทอท. ฐานข้อมูลมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ฐานข้อมูล Google Scholar หนังสือเวียนภายใน ทอท. รวมทั้งรายงานการประชุมของผู้บริหาร ทอท. จำนวนเนื้อหาที่ได้จำแนกตามประเภทเอกสารจากแบบบันทึกข้อมูลศึกษาเอกสารและแผ่นลงรหัสจะใช้การพิจารณาของผู้วิจัยในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 รายการ โดยผู้วิจัยหยุดการค้นคว้าเอกสารเมื่อพบว่าข้อมูลที่ได้เพียงพอตามต้องการในหัวข้อหลัก หัวข้อรอง และหัวข้อย่อยที่กำหนดขอบเขตการศึกษา คือ ประเภทเอกสาร รูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์กรสุขภาพดีในอุดมคติและวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำกรจัดการความเครียด 37 รูปแบบตามตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก และลักษณะเนื้อหาข้อความที่แสดงถึงอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อนการดำเนินการของระบบการบริหารจัดการและรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของประเภทเอกสาร

ประเภทเอกสาร	n = 100	
	จำนวน (รายการ)	ร้อยละ
1. หนังสือ เอกสารการเรียนการสอน สื่อสิ่งพิมพ์ที่จัดทำโดย ทอท.	8	8
2. ผลงานวิจัย เอกสารวิชาการ บทความที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.	5	5
3. ข้อมูลเผยแพร่ภายในและภายนอกองค์กรของ ทอท.	15	15
4. รายงานการประเมินผลการดำเนินการด้วยตนเอง การตรวจประเมินเพื่อรับรองระบบและรางวัลจากหน่วยงานภายนอก ทอท.	6	6
5. รายงานบริษัทที่ปรึกษาภายนอก ทอท.	4	4
6. หนังสืออื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย	12	12
7. เอกสาร บทความวิชาการอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย	20	20
8. ผลงานวิจัย จากการสืบค้นฐานข้อมูลออนไลน์	30	30

จากผลการวิเคราะห์ประเภทเอกสารทั้งหมด 100 รายการ พบว่าประเภทเอกสารของผลงานวิจัย จากการสืบค้นฐานข้อมูลออนไลน์ มีจำนวนมากที่สุด คือร้อยละ 30 รองลงมาคือ เอกสาร บทความวิชาการอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ร้อยละ 20 ข้อมูลเผยแพร่ภายในและภายนอกองค์การของ ทอท. ร้อยละ 15 หนังสืออื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ร้อยละ 12 หนังสือเอกสารการเรียนการสอน สื่อสิ่งพิมพ์ที่จัดทำโดย ทอท. ร้อยละ 8 รายงานการประเมินผลการดำเนินการด้วยตนเอง การตรวจประเมินเพื่อรับรองระบบและรางวัลจากหน่วยงานภายนอก ทอท. ร้อยละ 6 ผลงานวิจัย เอกสารวิชาการ บทความที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ร้อยละ 5 รายงานบริษัทที่ปรึกษาภายนอก ทอท. ร้อยละ 4 ตามลำดับ

### 1.2 ผลการวิเคราะห์จำนวนลักษณะเนื้อหาของรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.

แยกตามประเภทเอกสาร

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะเนื้อหาแยกตามประเภทเอกสาร

เนื้อหา รูปแบบ	ประเภทเอกสาร									n = 1,936	
	AOT Media	AOT Re- search	AOT Data	AOT Ap praisal	AOT Con sult	Non- AOT Media	Non- AOT Article	Non- AOT Research	จำนวน รวม (ครึ่ง)	จำนวน ร้อยละ	
1.OLC	4	1	10	4	4	10	12	25	70	3.62	
2.OSS	0	0	2	1	0	6	10	14	33	1.70	
3.OJD	1	1	2	1	1	10	18	20	54	2.79	
4.OST	2	2	8	4	2	8	15	16	57	2.94	
5.OTD	8	2	12	6	2	10	16	24	80	4.13	
6.OOS	1	1	6	2	1	6	18	22	57	2.94	
7.OSP	6	4	12	4	4	8	14	15	67	3.46	
8.OCC	0	0	4	1	1	10	18	26	60	3.10	
9.OKL	8	2	14	6	4	10	16	24	84	4.34	
10.OOC	0	0	0	0	0	4	8	10	22	1.14	
11.OPR	4	1	6	4	3	6	8	16	48	2.48	
12.OPE	2	1	5	3	2	8	18	24	63	3.25	
13.OTC	3	2	12	6	4	6	10	20	63	3.25	
14.OPC	6	2	14	6	4	12	18	26	88	4.55	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

n = 1,936

เนื้อหา รูปแบบ	ประเภทเอกสาร									จำนวน รวม (ครั้ง)	จำนวน ร้อยละ
	AOT Media	AOT Re- search	AOT Data	AOT Ap praisal	AOT Cons ultant	Non- AOT Media	Non- AOT Article	Non- AOT Research			
15.TWB	6	4	12	4	3	10	16	25	80	4.13	
16.TIC	2	2	5	2	1	8	17	20	57	2.94	
17.TPE	2	0	4	2	1	9	16	22	56	2.89	
18.TAR	3	2	8	2	1	10	15	18	59	3.05	
19.TDP	0	1	2	1	1	6	12	10	33	1.70	
20.IWE	2	1	4	2	1	7	15	15	47	2.43	
21.ITM	2	2	3	1	1	10	12	22	53	2.74	
22.IST	0	0	2	1	1	10	18	26	58	3.00	
23.IRT	0	0	0	0	0	4	10	10	24	1.24	
24.IBF	0	0	0	0	0	5	13	18	36	1.86	
25.IEX	4	0	6	1	1	8	16	23	59	3.05	
26.IAE	2	0	2	1	0	8	16	23	52	2.69	
27.IFN	0	0	0	1	0	8	18	20	47	2.43	
28.IAS	0	0	0	1	0	8	16	18	43	2.22	
29.IPC	0	0	0	0	0	10	18	22	50	2.58	
30.IPT	0	0	0	0	0	8	15	21	44	2.27	
31.IWL	2	2	6	1	1	10	15	24	61	3.15	
32.IPM	0	0	0	0	0	8	10	15	33	1.70	
33.IPD	0	0	0	0	0	8	14	18	40	2.07	
34.IPH	0	0	0	1	0	6	10	10	27	1.39	
35.IEA	0	0	0	0	0	10	17	25	52	2.69	
36.IMF	0	1	2	0	0	5	11	15	34	1.76	
37.IHI	1	1	4	1	1	7	16	14	45	2.32	

ผลการวิจัยเอกสารข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ทอท. มีการบริหารจัดการองค์การรูปแบบองค์การสมรรถนะสูง ทอท. ไม่มีรูปแบบมาตรฐานของระบบการจัดการความเครียดแบบทางการหากมีวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดในปัจจุบันจำนวน 30 รูป จากรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติจำนวน 37 รูปแบบ จากตารางการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกในบทที่ 2 วิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่ยังเป็นช่องว่างระหว่างในปัจจุบันและอุดมคติ ได้แก่

1) ระดับองค์การ รูปแบบที่ 10 การสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานการจัดการความขัดแย้งและการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ

2) ระดับบุคคล รูปแบบที่ 23 การฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น

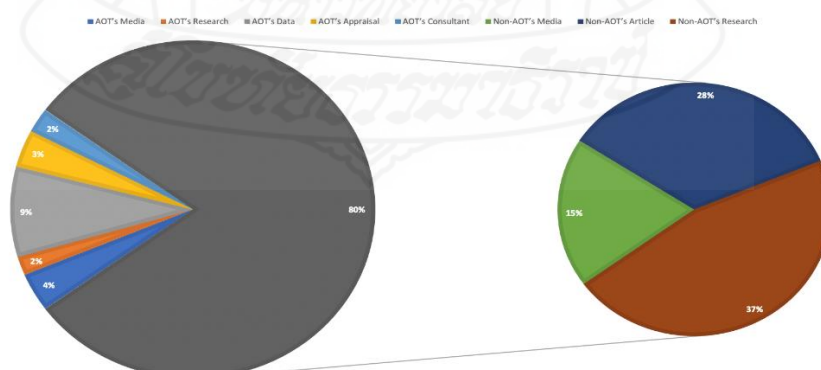
3) ระดับบุคคล รูปแบบที่ 24 การฝึกทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback)

4) ระดับบุคคล รูปแบบที่ 29 การให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อรู้สึกว่าจะอาจเกิดความเครียดจากการทำงาน

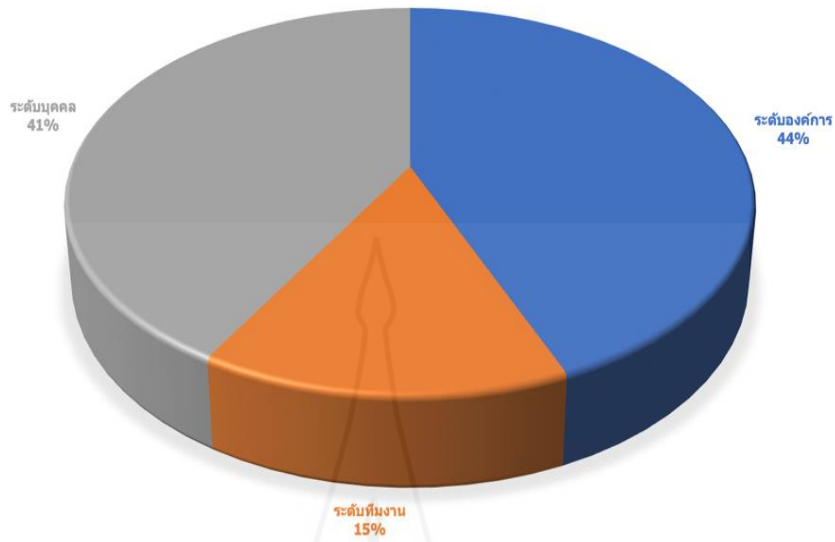
5) ระดับบุคคล รูปแบบที่ 30 การรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรมเมื่อเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน

6) ระดับบุคคล รูปแบบที่ 32 การให้บริการรับฟังจากผู้ที่ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบ กระเทือนจิตใจ และได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง

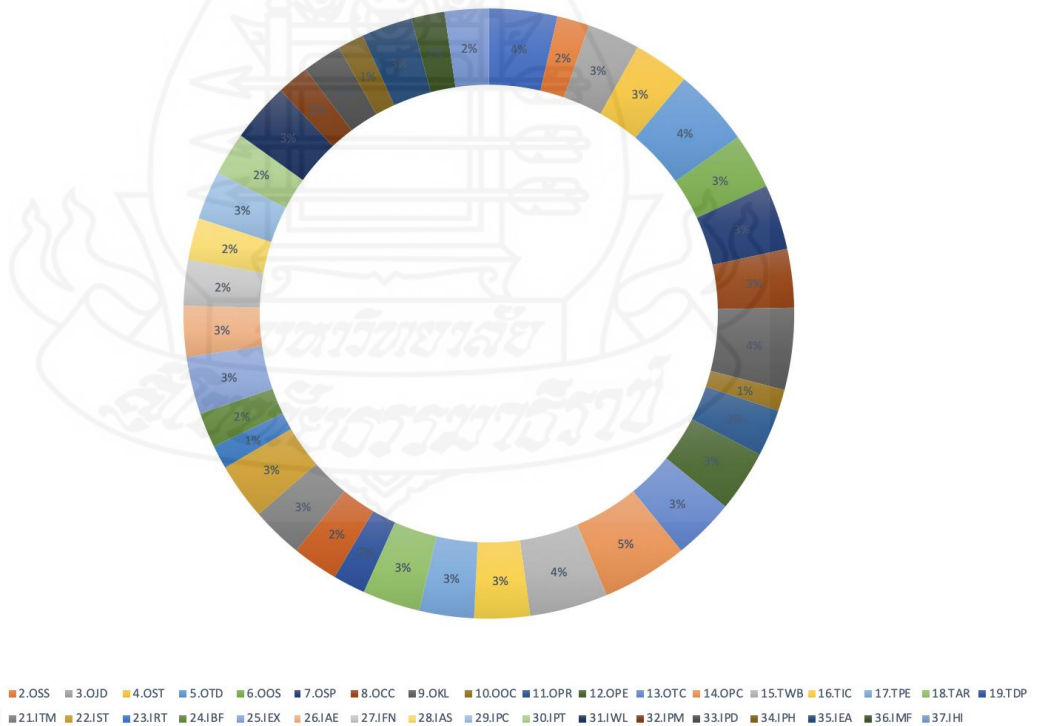
7) ระดับบุคคล รูปแบบที่ 35 โปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)



ภาพที่ 4.1 ข้อมูลร้อยละจำแนกตามประเภทเอกสารภายในและภายนอก ทอท. จำแนกข้อมูลเนื้อหาตามประเภทเอกสารภายใน ทอท.ร้อยละ 20 และเอกสารภายนอก ทอท.ร้อยละ 80



ภาพที่ 4.2 ข้อมูลร้อยละจำแนกตามระดับวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จำแนกข้อมูลเนื้อหาตามระดับวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. พบว่า มีเนื้อหาระดับองค์กรมากที่สุด ร้อยละ 44 ซึ่งจำนวนใกล้เคียงกับลำดับที่สอง คือ ระดับบุคคล ร้อยละ 44 ระดับทีมงานนั้นมีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 15



ภาพที่ 4.3 ข้อมูลร้อยละจำแนกตามวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. รูปแบบการจัดการความเครียดองค์การสุขภาพดี จำนวน 37 รูปแบบ

### 1.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณ จำนวนลักษณะเนื้อหาในรูปแบบการจัดการ ความเครียด ทอท. และข้อความเนื้อหาที่แสดงถึงปัญหาอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อนตามรูปแบบระบบการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท. ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาลักษณะเนื้อหาจากรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. องค์กรสุขภาพดีในอุดมคติ ศึกษาข้อมูลทั้งในระดับองค์กร ระดับทีมงานและระดับบุคคล ตามรูปแบบระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ ทอท. มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM / 8 Enablers) ระบบการจัดการความปลอดภัย (SMS) ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk management Internal control and Business continuity management) และระบบการจัดการทางด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Occupational Safety and Health Administration: OHSAS 18001 / ISO 45001) DJSI และผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ ทอท. ประจำปี เป็นต้น ในการกำหนดกลุ่มข้อความเนื้อหาที่แสดงถึงอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อนระบบการจัดการความเครียดของ ทอท. จากการวิจัยเอกสารและผู้วิจัยกำหนดรหัสท้ายตาราง ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.5 แสดงปัญหาการวิจัยคือ สภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์กรสมรรถนะสูง ในปัจจุบันและ ทอท. องค์กรสุขภาพดีในอุดมคติ ตามขอบเขตลักษณะเนื้อหา ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ ทอท. มีอยู่ในปัจจุบัน

ประเภทย่อย ของแนวคิด	คำหรือข้อความ	วิธีการ แจกแจง	
รูปแบบ การ จัดการ ความ เครียด ระดับ องค์กร	อุปสรรค สิ่ง ขัดขวาง (Barriers) แรงจูงใจ สิ่ง ขับเคลื่อน (Enablers)	การมอบหมายหน้าที่และอำนาจต่อกระบวนการ วิธี การ ประเมินความเครียด การประเมินกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการเพื่อให้ได้ผลที่ คาดหวัง กรอบเวลาในการปรับเปลี่ยนตามมาตรฐาน การวิเคราะห์ประเด็นภายในและภายนอกองค์กร การ สื่อสารสร้างความเข้าใจ การสื่อสารความสำคัญของระบบ การสื่อสารทั่วไป การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ความเข้าใจบริบทองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนด กรอบวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ระบบการจัดการ ความเครียดสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	จำนวน ครั้ง ความถี่ ที่คำ หรือ ข้อความ ปรากฏ ในเอกสาร ที่นำมา วิเคราะห์

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)			
ประเภทย่อย ของแนวคิด		คำหรือข้อความ	วิธีการ แจงนับ
รูปแบบ การ จัดการ ความ เครียด ระดับ องค์กร	อุปสรรค สิ่ง ขัดขวาง (Barriers) แรงจูงใจ สิ่ง ขับเคลื่อน (Enablers)	และธุรกิจ BSC การประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ ครอบคลุมการดำเนินการธุรกิจหลักขององค์กร การ ตรวจประเมินภายในและการทบทวนจากฝ่ายบริหาร ความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการทำให้ สถานประกอบการเป็น Safe and Healthy Workplace การผลักดันให้นโยบายและวัตถุประสงค์เป็นไปตาม ทิศทางกลยุทธ์ สร้างความมั่นใจ ความซับซ้อนของระบบ และกระบวนการหลักของสนามบิน โครงสร้างองค์กร แบบแนวตั้ง แบ่งแยกส่วนการทำงานชัดเจน-ระบบ อุปถัมภ์ การกำหนดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ข้อกำหนดทาง กฎหมายสามารถส่งผลต่อการเป็นทั้งอุปสรรคและ โอกาส พิจารณาและเข้าถึงกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่มี ความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ความเสี่ยงและระบบการ จัดการ การควบคุมเอกสารสารสนเทศ ทัวไป การจัดทำ การทำให้ทันสมัย กระบวนการปฏิบัติ การบริหารจัดการ ความเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ สถานการณ์ฉุกเฉินและแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ การประเมินสมรรถนะหลักองค์กร เป็นต้น	จำนวน ครั้ง ความถี่ ที่คำ หรือ ข้อความ ปรากฏ ในเอกสาร ที่นำมา วิเคราะห์
รูปแบบ การ จัดการ ความ เครียด ระดับ ทีมงาน	อุปสรรค สิ่ง ขัดขวาง (Barriers) แรงจูงใจ สิ่ง ขับเคลื่อน (Enablers)	กระบวนการที่สอดคล้องกับมาตรฐานและคำแนะนำ การวัดความเครียดตามความเหมาะสมกับบริบท การเก็บ ข้อมูลที่เป็นต่อการแสดงความมั่นใจว่ากระบวนการจะ ดำเนินการได้ตามแผน การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การนำไป ปฏิบัติ การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความ ต่อเนื่อง การบูรณาการกระบวนการเชิงระบบเข้ากับ กระบวนการทางธุรกิจ การแบ่งพรรคแบ่งพวก กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่อง มุ่งมั่น ปฏิบัติให้เกิดบรรลุข้อกำหนดกฎหมายและข้อกำหนดอื่น	จำนวน ครั้ง ความถี่ ที่คำ หรือ ข้อความ ปรากฏ ในเอกสาร ที่นำมา วิเคราะห์

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประเภทย่อย ของแนวคิด		คำหรือข้อความ	วิธีการ แก่นับ
รูปแบบ การ จัดการ ความ เครียด ระดับ ทีมงาน	อุปสรรค สิ่ง ขัดขวาง (Barriers) แรงจูงใจ สิ่ง ขับเคลื่อน (Enablers)	มุ่งมั่นกำจัดอันตรายและลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย การจัดเตรียมกลไก เวลาการฝึกอบรม ทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสม กำหนดวิธีการในการประยุกต์ใช้กฎหมาย กับองค์กร และการสื่อสารกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นสู่ระดับปฏิบัติงาน พิจารณาถึงการนำข้อกำหนดทางกฎหมาย มาจัดทำนำไปปฏิบัติและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง การวางแผนการปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาสกฎหมายและข้อกำหนด การจัดเตรียมและตอบสนองต่อภาวะเหตุฉุกเฉิน การวางแผนวิธีการเพื่อบูรณาการและนำไปปฏิบัติในการควบคุมในกระบวนการบริหารด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และกระบวนการธุรกิจ อันเป็นการเพิ่มคุณค่ากระบวนการ	จำนวน ครั้ง ความถี่ ที่คำ หรือ ข้อความ ปรากฏ ในเอกสาร ที่นำมา วิเคราะห์
รูปแบบ การ จัดการ ความ เครียด ระดับ บุคคล	อุปสรรค สิ่ง ขัดขวาง (Barriers) แรงจูงใจ สิ่ง ขับเคลื่อน (Enablers)	ข้อกำหนดที่ใช้และผลที่ต้องการจากกระบวนการ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและจัดให้มีเพียงพอ เอกสารและข้อมูลที่เป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินการในกระบวนการ ทักษะในการเรียนรู้ส่วนบุคคล การรับรู้ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง จากการทำงาน ร่วมกันยกระดับคุณภาพชีวิต สุขภาพ และความปลอดภัยให้กับพวกเรา เพื่อน พี่ น้อง ทอท. การสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคล การสนับสนุนวัฒนธรรมในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยในการทำงานที่ต้องการระบบการปกป้องดูแลพนักงานจากการถูกปฏิบัติ การตอบโต้เมื่อถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกคุกคามในสถานที่ทำงาน	จำนวน ครั้ง ความถี่ ที่คำ หรือ ข้อความ ปรากฏ ในเอกสาร ที่นำมา วิเคราะห์



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประเภทย่อย ของแนวคิด	คำหรือข้อความ	วิธีการ แจงนับ	
รูปแบบ การ จัดการ ความ เครียด ระดับ บุคคล	อุปสรรค สิ่ง ขัดขวาง (Barriers) แรงจูงใจ สิ่ง ขับเคลื่อน (Enablers)	เมื่อรายงานอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ ความเสี่ยงและโอกาส การแสดงให้เห็นว่าองค์การสนับสนุนการมีส่วนร่วมมี ระบบการให้คำปรึกษา การรายงานความสามารถของ ระบบการจัดการ โอกาสในการปรับปรุงต่อฝ่ายบริหาร ระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับชั้นองค์การต้องถือว่า มีความรับผิดชอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบ อาชีพอนามัยและความปลอดภัยที่ตนควบคุม โดยต้องรู้ว่า เป็นหน้าที่ขั้นพื้นฐานแม้ไม่ได้กำหนดในข้อกำหนด รายละเอียดงาน จัดให้มีการเข้าถึงข้อมูลเอกสารได้อย่าง ทันเวลา ชัดเจน เข้าใจง่าย ให้ความสำคัญกับการปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เพียงแค่การบริหารจัดการ ให้ ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เพียง แค่การบริหารจัดการและการกำกับดูแล การจัดสรรและ สนับสนุนทรัพยากร กำลังคน เวลา งบประมาณอย่าง เพียงพอเหมาะสม ประเด็นเชิงจิตวิทยาสังคมในสถานที่ ทำงาน ความสามารถ การสร้างความตระหนักรู้ส่วน บุคคลในการจัดการความเครียด	จำนวน ครั้ง ความถี่ ที่คำ หรือ ข้อความ ปรากฏ ในเอกสาร ที่นำมา วิเคราะห์

ตารางที่ 4.6 รหัสจำแนกตามประเภทตามลักษณะเนื้อหาของแบบระบบการบริหารจัดการองค์กรที่  
ทอท.มีอยู่ในปัจจุบัน

การจัดการ	รหัส	หัวข้อรอง	รหัส	หัวข้อย่อย	รหัส
<b>ความเครียด</b>					
ระดับองค์กร (Organization)	O	อุปสรรคสิ่ง	B/	โครงสร้างของระบบ	OBS/OES
		ขัดขวาง	E	การกำกับดูแลที่ดีและการนำ	OBL/OEL
		(Barrier)		องค์กร การเป็นผู้นำ และการมี	
		แรงจูงใจสิ่ง		ส่วนร่วมของพนักงาน	
ขับเคลื่อน		การวางแผนเชิงกลยุทธ์	OBP/OEP		
(Enablers)		บริบทองค์กร			
		การบริหารความเสี่ยง และการ	OBR/OER		
		ควบคุมภายใน			
		การตรวจสอบภายใน	OBA/OEA		
ระดับทีมงาน (Team)	T	อุปสรรค	B/	การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	TBC/TEC
		สิ่งขัดขวาง	E	การบริหารทุนมนุษย์การ	TBH/TEH
		แรงจูงใจ		พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	TBT/TET
		สิ่งขับเคลื่อน		การจัดการความรู้และนวัตกรรม	TBK/TEK
ระดับบุคคล (Individual)	I	อุปสรรค	B/	การปฏิบัติ	IBO/IEO
		สิ่งขัดขวาง	E	การสนับสนุน	IBS/IES
		แรงจูงใจ		การประเมินสมรรถนะ	IBC/IEC
		สิ่งขับเคลื่อน			

ตารางที่ 4.7 ค่าร้อยละ ลักษณะเนื้อหาปัจจัยขัดขวางและปัจจัยขับเคลื่อนระบบการจัดการ  
ความเครียด ทอท.

n = 775				n = 669				หมายเหตุ
รหัส	จำนวน (ครั้ง)	ร้อยละ	ลำดับที่	รหัส	จำนวน (ครั้ง)	ร้อยละ	ลำดับที่	
OBS	74	9.55	6	OES	46	6.88	8	รูปแบบระบบการ จัดการที่ ทอท.มีอยู่ ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบการประเมิน ผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ระบบ การจัดการนิรภัย และระบบการ จัดการ อาชีพอนามัยและ ความปลอดภัย เป็น ต้น
OBL	45	5.81	10	OEL	63	9.42	3	
OBP	58	7.48	8	OEP	62	9.27	4	
OBR	76	9.81	5	OER	56	8.37	5	
OBA	32	4.13	12	OEA	38	5.68	10	
TBC	78	10.06	4	TEC	62	9.27	4	
TBH	84	10.84	3	TEH	54	8.07	6	
TBT	48	6.19	9	TET	53	7.92	7	
TBK	86	11.10	2	TEK	82	12.26	1	
IBO	64	8.26	7	IEO	43	6.43	9	
IBS	92	11.87	1	IES	74	11.06	2	
IBC	38	4.90	11	IEC	36	5.38	11	

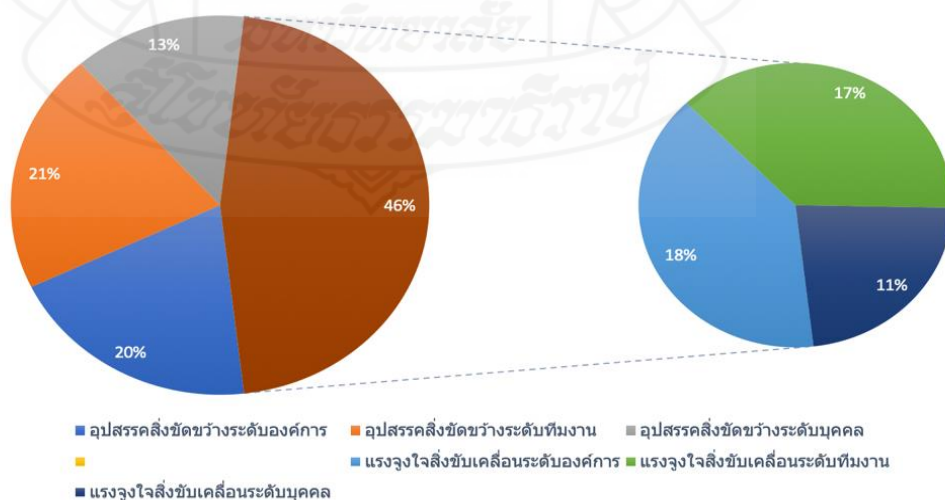
ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ ทอท.มีอยู่ในปัจจุบัน

ลักษณะเนื้อหาหัวข้อหลัก หัวข้อรองและหัวข้อย่อย

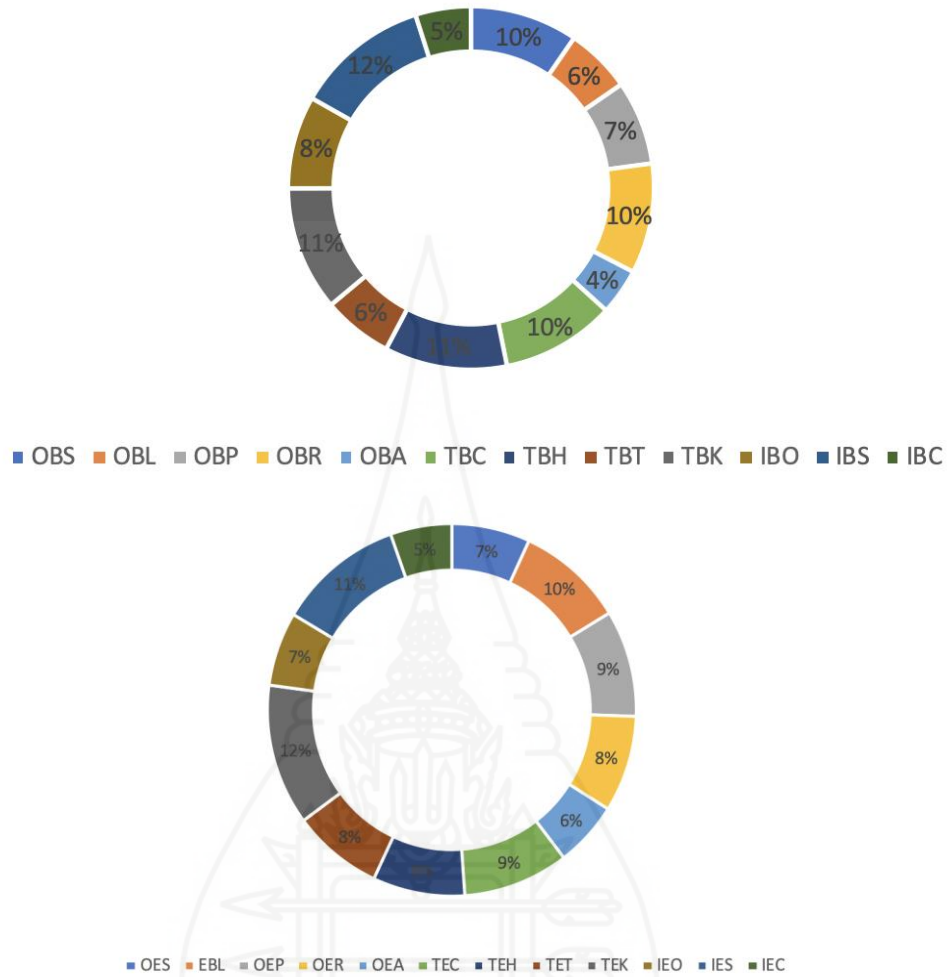
รวมกลุ่มข้อความเนื้อหาที่แสดงถึง ปัจจัยขัดขวาง ร้อยละ 54		รวมกลุ่มข้อความเนื้อหาที่แสดงถึง ปัจจัยขับเคลื่อน ร้อยละ 46	
ประเภทลักษณะเนื้อหา	ร้อยละ	ประเภทลักษณะเนื้อหา	ร้อยละ
ระดับ ลำดับที่ 5 การบริหาร องค์กร ความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	20	ระดับ ลำดับที่ 3 การ องค์กร กำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กร ภาวะผู้นำและการ มีส่วนร่วม	18

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเภทลักษณะเนื้อหา		ร้อยละ	ประเภทลักษณะเนื้อหา		ร้อยละ
ระดับ องค์กร	ลำดับที่ 5 การบริหาร ความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	20	ระดับ องค์กร	ลำดับที่ 4 การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ ลำดับที่ 5 การ บริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายใน	18
ระดับ ทีมงาน	ลำดับที่ 2 การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม ลำดับที่ 3 การบริหาร จัดการทุนมนุษย์ ลำดับที่ 4 การมุ่งเน้น ลูกค้าผู้มีส่วนได้เสีย	21	ระดับ ทีมงาน	ลำดับที่ 1 การ จัดการความรู้และ นวัตกรรม ลำดับที่ 4 การ มุ่งเน้นลูกค้าผู้มี ส่วนเสีย	17
ระดับ บุคคล	ลำดับที่ 1 การสนับสนุน รูปแบบการจัดการ ความเครียดส่วนบุคคล	13	ระดับ บุคคล	ลำดับที่ 2 การ สนับสนุนรูปแบบ การจัดการ ความเครียดส่วนบุคคล	11



ภาพที่ 4.4 ข้อมูลร้อยละของลักษณะเนื้อหา



ภาพที่ 4.4 (ต่อ)

ผลการศึกษาปัญหาการวิจัยคือ สถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงในปัจจุบันและ ทอท. รูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ ตามลักษณะเนื้อหา ระบบการบริหารจัดการองค์การที่ ทอท.มีอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะเนื้อหาหัวข้อหลัก หัวข้อรองและ หัวข้อย่อย โดยการกำหนดรหัสจำแนกตามประเภทลักษณะเนื้อหา ระดับองค์การ ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ในการกำหนดกลุ่มข้อความเนื้อหาที่แสดงถึงอุปสรรค / สิ่งขัดขวางและแรงจูงใจ / สิ่งขับเคลื่อนของระบบการจัดการความเครียด ทอท. จากการวิจัยเอกสาร พบว่า สถานะรูปแบบองค์การสมรรถนะสูงสำหรับการจัดการความเครียดในปัจจุบันของ ทอท. มีอุปสรรค / สิ่งขัดขวาง ร้อยละ 54 ซึ่งมากกว่าแรงจูงใจ / สิ่งขับเคลื่อน ร้อยละ 46 โดยด้านอุปสรรค / สิ่งขัดขวางระดับทีมงานมากที่สุด ร้อยละ 21 รองลงมาคือระดับองค์การร้อยละ 20 และระดับบุคคล น้อยที่สุด ร้อยละ 13 ส่วนด้านแรงจูงใจ / สิ่งขับเคลื่อนระดับองค์การมากที่สุด ร้อยละ 18 รองลงมาคือระดับ

ทีมงาน ร้อยละ 17 และระดับบุคคล น้อยที่สุด ร้อยละ 11 ด้านอุปสรรค / สิ่งขัดขวางรูปแบบการจัดการความเครียด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) การสนับสนุนรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคล (IBS) 2) การจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน (TBK) 3) การบริหารทุนมนุษย์รูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน (TBH) 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน (TBC) 5) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร (OBR) ในส่วนด้านแรงจูงใจ / สิ่งขับเคลื่อนรูปแบบการจัดการความเครียด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) การจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน (TEK) 2) การสนับสนุนรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคล (IES) 3) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของผู้ทำงานรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร (OEL) 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ บริบทองค์กรรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร (OEP) และการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน (TEC) 5) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร (OER)

ดังนั้นจึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบันนั้น มีอุปสรรค สิ่งขัดขวางมากกว่าแรงจูงใจ สิ่งขับเคลื่อน โดยวิธีแทรกแซงการจรรทำกรจัดการความเครียดของ ทอท. นั้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับองค์กรและทีมงาน ส่วนน้อยอยู่ในระดับบุคคล มีข้อมูลที่น่าสังเกตว่าการสนับสนุนรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคลและการจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงานนั้นเป็นทั้งมีอุปสรรค สิ่งขัดขวางและแรงจูงใจ สิ่งขับเคลื่อนใน 2 ลำดับแรก ในส่วนการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงานและการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กรเป็นทั้งมีอุปสรรค สิ่งขัดขวางและแรงจูงใจ สิ่งขับเคลื่อนใน 2 ลำดับท้ายจากทั้ง 5 อันดับแรกของประเภทลักษณะเนื้อหา

**1.4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ ลักษณะเนื้อหารูปแบบการจัดการความเครียด และข้อความเนื้อหาที่แสดงถึงปัญหาอุปสรรค / สิ่งขัดขวางและแรงจูงใจ / สิ่งขับเคลื่อนตามรูปแบบระบบการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท.**

#### **1.4.1 สภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบัน**

จากผลการศึกษาวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเครียดและวิธีแทรกแซงการจรรทำกรจัดการความเครียดของ ทอท. ส่วนใหญ่นั้นได้มาจากรายงานการพัฒนายั่งยืนของ ทอท. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินดัชนีความยั่งยืนของดาวนั้

โจนส์ (DJSI) โดย ทอท.ได้รับการตรวจประเมินต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 (พ.ศ.2558-2563) ประกอบด้วย หัวข้อใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG) ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ องค์กร และถือเป็นความท้าทายของ ทอท.ในโลก VUCA สอดคล้องกับจุดเริ่มต้นเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืนในปี พ.ศ.2573 ขององค์การสหประชาชาติ สำหรับในภาคธุรกิจที่มีรูปแบบการ บริหารจัดการองค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น ทอท.นั้น จึงถือตัวชี้วัดความยั่งยืนที่องค์กร ธุรกิจระดับโลกให้ความสำคัญในการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์องค์กรที่มีความยั่งยืนบนเวทีโลกซึ่ง ส่งผลต่อมูลค่าหลักทรัพย์ โดยหนึ่งในข้อคำถามมิติทางด้านสังคม หมวดที่ 17 อาชีวอนามัย ความ ปลอดภัย ความเป็นอยู่ที่ดี และสภาพ แวดล้อมการทำงาน (Occupational Health, Safety, Wellbeing and Working Conditions) พบข้อมูล การดำเนินการเพื่อสนับสนุนการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน ก้าวของความใส่ใจบุคคลากร และก้าวของท่าอากาศยานแห่งชาติสังคม ได้แก่ 1) การตั้ง คณะทำงานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย แยกตามทั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร พนักงานและลูกจ้าง 2) การจัดทำเอกสารคู่มือความปลอดภัย รายงานอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ ข้อมูลสถิติด้านความ ปลอดภัย 3) การมีผลตรวจสภาพแวดล้อมในการทำงานตามปัจจัยเสี่ยง เช่น ปริมาณกัมมันตภาพรังสี แสง เสียง ความร้อน และอากาศ สถานที่ทำงานตามหลักกายศาสตร์ 4) การจัด โครงการสัปดาห์ ความปลอดภัยในการทำงานและขับเคลื่อนด้วยความปลอดภัย 5) การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม โครงการ ฝึกอบรมเตรียมความพร้อม ISO 45001 6) การมีช่องทางสื่อสารรวมถึงหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้อง สุขภาพกายและจิตใจ เช่น แผ่นพับให้ความรู้ วารสารเผยแพร่ของ ทอท. เป็นต้น 7) การจัด โครงการ เพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งผู้รับเหมาภายนอก เช่น โครงการฉีด วัคซีนไข้วัดใหญ่ โครงการลดโรคลดพุง โครงการสัปดาห์สุขภาพ การให้ข้อมูลและการฝึกอบรม ด้านการบริหารจัดการความเครียด สถานที่ออกกำลังกาย การสนับสนุนสุขภาพและโภชนาการที่ดี สถานที่สำหรับเด็กหรือการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับเด็กซึ่งเป็นบุตรหลานของพนักงาน เป็นต้น 8) การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะช่องทางหลักเข้าออกประเทศ แผนเผชิญเหตุโรคติดต่อ และ 9) การสนับสนุนและให้รางวัลผู้มีจิตอาสา พนักงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี

ข้อมูลจากรายงานฉบับสมบูรณ์ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ บุคลากรของ ทอท.ประจำปี 2560-2562 โดย มุลินธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดย สถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แนวทางการนำผลประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงผลลัพธ์ทาง ธุรกิจที่สำคัญของ ทอท. การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อสร้างเสริมความผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการ สำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ สามารถวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเครียดของ ทอท.และข้อความเสนอแนะ

ปัจจัย	ข้อความเสนอแนะจากความเห็นของบุคลากร
ความรับผิดชอบ (Role)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ทอท.</li> <li>- ควรจัดสรรอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- ควรปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเกิดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความพร้อมปฏิบัติงานในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ</li> </ul>
ความก้าวหน้าอาชีพ (Reward: Career Development)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรพิจารณาหาความก้าวหน้า การเลื่อนระดับของบุคลากร ทอท. ระดับล่างให้ชัดเจน โปร่งใสพร้อมทั้งควรนำประเด็นระดับอาวุโสมาเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนระดับของบุคลากรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในภาพรวม (พนักงานและลูกจ้างทั้งเก่า-ใหม่)</li> <li>- ควรใช้ระบบการสอบคัดเลือกในการพิจารณาเลื่อนระดับ</li> <li>- แผนการพัฒนาบุคลากรควรมีความชัดเจนพร้อมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง</li> <li>- ควรพิจารณาความก้าวหน้าของลูกจ้าง โดยเปิดสอบบรรจุทุกปีเพื่อให้ลูกจ้างมีโอกาส เลื่อนเป็นพนักงานจะได้มีกำลังใจในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ค่าตอบแทน (Reward: Wage & Benefit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรพิจารณาปรับฐานเงินเดือน ให้สอดคล้องกับค่าครองชีพปัจจุบัน</li> <li>- ควรพิจารณาความเหมาะสมระหว่างอัตราฐานเงินเดือนบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ เช่น ค่าตอบแทน เงินเดือนของบุคลากร โครงสร้างเงินเดือนเก่าและมีอายุงานที่มาก กลับน้อยกว่าบุคลากร โครงสร้างเงินเดือนใหม่และอายุงานที่น้อยกว่า</li> <li>- ควรพิจารณาปรับสวัสดิการรักษายาบาลให้ครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวของบุคลากร</li> <li>- ควรพิจารณาจัดสรรเงินโบนัสประจำปีให้กับลูกจ้างชั่วคราว</li> <li>- ควรพิจารณาจัดสรร โบนัสให้สอดคล้องกับผลกำไรของบริษัทและจัดสรร โบนัสให้แตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>



## ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อความเสนอแนะจากความเห็นของบุคลากร
ค่าตอบแทน (Reward: Wage & Benefit)	- ควรพิจารณากำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีใบประกอบวิชาชีพ และพิจารณาให้ค่าตอบแทนใบประกอบวิชาชีพ
สัมพันธภาพ (Relationship)	- ผู้บังคับบัญชาควรจะได้รับฟังข้อขัดข้องหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมๆ ไปสู่การปรับปรุง แก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น- ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา- ควรมีการปรับทัศนคติของพนักงานให้รักองค์กร
การยอมรับจากผู้อื่น(Effort)	- ควรกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความยุติธรรมโปร่งใส - ควรพิจารณาให้ผลตอบแทนเงินเดือนและ โบนัสให้เหมาะสมกับผลงานและผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงตาม KPI ของส่วนงานหรือสายงาน
บรรยากาศในการทำงาน (Work Environment)	- ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับสถานที่ทำงานของพนักงาน เช่น จัดห้องทำงานให้เพียงพอต่อพนักงานรวมทั้งการจัดห้องพักพนักงานเวรกะห้องพักรับประทานอาหารกลางวัน - ควรพิจารณาจัดหาอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย สภาพพร้อมใช้งานและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน - ควรพิจารณากำหนดสวัสดิการให้เสมอภาคกันทุกส่วนทุกฝ่าย เช่น พนักงานที่เข้าเวรเช้ากะ ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนเท่ากับพนักงานเดย์เวิร์ค (การเลื่อนขั้นการปรับอัตราเงินเดือน) - การสรุปตกลงเลือกประเภทอุปกรณ์ในการทำงานควรรับฟังผู้ปฏิบัติที่ใช้งานอยู่จริง มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ตารางที่ 4.9 แสดงประเด็นที่เป็นปัญหาของกลุ่มพนักงานและลูกจ้าง ทอท.

กลุ่มพนักงาน และลูกจ้าง	ประเด็นข้อมูลที่เป็นปัญหา
กลุ่มผู้บริหาร ระดับ 9 ขึ้น ไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมของบุคลากรที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับ ทอท.</li> <li>- ความยุติธรรมและความชัดเจนในหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน</li> <li>- ความเชื่อมั่นใน ทอท. ว่าบุคลากรใดที่ปฏิบัติงานดี จะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าผู้อื่น</li> <li>- การพูดคุยถึง โอกาสการเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ระบบค่าตอบแทน(เงินเดือน/ค่าจ้าง)ของ ทอท. มีความยุติธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>- การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.</li> <li>- บรรยากาศที่สร้าง/ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น</li> <li>- การได้รับการสนับสนุน ด้านบุคลากร เงิน และเวลาจาก ทอท. อย่างเพียงพอ ในการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางาน</li> <li>- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. สามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม</li> <li>- การจัดสรรอัตรากำลังที่ตรงกับความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง</li> </ul>
กลุ่มพนักงาน สนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับผู้บริหารพบพนักงานในแต่ละส่วนงานและกิจกรรมการชี้แจง นโยบาย ทิศทางขององค์กร</li> <li>- ความยุติธรรมและความชัดเจนในหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน</li> <li>- ความเชื่อมั่นใน ทอท. ว่าบุคลากรใดที่ปฏิบัติงานดี จะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าผู้อื่น</li> <li>- การพูดคุยถึง โอกาสการเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ระบบค่าตอบแทน(เงินเดือน/ค่าจ้าง) ของ ทอท. มีความยุติธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>- การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.</li> </ul>

## ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

กลุ่มพนักงาน และลูกจ้าง	ประเด็นข้อมูลที่เป็นปัญหา
กลุ่มพนักงาน สนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. สามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม</li> <li>- บรรยากาศที่สร้าง/ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นให้</li> <li>- การได้รับการสนับสนุน ด้านบุคลากร เงิน และเวลาจาก ทอท. อย่างเพียงพอในการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางาน</li> <li>- ระบบการพัฒนาบุคลากรของ ทอท. ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร</li> <li>- การได้รับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>- การจัดสรรอัตรากำลังที่ตรงกับความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง</li> <li>- การมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับผู้บริหารพบพนักงานในแต่ละส่วนงานและกิจกรรมการชี้แจง นโยบาย ทิศทางขององค์การ</li> <li>- ความยุติธรรมและความชัดเจนในหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน</li> <li>- ความเชื่อมั่นใน ทอท. ว่าบุคลากรใดที่ปฏิบัติงานดี จะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าผู้อื่น</li> <li>- การพูดคุยถึงโอกาสการเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
กลุ่ม พนักงาน ปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของ ทอท. อย่างถูกต้องครบถ้วนและรวดเร็ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. สามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม</li> <li>- การได้รับการสนับสนุน ด้านบุคลากร เงิน และเวลาจาก ทอท. อย่างเพียงพอ ในการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางาน</li> <li>- การได้รับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>- การจัดสรรอัตรากำลังที่ตรงกับความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง</li> </ul>

## ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

กลุ่มพนักงาน และลูกจ้าง	ประเด็นข้อมูลที่เป็นปัญหา
กลุ่มลูกจ้าง ชั่วคราว ระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับผู้บริหารพบพนักงานในแต่ละส่วนงานและกิจกรรมการชี้แจง นโยบาย ทิศทางขององค์กร</li> <li>- ความชัดเจนในโอกาสการเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางการทำงาน</li> <li>- การพูดคุยถึงโอกาสการเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ระบบค่าตอบแทน(เงินเดือน/ค่าจ้าง) ของ ทอท. มีความยุติธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>- การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของ ทอท. อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและรวดเร็ว</li> <li>- การได้รับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ตัวอย่างข้อความที่แสดงสภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบัน ดังนี้ “ทอท.มีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน จากคุณค่าหลักองค์กร รางวัลผู้บริหารและบุคคลต้นแบบ ทอท.”

“ทอท.มีการออกแบบงาน การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม โดยการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการจัดทำแผนงานหลักด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

“ทอท.มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และโปร่งใส”

“ทอท.มีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง”

“ทอท.มีแผนพัฒนาบุคคล มีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานและอาชีวอนามัย ทอท.ได้ผ่านการรับรองระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน OSHA 18001 และกำลังเปลี่ยนไปสู่ระบบ ISO 45001 หากแต่ยังไม่มีการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงานอย่างเป็นทางการ”

“ทอท.มีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม จากแผนวิสาหกิจ ทอท. และแผนหลักในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์”

“ทอท.มีการจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม ระบบการจัดการความรู้ โครงการชุมชนนักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญและคนรุ่นใหม่ นักสื่อสารองค์กร”

“ทอท.มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง”

“ทอท.มีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสัมผัสเข็มนา เป็นต้น”

“ทอท.มีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์กรที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น”

“ทอท.มีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลัก องค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร”

“ทอท.มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม”

“สมาชิกในทีมงาน ทอท.ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ”

“ทอท.จัดให้มีพื้นที่ในการทำงานและการออกแบบสถานงานได้อย่างเหมาะสมตามการยศาสตร์ในสำนักงาน มีกิจกรรมผ่อนคลายแบบการยศาสตร์”

“ทอท.มีการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงาน หรือ โครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้ ได้แก่ การประเมินความเครียดพนักงานและลูกจ้าง ด้วยแบบสอบถามสวนปรุง บทความการจัดการความเครียดในจุลศาสตร์ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ วารสาร ทอท. โครงการบรรยายบริหารจัดการ พิชิตเครียด โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข หากแต่การนำผลการวัดวิเคราะห์จากแบบสอบถามและโครงการที่ได้มาต่อขยายวางแผนดำเนินการและการประเมินติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม”

“ทอท.จัดกิจกรรมหรือสวัสดิการใหม่แก่พนักงาน การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ การเดินแอโรบิก เป็นต้น”

“ทอท.สนับสนุนโครงการออกกำลังกาย โครงการลดโรคลดพุง โครงการสัปดาห์สุขภาพ เป็นต้น”

“ทอท.จัดให้มีการบรรยาย ให้คำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก”

“ทอท.จัดให้มีโครงการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึก ว่าอาจเกิดความเครียดจากการทำงาน”

“ทอท.มีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อเกิดความเครียดจากการทำงาน”

“ทอท. จัดให้มีโครงการที่สามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โครงการร่วมกับสถาบันการเงิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน”

“ทอท.จัดให้ การให้ Incentive พนักงานด้านสุขภาพ ความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ ทอท.จัดให้มีการตรวจร่างกายทั่วไปประจำปี และการตรวจตามปัจจัยเสี่ยงโรคจากการทำงานตามนโยบายด้านการแพทย์และการดูแลสุขภาพพนักงาน โครงการเตรียมความพร้อมผู้เกษียณอายุ และชมรมผู้เกษียณอายุ ทูนเรียนดีสำหรับบุตรพนักงาน” เป็นต้น

#### **1.4.2 สภาวะรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์กรสุขภาพดี ในอุดมคติ**

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารสามารถเสนอแนวทางการวางแผนพัฒนาองค์กรจากพื้นฐานการจัดการความเครียดของ ทอท. สำหรับผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ ทอท. องค์กรสุขภาพดี จากระบบการบริหารจัดการที่องค์กรมีอยู่แล้ว โดยเฉพาะระบบการจัดการนิรภัย และปัจจัยมนุษย์ รวมถึงระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ถือเป็นมาตรฐานของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินที่ต้องมี หากสามารถเพิ่มเติมในประเด็นสุขภาพทั้งของมนุษย์และองค์กรเข้าไปด้วยก็จะปฏิรูปให้ ทอท. เป็นองค์กรสุขภาพดีที่เหนือกว่าเพียงแค่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบันได้ เพราะในอุตสาหกรรมภาคบริการ เช่น สนามบิน บุคลากรคือผู้ส่งผ่านการให้บริการโดยตรง ดังนั้นหลักการคนสำคัญงานสำเร็จจึงสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืนได้สำหรับการลงทุนในทุนมนุษย์ เพื่อรองรับนโยบายสนามบินที่มีชีวิตอย่างแท้จริงจากพื้นฐานของคนสนามบินสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดผลลัพธ์คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพ (Human Productivity) สุขภาวะองค์กรรวมของบุคลากร (Worker Wellness/Wellbeing) และสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาวะ (Safe and Healthy Workplace) โดยแนวทางการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากรในภาพรวมขององค์กร และการปรับปรุงตามความจำเป็นในแต่ละ กลุ่มพนักงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญในการดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงแนวทางในการพัฒนาองค์กร ทอท. สุขภาพดีที่ยั่งยืนจากพื้นฐานการจัดการความเครียด

รายละเอียดแนวทางการวางแผนพัฒนาองค์กร	
การปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากรในภาพรวมขององค์กร	<p>-นโยบายในการเพิ่มบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการ Coaching, ถ่ายทอดและสร้างความเข้าใจในประเด็นสำคัญขององค์กร, สร้างขวัญ กำลังใจ/กล่าวยกย่อง ชมเชยกับบุคลากร ทบทวนระเบียบและมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>-สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร พัฒนาช่องทางในการสื่อสาร เพื่อให้ครอบคลุมการเข้าถึงบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น Line Application AOT staff</p> <p>- สร้างระบบการพิจารณาแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรที่เกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้เกิดมุมมองว่าองค์กรให้ความสำคัญกับแนวคิดของทุกคน</p> <p>- ระบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ทบทวนระบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทองค์กร การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้มีความโปร่งใส ชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและผลการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากขึ้น ทบทวนแนวทางการสื่อสารอย่างเป็นระบบเพื่อความเข้าใจถึงโอกาสในการพัฒนาหรือการเติบโตในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งเรื่องการปรับขึ้นบำเหน็จและการเลื่อนตำแหน่งประจำปี โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบกับส่วนงานต่าง ๆ รวมถึงผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทบทวนประสิทธิภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้สามารถพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับระบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น</p>

## ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

## รายละเอียดแนวทางการวางแผนพัฒนาองค์กร

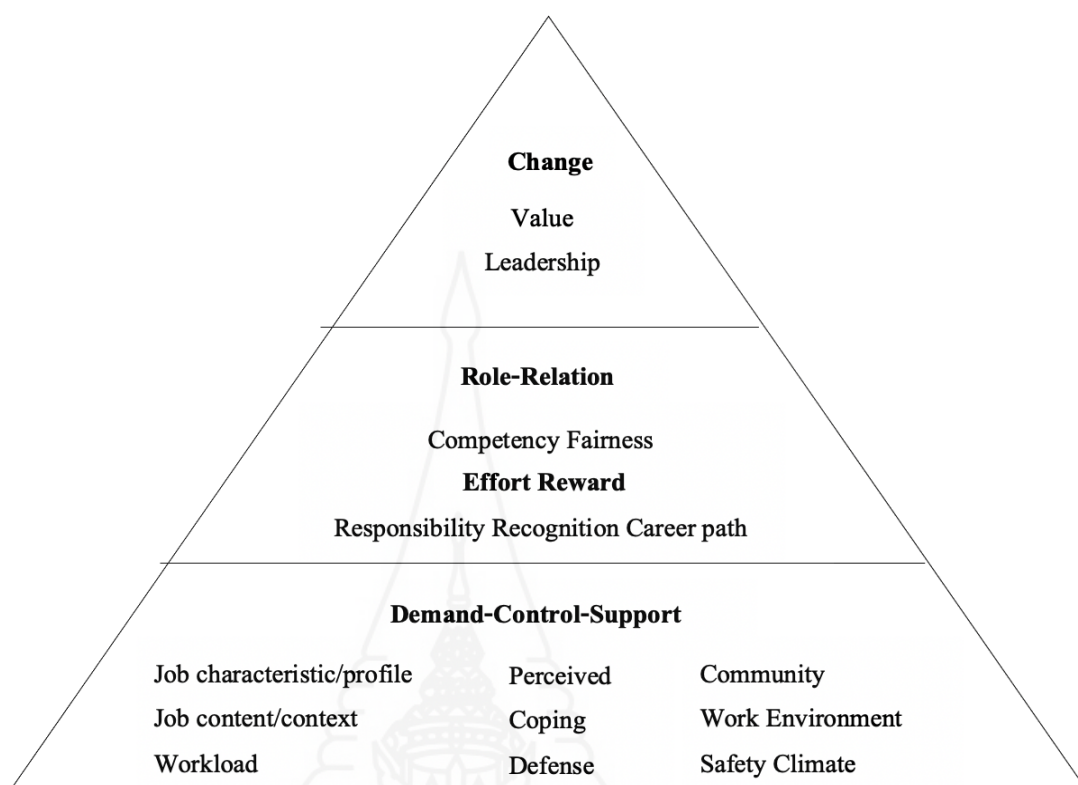
<p>การปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากรในภาพรวมขององค์กร</p>	<p>-ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทบทวนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีเป้าหมายชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ทบทวนแนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานให้ชัดเจนมีประสิทธิภาพสอดคล้องและจูงใจในการสร้างผลงาน สร้างระบบที่เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารเป้าหมายของพนักงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถ เพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>-ระบบการสรรหาบุคลากรใหม่ ทบทวนกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับคุณสมบัติที่หน่วยงานร้องขออย่างแท้จริง โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ อาทิ งานด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ระบบนวัตกรรม เป็นต้น</p> <p>- สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมให้มีช่องทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง อาทิ กำหนดนโยบาย ระเบียบ วิธีการ งบประมาณ รูปแบบ สถานที่และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ระบบแรงจูงใจ เป็นต้น สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ มีเวที ช่องทางให้ทุกคน ได้แสดงออกอย่างกว้างขวาง</p>
---	---



## ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

## รายละเอียดแนวทางการวางแผนพัฒนาองค์กร

การปรับปรุงตามความจำเป็นในแต่ละกลุ่มพนักงาน	<p>-กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป) กำหนดรูปแบบ/นโยบายการนำองค์กรของกลุ่มผู้บริหารที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง สื่อสาร รับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันมากขึ้น</p> <p>- กลุ่มพนักงานสนับสนุน ทบทวนเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการศึกษาอบรมในแต่ละหลักสูตร ทบทวนสุขอนามัยและการยศาสตร์ในสถานที่ปฏิบัติงาน ประเด็นจิตสังคมในสถานที่ทำงาน</p> <p>- กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ทบทวนช่องทางการสื่อสารกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานกะ ทบทวนกระบวนการแจ้งซ่อมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน สำรวจและจัดหาอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพเพียงพอและพร้อมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงระบบที่จะสามารถติดตามสถานภาพของอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>- กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวระยะยาว ความชัดเจนของเวลาในการพิจารณาบรรจุเป็นพนักงานทอท. ทบทวนสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รวมถึงกำหนดแนวทางป้องกันที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเสี่ยงภัยในการทำงาน</p>
---	---



ภาพที่ 4.5 สรุปรายการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จากการวิจัยเอกสาร พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเครียดของ ทอท. ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน สัมพันธภาพ การยอมรับจากผู้อื่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบความเหมาะสมพอดีระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม (Person – Environment Fit) รูปแบบปัจจัยสาเหตุความเครียด 6 พื้นที่คือ รูปแบบอุปสงค์ในงาน (Demand) – การควบคุมงาน (Control) - การสนับสนุนในงาน (Support) - บทบาทหน้าที่ในงาน (Role) - ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน (Relation) – ความเปลี่ยนแปลงในงาน (Change) รูปแบบความไม่สมดุลระหว่างความพยายามและผลตอบแทน (Effort-Reward Imbalance model) รูปแบบการตรวจสอบปฏิสัมพันธ์ย้อนกลับ (Transactional model) รูปแบบภาวะหมดไฟหลากหลายมิติ (Multidimension of burnout) และรูปแบบระบบนิเวศมนุษย์และสิ่งแวดล้อม (Man – Environment Ecosystem) สอดคล้องมาตรฐานการดำเนินการเกี่ยวกับระบบการจัดการความเครียดของ HSE รวมทั้งแนวทางการป้องกันความเครียดในสถานที่ทำงานของ ILO ซึ่งนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในขั้นตอนต่อไปสำหรับการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. องค์การสุขภาพที่ดีที่เหนือกว่าองค์การสมรรถนะสูงด้วยการผนวกการพัฒนาองค์การและการจัดการความเปลี่ยนแปลงจากพื้นฐานการจัดการความเครียดตามแนวคิดของ NIOSH

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงปริมาณระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้องครบถ้วนสามารถใช้ในการวิจัยได้ทั้งสิ้น จำนวน 384 ชุด สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณตามที่ได้นำเสนอในบทที่ 3 โดยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลงานวิจัยขึ้นนี้ด้วยสถิติพื้นฐานและสถิติขั้นสูงโดยการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยกำหนดให้ตัวแปรตาม (หรือแทนด้วย Y) คือ ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในขณะที่ตัวแปรอิสระ (หรือแทนด้วย X) คือ สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.

การวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะนำผลที่ได้จากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง โดยประกอบไปด้วยการใช้ Likert scale 5 ระดับต่อสมรรถนะการจัดการความเครียดและความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ภายหลังจากได้ข้อมูลในข้างต้นครบถ้วนแล้ว งานวิจัยขึ้นนี้จะแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัย ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยออกเป็น ส่วน ๆ ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. จากแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จากแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันสำหรับการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน จำนวนข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยระดับ (Mean) ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ค่าความสัมพันธ์ที่อธิบายความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม
R <sup>2</sup>	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R Square) คือ ค่าดัชนีที่แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้มากน้อยเพียงใด
H <sub>0</sub>	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H <sub>1</sub>	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ 3 กลุ่มขึ้นไป พิจารณาใน F- distribution
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่ม พิจารณาใน t - distribution (ทดสอบข้อมูล 2 กลุ่ม)
P value หรือ Sig.	แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกลำดับความสำคัญทางสถิติ
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
S.E.	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)
Rank	แทน ลำดับที่
Beta	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนมาตรฐาน
IMC	แทน การจัดการอารมณ์ ความเชื่อศรัทธาและวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน
PPP	แทน การจัดการการสื่อสารที่มีอยู่และการทำงานในอนาคต
PSE	แทน ความสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยความเป็นส่วนตัว
MUT	แทน การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. จากการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก อ้างอิงจากเครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียด (HSE, 2009) ตารางที่ 4.11 ค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการจัดการอารมณ์ความเครียดและวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)

n = 384					
พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การจัดการอารมณ์ ความเครียดและวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ
<b>ความเครียด</b>					
ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความเครียดต่อบุคคลอื่นในหน่วยงาน	0 (0)	0 (0)	20 (5.21)	142 (36.98)	222 (57.81)
ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมงานด้วยความเคารพ	0 (0)	0 (0)	14 (3.65)	126 (32.81)	244 (63.54)
ท่านเป็นคนชื้อสัดย์ในการทำงาน	0 (0)	0 (0)	8 (2.08)	111 (28.91)	265 (69.01)
ท่านทำในสิ่งที่ท่านรับปากไว้เสมอ	0 (0)	0 (0)	11 (2.86)	151 (39.32)	222 (57.81)
ท่านไม่เคยพุดจาเชิงลบเกี่ยวกับสมาชิกในทีมลับหลังพวกเขา	2 (0.52)	13 (3.39)	54 (14.06)	185 (48.18)	130 (33.85)
<b>การจัดการอารมณ์</b>					
ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่กดดันได้	0 (0)	3 (0.78)	60 (15.63)	210 (54.69)	111 (28.91)
ท่านมีแนวทางในการจัดการอารมณ์ของตนเองได้	0 (0)	4 (1.04)	45 (11.72)	202 (52.60)	133 (34.64)
ท่านสามารถรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองได้อยู่เสมอ	0 (0)	5 (1.30)	54 (14.06)	196 (51.04)	129 (33.59)
ท่านไม่นำความเครียดของท่านไปสู่ผู้อื่นในทีมงาน	3 (1)	7 (2)	56 (15)	166 (43)	152 (40)
ท่านไม่กระวนกระวายใจเมื่อต้องเข้าใกล้เวลากำหนดส่งงาน	7 (2)	25 (7)	86 (22)	165 (43)	101 (26)
ท่านยินดีรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาจากทีมเสมอ	0 (0)	1 (0.26)	17 (4.43)	143 (37.24)	223 (58.07)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
การจัดการอารมณ์ ความเชื่อสัจย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
วิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน					
ท่านอนุญาตให้ทีมร่วมกันวางแผนภาระงานของพวกเขาเสมอ	0 (0)	0 (0)	18 (4.69)	137 (35.68)	229 (59.64)
ท่านกำหนดกรอบเวลาในการทำงานแล้วสามารถปฏิบัติได้จริง	0 (0)	1 (0.26)	36 (9.38)	192 (50)	155 (40.36)
ท่านตอบกลับด้วยความคิดเห็นเชิงบวกมากกว่าเชิงลบเสมอ	0 (0)	3 (0)	32 (8.33)	194 (50.52)	155 (40.36)
ท่านจัดการกับปัญหาด้วยตัวเองมากกว่าพึ่งผู้อื่น	0 (0)	2 (0.52)	31 (8.07)	178 (46.35)	173 (45.05)
ท่านอนุญาตให้ทีมงานสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานของทีมงานเอง	0 (0)	1 (0.26)	18 (4.69)	190 (49.48)	175 (45.57)
ท่านแสดงความคำนึงถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของทีมงาน	0 (0)	1 (0.26)	27 (7.03)	169 (44.01)	187 (48.70)
ผลรวมคะแนนสูงสุดในการตอบคำถาม	12	132	1,761	11,428	15,030
32,640	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก 28,363				
ความหมาย	คะแนนร้อยละ 86.90				
	ปานกลาง				

ปัจจัยด้านการจัดการอารมณ์ ความเชื่อสัจย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) ของ ทอท. อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 86.90 องค์การมีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด อาจจะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมใดที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดของ ทอท. พบว่าพฤติกรรมที่ควรพัฒนามากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ การจัดการอารมณ์ วิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน และความเชื่อสัจย์

ตารางที่ 4.12 ค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)

n = 384

พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
<b>การจัดการทำงานเชิงรุก</b>					
ท่านสามารถสื่อสารวัตถุประสงค์ของงานให้กับทีมงานได้อย่างชัดเจน	0 (0)	0 (0)	28 (7.29)	203 (52.86)	153 (39.84)
ท่านพัฒนาและวางแผนปฏิบัติการล่วงหน้าก่อนลงมือทำงานที่มีความซับซ้อนทุกครั้ง	0 (0)	1 (0.26)	40 (10.42)	203 (52.86)	140 (36.46)
ท่านประเมินของภาระงานของทีมงานให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของแต่ละคนในทีมงานต่อเนื่อง	1 (0.26)	0 (0.00)	38 (9.90)	213 (55.47)	132 (34.38)
ท่านแนะนำสนับสนุนให้ทีมงานได้ทบทวนวิธีการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	0 (0.00)	1 (0.26)	37 (9.64)	220 (57.29)	126 (32.81)
เมื่อจำเป็นท่านจะปฏิบัติงานเพิ่มเติมหากภาระงานนั้นทำให้ทีมงานได้รับภาระงานเกินกว่าที่กำหนดไว้	8 (2.08)	17 (4.43)	95 (24.74)	164 (42.71)	100 (26.04)
ท่านทำงานเชิงรุกที่มีเป้าหมายสู่ออนาคต ชอบคิด ชอบวางแผน จัดการและเตรียมการทุกอย่าง พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้า	0 (0)	1 (0.26)	63 (16.41)	177 (46.09)	143 (37.24)
เมื่อได้รับงานหรือดูแลโครงการท่านจะกระจายงานให้สมาชิกในทีมงาน	0 (0)	2 (0.52)	41 (10.68)	191 (49.74)	150 (39.06)
ท่านตรวจสอบกระบวนการเพื่อดูว่างานมีวิธีการปรับรูปแบบการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่	0 (0)	1 (0.26)	47 (12.24)	201 (52.34)	135 (35.16)
ท่านจัดลำดับความสำคัญของภาระงานในอนาคตอยู่เสมอ	0 (0)	2 (0.52)	41 (10.68)	168 (43.75)	173 (45.05)
<b>การแก้ปัญหา</b>					
ท่านจัดการกับปัญหาอย่างมีเหตุผล	0 (0)	0 (0)	25 (6.51)	192 (50)	167 (43.49)
ท่านติดตามปัญหาในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเสมอ	0 (0)	1 (0.26)	35 (9.11)	194 (50.52)	154 (40.10)
ท่านจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทันที	0 (0)	1 (0.26)	38 (9.90)	196 (51.04)	149 (38.80)
ท่านตัดสินใจได้ดีเมื่อถึงเวลาที่จำเป็นต้องการการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาทั้งที่สามารถคาดการณ์ได้และไม่	0 (0)	3 (0.78)	47 (12.24)	201 (52.34)	133 (34.64)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

n = 384

พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
<b>ความมีส่วนร่วม / การสร้างขวัญกำลังใจ</b>					
ท่านให้ภาระงานกับสมาชิกในทีมงานในระดับที่	0	1	39	205	139
เหมาะสมตามความรับผิดชอบ	(0)	(0.26)	(10.16)	(53.39)	(36.20)
ท่านตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเมื่อต้องให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน	0	0	45	220	119
และเมื่อใดที่ต้องตัดสินใจ	(0)	(0)	(11.72)	(57.29)	(30.99)
ท่านแจ้งให้ทีมทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายใน	0	0	41	201	142
องค์กรเสมอ	(0)	(0)	(10.68)	(52.34)	(36.98)
ท่านทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้ความคิดเห็นและแนว	0	1	46	194	143
ทางการทำงานแก่ทีมของเสมอ	(0)	(0.26)	(11.98)	(50.52)	(37.24)
ท่านมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมงานอย่างเท่าเทียม	0	0	50	197	137
กัน	(0)	(0)	(13.02)	(51.30)	(35.68)
ท่านช่วยให้สมาชิกในทีมงานสามารถพัฒนาบทบาท	0	1	44	197	142
หน้าที่ของพวกเขาอยู่เสมอ	(0)	(0.26)	(11.46)	(51.30)	(36.98)
ท่านสนับสนุนการมีส่วนร่วมในทีมงาน	0	0	21	175	188
	(0)	(0)	(5.47)	(45.57)	(48.96)
ท่านจัดประชุมทีมงานเป็นประจำทั้งแบบเป็นทางการและ	2	4	80	187	111
ไม่เป็นทางการ	(0.52)	(1.04)	(20.83)	(48.70)	(28.91)
ท่านให้ทิศทางในการทำงานที่ถูกต้องแก่สมาชิกใน	0	0	45	190	149
ทีมงาน	(0)	(0)	(11.72)	(49.48)	(38.80)
<b>ผลรวมคะแนนสูงสุดในการตอบคำถาม</b>	<b>11</b>	<b>74</b>	<b>2,958</b>	<b>17,156</b>	<b>15,625</b>
<b>42,240</b>	<b>ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก 35,824</b>				
	<b>คะแนนร้อยละ 84.81</b>				
<b>ความหมาย</b>	<b>ปานกลาง</b>				

ปัจจัยด้านการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคตของ ทอท. อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 84.81 องค์กรมีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด อาจจะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมใดที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับ



ความเครียดของ ทอท. พบว่าพฤติกรรมที่ควรพัฒนามากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ การจัดการ  
ทำงานเชิงรุก ความมีส่วนร่วม / การสร้างขวัญกำลังใจและการแก้ปัญหา

ตารางที่ 4.13 ค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการจัดการรายบุคคลภายใน  
ทีมงาน (PSE)

พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
n = 384					
ความสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยความเป็นส่วนตัว					
ท่านชอบที่จะสื่อสารกับทีมงานเป็นแบบตัวต่อตัว	0 (0)	6 (1.56)	67 (17.45)	143 (37.24)	168 (43.75)
มากกว่าผ่านอีเมล/ไลน์/โซเชียลมีเดีย					
ท่านใช้เวลากับทีมงานเป็นประจำในการพูดคุย	0 (0)	5 (1.30)	49 (12.76)	195 (50.78)	135 (35.16)
อย่างเป็นการส่วนตัว					
ท่านโทรกลับ / ตอบกลับอีเมลของทีมงานโดยทันที	0 (0)	2 (0.52)	61 (15.89)	191 (49.74)	130 (33.85)
ท่านพร้อมที่จะพูดคุยเสมอเมื่อสมาชิกในทีมงาน	0 (0)	0 (0)	31 (8.07)	148 (38.54)	205 (53.390)
ต้องการปรึกษา					
ความเป็นกันเอง					
ท่านปฏิบัติกับทีมงานอย่างเป็นกันเอง	0 (0)	0 (0)	14 (3.65)	129 (33.59)	241 (62.76)
ท่านส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแก่สมาชิกใน	0 (0)	1 (0.26)	24 (6.25)	145 (37.76)	214 (55.73)
ทีมงานเป็นรายบุคคลให้มีปฏิสัมพันธ์กับท่านเสมอ					
ท่านใช้เวลาในการไปร่วมสังสรรค์กับทีมงาน	4 (1.04)	10 (2.60)	48 (12.50)	166 (43.23)	156 (40.63)
ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมทุกคนด้วยความเท่า	0 (0)	2 (0.52)	23 (5.99)	164 (42.71)	195 (50.78)
เทียมกัน					
ท่านสามารถทำให้สมาชิกในทีมงานมีเสียงหัวเราะ	1 (0.26)	4 (1.04)	39 (10.16)	165 (42.97)	175 (45.57)
อยู่เสมอในการทำงาน					

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
ความเห็นอกเห็นใจและความผูกพัน					
ท่านรับฟังสมาชิกในทีมงานที่เข้ามาขอความช่วยเหลือ	0	0	17	150	217
	(0)	(0)	(4.43)	(39.06)	(56.51)
ท่านพยายามสร้างแรงบันดาลใจสำหรับสมาชิกในทีมงานอยู่เสมอ	0	2	37	165	180
	(0)	(0.52)	(9.64)	(42.97)	(46.88)
ท่านพยายามรับรู้สิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของสมาชิกในทีมงาน	1	0	21	160	202
	(0.26)	(0.00)	(5.47)	(41.67)	(52.60)
ท่านให้ความสนใจในการใช้ชีวิตส่วนตัวของทีมงานนอกเหนือจากการทำงาน	6	9	64	170	135
	(1.56)	(2.34)	(16.67)	(44.27)	(35.16)
ท่านถามไถ่ถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวของสมาชิกในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น “เป็นอย่างไรบ้าง ช่วงนี้สบายดีไหม?”	2	6	50	181	145
	(0.52)	(1.56)	(13.02)	(47.14)	(37.76)
ท่านไถ่ถามทุกคนว่าสบายดีไหมด้วยตนเองมากกว่าการสันนิษฐานเอาเอง	1	8	42	177	156
	(0.26)	(2.08)	(10.94)	(46.09)	(40.63)
ผลรวมคะแนนสูงสุดในการตอบคำถาม	15	110	1,761	9,796	13,270
28,800	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก 24,952				
	คะแนนร้อยละ 86.64				
ความหมาย	ปานกลาง				

ปัจจัยด้านการจัดการรายบุคคลภายในทีมงานของ ทอท.อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 86.64 องค์การมีความเหมาะสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด อาจจะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรม.f ที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดของ ทอท. พบว่าพฤติกรรมที่ควรพัฒนามากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจและความผูกพัน

ความสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยความเป็นส่วนตัวและความเป็นกันเอง

ตารางที่ 4.14 ค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนักของระดับความคิดเห็นของการให้เหตุผล การจัดการ  
สถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)

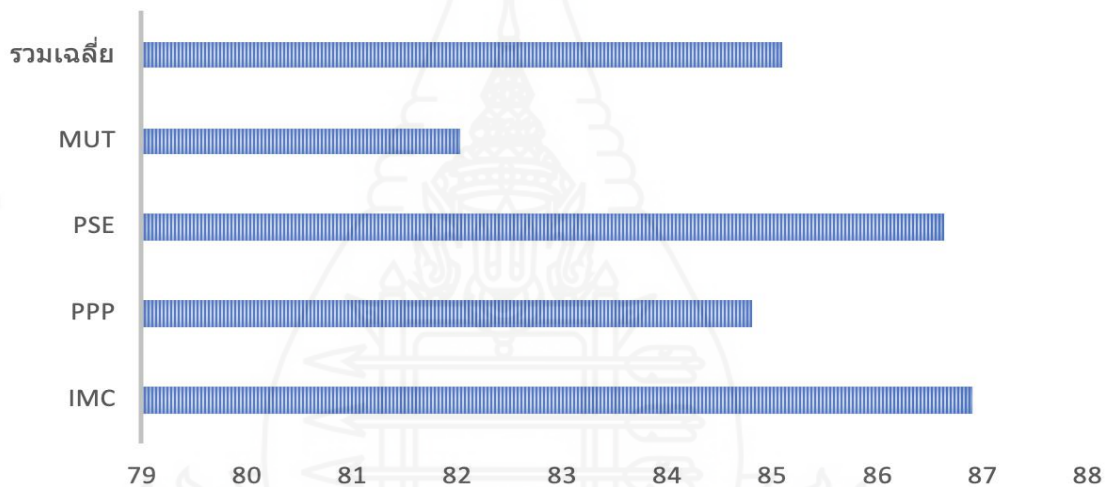
n = 384					
พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ ยากลำบาก	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
<b>การจัดการความขัดแย้ง</b>					
ท่านมีบทบาทในการเป็นสื่อกลางสำหรับ สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น	1 (0.26)	8 (2.08)	67 (17.45)	200 (52.08)	108 (28.13)
ท่านจัดการกับข้อโต้แย้ง การทะเลาะวิวาท ในที่ทำงานก่อนที่จะกลายเป็นเรื่องใหญ่	1 (0.260)	4 (1.04)	81 (21.09)	192 (50.00)	106 (27.60)
ท่านจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานด้วย ความเป็นกลาง	0 (0)	1 (0.26)	50 (13.02)	178 (46.35)	155 (40.36)
ท่านจัดการกับความขัดแย้งโดยคาดการณ์ถึง ผลในอนาคตเสมอ	0 (0)	0 (0)	55 (14.32)	191 (49.74)	138 (35.940)
ท่านจะใช้วิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาที่สาเหตุให้ เป็นรูปธรรมมากกว่าให้เรื่องสงบลงเท่านั้น	0 (0)	3 (0.78)	61 (15.89)	183 (47.66)	137 (35.68)
<b>การใช้ทรัพยากรขององค์กร</b>					
ท่านขอคำแนะนำจากผู้จัดการคนอื่นเมื่อ จำเป็น	2 (0.52)	2 (0.52)	42 (10.94)	156 (40.63)	182 (47.40)
ท่านปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือจาก ทีมงานทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยจัดการ ปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้น	27 (7.03)	24 (6.250)	62 (16.15)	146 (38.02)	125 (32.55)
ท่านขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานความ ปลอดภัยในการทำงานและอาชีวอนามัยเมื่อ มีจำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเมื่อเกิดความเครียด	27 (7.03)	29 (7.55)	76 (19.79)	151 (39.32)	101 (26.30)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

พฤติกรรม / สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ ยากลำบาก					
ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา					
ท่านติดตามความขัดแย้งของทีมงานภาย หลังจากได้รับการแก้ไขปัญหาไปแล้ว	2 (0.52)	6 (1.56)	62 (16.15)	196 (51.04)	118 (30.73)
ท่านช่วยเหลือและให้ความสำคัญแก่ พนักงานที่ผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ จากการถูก ล่วงละเมิดภายในองค์กร	5 (1.30)	4 (1.04)	68 (17.71)	182 (47.40)	125 (32.550)
เมื่อเกิดความผิดพลาดท่านจะยอมรับความ ผิดพลาดนั้นเนื่องจากท่านเป็นผู้รับผิดชอบ สูงสุด	2 (0.52)	2 (0.52)	38 (9.90)	169 (44.01)	173 (45.050)
ท่านได้สร้างบรรยากาศที่สามารถป้องกัน หรือลดการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงานได้อย่าง ชัดเจน	1 (0.26)	7 (1.82)	69 (17.97)	190 (49.48)	117 (30.47)
ผลรวมคะแนนสูงสุดในการตอบคำถาม	68	180	2,193	8,536	7,925
23,040	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก 18,902				
	คะแนนร้อยละ 82.04				
ความหมาย	ปานกลาง				

ปัจจัยด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบากของ ทอท. อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 82.04 องค์กรมีความเหมาะสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด อาจจะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมใดที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กร พบว่าพฤติกรรมที่ควรพัฒนามากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร

สรุปได้ว่า ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.จากวิธีการคำนวณเครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะในการจัดการความเครียดของ HSE อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คิดรวมเฉลี่ยเป็นร้อยละ 85.1 องค์การมีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์การให้มากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน โดยเรียงตามลำดับสมรรถนะน้อยไปมาก ได้แก่ การให้เหตุผล การจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) การจัดการอารมณ์ความเครียดและวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)



ภาพที่ 4.6 ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดจากแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก อ้างอิงจากเครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียดของ HSE (2009)

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. จากการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของสมรรถนะการจัดการความเครียด

สมรรถนะในการจัดการความเครียดจากการทำงาน				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
1. การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)	4.34	0.45	มาก	1
2. การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)	4.24	0.45	มาก	3
3. การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)	4.33	0.49	มาก	2
4. การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)	4.10	0.67	มาก	4
รวม	4.26	0.50	มาก	

สมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” ในทุกพฤติกรรม / สมรรถนะ แสดงว่าสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. อยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ” ในการดำเนินการ เรียงลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 พฤติกรรม / สมรรถนะด้านการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) ลำดับที่ 2 พฤติกรรม / สมรรถนะด้านการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) ลำดับที่ 3 พฤติกรรม / สมรรถนะด้านการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) ลำดับที่ 4 พฤติกรรม / สมรรถนะด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)

ดังนั้น ทอท. มีความเหมาะสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดสามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กร โดยกำหนดพฤติกรรม / สมรรถนะทั้ง 4 ลำดับเป็น โอกาสในการพัฒนาสำหรับการส่งเสริมสมรรถนะในจุดแข็งของ ทอท. ลำดับที่ 1 IMC และลำดับที่ 2 PSE และการเติมเต็มสมรรถนะในจุดอ่อนของ ทอท. ลำดับที่ 3 PPP และลำดับที่ 4 MUT

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของการจัดการ  
 อารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)

การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
ความซื่อสัตย์				
ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่นในหน่วยงาน	4.53	0.35	มากที่สุด	4
ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมงานด้วยความเคารพ	4.60	0.31	มากที่สุด	2
ท่านเป็นคนซื่อสัตย์ในการทำงาน	4.67	0.26	มากที่สุด	1
ท่านทำในสิ่งที่ท่านรับปากไว้เสมอ	4.55	0.31	มากที่สุด	3
ท่านไม่เคยพุดจาเชิงลบเกี่ยวกับสมาชิกในทีมลับหลังพวกเขา	4.11	0.65	มาก	5
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.49	0.38	มาก	1#
การจัดการอารมณ์				
ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่กดดันได้	4.12	0.46	มาก	5
ท่านมีแนวทางในการจัดการอารมณ์ของตนเองได้	4.21	0.46	มาก	2
ท่านสามารถรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองได้อยู่เสมอ	4.17	0.50	มาก	4
ท่านไม่นำความเครียดของท่านไปสู่ผู้อื่นในทีมงาน	4.19	0.65	มาก	3
ท่านไม่กระวนกระวายใจเมื่อต้องเข้าใกล้เวลากำหนดส่งงาน	3.85	0.89	มาก	6
ท่านยินดีรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาจากทีมเสมอ	4.53	0.35	มากที่สุด	1
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.18	0.55	มาก	3#

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การจัดการอารมณ์ ความเชื่อศรัทธาและวิธีการทำงานที่ค้ำนึ่งถึงทีมงาน (IMC)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
วิธีการทำงานที่ค้ำนึ่งถึงทีมงาน				
ท่านอนุญาตให้ทีมร่วมกันวางแผนภาระงานของพวกเขาเสมอ	4.55	0.34	มากที่สุด	1
ท่านกำหนดกรอบเวลาในการทำงานแล้วสามารถปฏิบัติได้จริง	4.30	0.42	มาก	5
ท่านตอบกลับด้วยความคิดเห็นเชิงบวกมากกว่าเชิงลบเสมอ	4.30	0.43	มาก	5
ท่านจัดการกับปัญหาด้วยตัวเองมากกว่าพึ่งพาผู้อื่น	4.36	0.42	มาก	4
ท่านอนุญาตให้ทีมงานกำหนดแนวทางในการทำงานเอง	4.40	0.35	มาก	3
ท่านแสดงความค้ำนึ่งถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของทีมงาน	4.41	0.40	มาก	2
รวมแต่ละข้อค้ำถาม	4.39	0.39	มาก	2#
รวมปัจจัยย่อย	4.34	0.45	มาก	

สมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท.ด้านการจัดการอารมณ์ ความเชื่อศรัทธาและวิธีการทำงานที่ค้ำนึ่งถึงทีมงาน (IMC) มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าอยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ” ในการดำเนินการ เรียงลำดับพฤติกรรม / สมรรถนะปัจจัยย่อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 ด้านความเชื่อศรัทธา ลำดับที่ 2 ด้านวิธีการทำงานที่ค้ำนึ่งถึงทีมงาน ลำดับที่ 3 ด้านการจัดการอารมณ์ ดังนั้น ทอท. มีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดด้านการจัดการอารมณ์ ความเชื่อศรัทธาและวิธีการทำงานที่ค้ำนึ่งถึงทีมงาน (IMC) ที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กร โดยกำหนดพฤติกรรม / สมรรถนะทั้ง 3 ลำดับเป็นโอกาสในการพัฒนาสำหรับการส่งเสริมสมรรถนะในจุดแข็งของ ทอท. ในลำดับที่ 1 และ 2 และการเติมเต็มสมรรถนะในจุดอ่อนของ ทอท. ในลำดับที่ 3



ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)

การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
การจัดการทำงานเชิงรุก				
ท่านสามารถสื่อสารวัตถุประสงค์ของงานให้กับทีมงานได้อย่างชัดเจน	4.33	0.37	มาก	2
ท่านพัฒนาและวางแผนปฏิบัติการล่วงหน้าก่อนลงมือทำงานที่มีความซับซ้อนทุกครั้ง	4.26	0.42	มาก	4
ท่านประเมินของภาระงานของทีมงานให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของแต่ละคนในทีมงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความต่อเนื่องเสมอ	4.24	0.41	มาก	5
ท่านแนะนำสนับสนุนให้ทีมงานได้ทบทวนวิธีการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอสำหรับการจัดระเบียบงาน	4.23	0.38	มาก	6
เมื่อจำเป็นท่านจะปฏิเสธงานเพิ่มเติมหากภาระงานนั้นทำให้ทีมงานได้รับการงานเกินกว่าที่กำหนด	3.86	0.86	มาก	9
ท่านทำงานเชิงรุกที่มีเป้าหมายสู่ออนาคต ชอบคิดชอบวางแผน จัดการและเตรียมการทุกอย่าง พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้า	4.20	0.51	มาก	8
เมื่อได้รับงานหรือดูแลโครงการท่านจะกระจายงานให้สมาชิกในทีมงาน	4.27	0.44	มาก	3
ท่านตรวจสอบกระบวนการเพื่อดูว่างานมีวิธีการปรับปรุงแบบการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่	4.22	0.44	มาก	7
ท่านจัดลำดับความสำคัญของภาระงานในอนาคตอยู่เสมอ	4.33	0.47	มาก	1
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.22	0.48	มาก	3#

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	เ	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
การแก้ปัญหา				
ท่านจัดการกับปัญหาอย่างมีเหตุผล	4.37	0.36	มาก	1
ท่านติดตามปัญหาในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเสมอ	4.30	0.41	มาก	2
ท่านจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทันที	4.28	0.42	มาก	3
ท่านตัดสินใจได้ดีเมื่อถึงเวลาที่เป็นต้องการการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาทั้งที่สามารถคาดการณ์ได้และไม่ได้	4.21	0.46	มาก	4
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.29	0.41	มาก	1#
ความมีส่วนร่วมและการสร้างขวัญกำลังใจ				
ท่านให้ภาระงานกับสมาชิกในทีมงานในระดับที่เหมาะสมตามความรับผิดชอบ	4.26	0.41	มาก	4
ท่านตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเมื่อต้องให้คำปรึกษาแก่ทีมงานและเมื่อใดที่ต้องตัดสินใจ	4.19	0.39	มาก	8
ท่านแจ้งให้ทีมทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเสมอ	4.26	0.41	มาก	3
ท่านทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้ความคิดเห็นและแนวทางการทำงานแก่ทีมของเสมอ	4.25	0.44	มาก	6
ท่านมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.23	0.44	มาก	7
ท่านช่วยให้สมาชิกในทีมงานสามารถพัฒนาบทบาทหน้าที่ของพวกเขาอยู่เสมอ	4.25	0.43	มาก	5
ท่านสนับสนุนการมีส่วนร่วมในทีมงาน	4.43	0.36	มาก	1

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ ที่
ความร่วมมือส่วนร่วมและการสร้างขวัญกำลังใจ				
ท่านจัดประชุมทีมงานเป็นประจำทั้งแบบเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	4.04	0.59	มาก	9
ท่านให้ทิศทางในการทำงานที่ถูกต้องแก่สมาชิกใน ทีมงาน	4.27	0.43	มาก	2
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.24	0.43	มาก	2#
รวมปัจจัยย่อย	4.24	0.45	มาก	

สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ด้านการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่า อยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ” ในการดำเนินการ เรียงลำดับพฤติกรรม /สมรรถนะ ปัจจัยย่อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 พฤติกรรม /สมรรถนะด้านการแก้ปัญหา ลำดับที่ 2 พฤติกรรม /สมรรถนะด้านความร่วมมือและการสร้างขวัญกำลังใจ ลำดับที่ 3 พฤติกรรม /สมรรถนะด้านการจัดการทำงานเชิงรุก ดังนั้น ทอท. มีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดด้านการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) เพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กร โดยกำหนดพฤติกรรม /สมรรถนะทั้ง 3 ลำดับเป็นโอกาสในการพัฒนาสำหรับการส่งเสริมสมรรถนะในจุดแข็งของ ทอท. ลำดับที่ 1 และ 2 และการเติมเต็มสมรรถนะในจุดอ่อนของ ทอท. ลำดับที่ 3

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของการจัดการ  
รายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)

การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
ความสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยความเป็นส่วนตัว				
ท่านชอบที่จะสื่อสารกับทีมงานเป็นแบบตัวต่อตัวมากกว่าการติดต่อผ่านอีเมล/ไลน์/โซเชียลมีเดีย	4.23	0.62	มาก	2
ท่านให้เวลากับทีมงานเป็นประจำในการพูดคุยอย่างเป็นทางการส่วนตัว	4.20	0.49	มาก	3
ท่านโทรกลับ / ตอบกลับอีเมลของทีมงาน โดยทันที	4.17	0.49	มาก	4
ท่านพร้อมที่จะพูดคุยเสมอเมื่อสมาชิกในทีมงานต้องการปรึกษา	4.45	0.41	มาก	1
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.26	0.50	มาก	2#
ความเป็นกันเอง				
ท่านปฏิบัติกับทีมงานอย่างเป็นกันเอง	4.59	0.32	มากที่สุด	1
ท่านส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแก่สมาชิกในทีมงานเป็นรายบุคคลให้มีปฏิสัมพันธ์กับท่านเสมอ	4.49	0.39	มาก	2
ท่านใช้เวลาในการไปร่วมสังสรรค์กับทีมงาน	4.20	0.69	มาก	5
ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน	4.44	0.40	มาก	3
ท่านสามารถทำให้สมาชิกในทีมงานมีเสียงหัวเราะอยู่เสมอในการทำงาน	4.33	0.52	มาก	4
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.41	0.46	มาก	1#

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
ความเห็นอกเห็นใจและความผูกพัน				
ท่านรับฟังสมาชิกในทีมงานที่เข้ามาขอความช่วยเหลือหรือเสนอด้วยความเห็นอกเห็นใจ	4.52	0.34	มากที่สุด	1
ท่านพยายามสร้างแรงบันดาลใจสำหรับสมาชิกในทีมงานอยู่เสมอ	4.36	0.46	มาก	3
ท่านพยายามรับรู้สิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของสมาชิกในทีมงาน	4.46	0.39	มาก	2
ท่านให้ความสนใจในการใช้ชีวิตส่วนตัวของทีมงานนอกเหนือจากการทำงาน	4.09	0.75	มาก	6
ท่านถามไถ่ถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวของสมาชิกในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น “เป็นอย่างไรบ้าง ช่วงนี้สบายดีไหม?”	4.20	0.58	มาก	5
ท่านไถ่ถามทุกคนว่าสบายดีไหมด้วยตนเองมากกว่าการสันนิษฐานเอาเอง	4.25	0.56	มาก	4
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.31	0.51	มาก	3#
รวมปัจจัยย่อย	4.33	0.49	มาก	

สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.ด้านการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าอยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ” ในการดำเนินการ เรียงลำดับพฤติกรรม /สมรรถนะปัจจัยย่อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 ด้านความเป็นกันเอง ลำดับที่ 2 ด้านความสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยความเป็นส่วนตัว ลำดับที่ 3 ด้านความเห็นอกเห็นใจและความผูกพัน ดังนั้น ทอท. มีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะในการจัดการความเครียดด้านการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) เพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กร

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของการให้  
เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)

การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
การจัดการความขัดแย้ง				
ท่านมีบทบาทในการเป็นสื่อกลางสำหรับ สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น	4.06	0.56	มาก	4
ท่านจัดการกับข้อโต้แย้ง การทะเลาะวิวาทใน ทีมงานก่อนที่จะกลายเป็นเรื่องใหญ่	4.04	0.55	มาก	5
ท่านจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานด้วยความ เป็นกลาง	4.27	0.47	มาก	1
ท่านจัดการกับความขัดแย้งโดยคาดการณ์ถึงผลใน อนาคตเสมอ	4.22	0.46	มาก	2
ท่านจะใช้วิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาที่สาเหตุให้เป็น รูปธรรมมากกว่าที่จะทำเพื่อเพียงแก้ไขเรื่องสงบลง เท่านั้น	4.18	0.51	มาก	3
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.15	0.51	มาก	1#
การใช้ทรัพยากรขององค์กร				
ท่านขอคำแนะนำจากผู้จัดการคนอื่นเมื่อจำเป็น	4.34	0.54	มาก	1
ท่านปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือจากทีมงาน ทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยจัดการปัญหาจากการ ทำงานที่เกิดขึ้น	3.83	1.34	มาก	2
ท่านขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานความ ปลอดภัยในการทำงานและอาชีวอนามัยเมื่อมี จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเมื่อเกิด ความเครียด	3.70	1.31	มาก	3
รวมแต่ละข้อคำถาม	3.96	1.06	มาก	2#

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)				
พฤติกรรม / สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา				
ท่านติดตามความขัดแย้งของทีมงานภายหลังจากได้รับการแก้ไขปัญหาไปแล้ว	4.10	0.57	มาก	2
ท่านช่วยเหลือและให้ความสำคัญแก่พนักงานที่ผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ จากการถูกล่วงละเมิดภายในองค์กร	4.09	0.66	มาก	3
เมื่อเกิดความผิดพลาดท่านจะยอมรับความผิดพลาดนั้นเนื่องจากท่านเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด	4.33	0.51	มาก	1
ท่านได้สร้างบรรยากาศที่สามารถป้องกันหรือลดการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงานได้อย่างชัดเจน	4.08	0.58	มาก	4
รวมแต่ละข้อคำถาม	4.15	0.58	มาก	1#
รวมปัจจัยย่อย	4.10	0.67	มาก	

สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าความสามารถในการจัดการความเครียดของ ทอท. ด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) อยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ” ในการดำเนินการ เรียงลำดับ ปัจจัยย่อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 พฤติกรรม / สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรม / สมรรถนะด้านความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 พฤติกรรม / สมรรถนะด้านการใช้ทรัพยากรขององค์กร

ดังนั้น ทอท. มีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) เพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กร โดยกำหนดพฤติกรรมและสมรรถนะทั้ง 2 ลำดับเป็นโอกาสในการพัฒนาสำหรับการส่งเสริมสมรรถนะในจุดแข็งของ ทอท. ลำดับที่ 1 และการเติมเต็มสมรรถนะในจุดอ่อนของ ทอท. ลำดับที่ 2

ตารางที่ 4.20 ลำดับที่และระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.

สมรรถนะการจัดการความเครียดของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.			
ลำดับพฤติกรรม/ สมรรถนะหลัก	ระดับ	ลำดับพฤติกรรม/สมรรถนะย่อย	ระดับ
1. การจัดการอารมณ์ ความ เชื่อสัจย์และวิธีการทำงานที่ คำนึงถึงทีมงาน (IMC)	มาก	1.ความเชื่อสัจย์	มาก
		2.วิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน	มาก
		3.การจัดการอารมณ์	มาก
2. การจัดการรายบุคคล ภายในทีมงาน (PSE)	มาก	1.ความเป็นกันเอง	มาก
		2.ความสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยความเป็น ส่วนตัว	มาก
		3.ความเห็นอกเห็นใจและความผูกพัน	มาก
3. การจัดการ การสื่อสารที่มี อยู่และการทำงานในอนาคต (PPP)	มาก	1.การแก้ปัญหา	มาก
		2.ความมีส่วนร่วมและการสร้างขวัญกำลังใจ	มาก
		3.การจัดการทำงานเชิงรุก	มาก
4. การให้เหตุผลและการ จัดการสถานการณ์ที่ ยากลำบาก (MUT)	มาก	1.การจัดการความขัดแย้ง และ ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา	มาก
		2.การใช้ทรัพยากรขององค์กร	มาก



2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดจากการทำงาน

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียด				
ระดับรูปแบบการจ้ดกระทำกรความเครียด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
1. ระดับองค์กร	3.95	0.92	มาก	2
2. ระดับทีมงาน / บุคคล-องค์กร	4.13	0.62	มาก	1
3. ระดับบุคคล	3.43	1.58	ปานกลาง	3
รวม	3.72	1.20	มาก	

ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าพนักงานและลูกจ้าง ทอท. “ให้ความสำคัญมาก” กับวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของ ทอท. ในภาพรวม เรียงลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ระดับทีมงาน / บุคคล-องค์กร ลำดับที่ 2 ระดับองค์กร ลำดับที่ 3 ระดับบุคคล

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของวิธีแทรกแซง  
การจัดกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับองค์การ

ระดับองค์การ				
วิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดของ บุคลากร ทอท.	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ ที่
1. องค์การมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์การที่ดีและค ยุดิธรรมในการทำงาน	4.01	0.90	มาก	6
2. องค์การมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอด ตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	3.74	1.23	มาก	14
3. องค์การมีการออกแบบงาน, การวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่า ในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม	3.81	1.17	มาก	12
4. องค์การกำหนดโครงสร้างองค์การชัดเจนและโปร่งใส	3.85	1.07	มาก	11
5. องค์การมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การ ฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งใน ปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.86	มาก	4
6. องค์การมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน และอาชีวอนามัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียด จากการทำงาน	3.93	0.94	มาก	8
7. องค์การมีการวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการ จัดการแบบมีส่วนร่วม	4.00	0.80	มาก	7
8. องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษา เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง	3.76	1.18	มาก	13
9. องค์การมีการจัดการความรู้, องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม	4.04	0.78	มาก	5
10. องค์การมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การ จัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ	3.92	0.92	มาก	10

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ระดับองค์การ				
วิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร ทอท.	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
11. องค์การมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง	3.93	0.93	มาก	9
12. องค์การมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง เป็นต้น	4.08	0.76	มาก	2
13. องค์การสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น	4.07	0.72	มาก	3
14. องค์การมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ	4.15	0.65	มาก	1
รวมรูปแบบย่อย	3.95	0.92	มาก	

ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าพนักงานและลูกจ้าง ทอท. “ให้ความสำคัญมาก” กับวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของ ทอท. ในระดับองค์การ

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของระดับทีมงาน / กลุ่ม (บุคคล – องค์กร)

ระดับทีมงาน				
วิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
15. มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม	4.33	0.52	มาก	1
16. สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ	4.17	0.56	มาก	2
17. มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน	4.03	0.72	มาก	4
18. ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	4.11	0.63	มาก	3
19. มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน	4.01	0.67	มาก	5
รวมรูปแบบย่อย	4.13	0.62	มาก	

ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับทีมงาน มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าพนักงานและลูกจ้าง ทอท. “ให้ความสำคัญมาก” กับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดในระดับทีมงาน / กลุ่ม (บุคคล – องค์กร)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของระดับบุคคล

วิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดของ บุคลากร ทอท.	ระดับบุคคล		ระดับความ คิดเห็น	อันดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
20. พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.80	1.07	มาก	4
21. ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่าง เหมาะสมอยู่เสมอ	4.16	0.64	มาก	1
22. ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการ ทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจาก การทำงาน ที่ ทอท.จัดให้	3.37	1.63	ปานกลาง	11
23. ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการ ทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลม หายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การ ฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น	3.41	1.63	ปานกลาง	10
24. ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทาง ชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio- Feedback)	3.20	1.77	ปานกลาง	12
25. ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่น โยคะ เป็นต้น	3.64	1.50	มาก	6
26. ท่านเข้าร่วมโครงการลด ไรคลดพุง หรือโครงการออก กำลังกายที่ ทอท.จัดให้	2.93	2.16	ปานกลาง	15
27. ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลัก โภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่ เหมาะสม	3.79	0.94	มาก	5
28. ท่านเข้าร่วมโครงการลด ไรคลดพุง หรือโครงการออก กำลังกายที่ ทอท.จัดให้	2.93	2.16	ปานกลาง	15
29. ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิง ป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะอาจเกิดความเครียดจากการทำงาน	3.11	2.00	ปานกลาง	13

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.	ระดับบุคคล		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
30. ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน	3.06	2.12	ปานกลาง	14
31. ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม	3.97	0.84	มาก	3
32. เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ที่ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง	3.63	1.50	มาก	7
33. ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน	2.91	2.33	ปานกลาง	16
34. ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน	2.86	2.18	ปานกลาง	17
35. ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ โปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)	2.80	2.13	ปานกลาง	18
36. ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้	3.43	1.47	ปานกลาง	9
37. ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัยจากสวัสดิการ	4.05	0.83	มาก	2
รวมรูปแบบย่อย	3.43	1.58	ปานกลาง	

ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับบุคคล มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” แสดงว่าพนักงานและลูกจ้าง ทอท. “ให้ความสำคัญมาก” กับวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดในระดับบุคคล

ตารางที่ 4.25 ลำดับและระดับความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

ลำดับที่ 1 รูปแบบหลักระดับทีมงาน (มาก)	
ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. ต่อรูปแบบย่อย	
ลำดับที่ 1 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม	มาก
ลำดับที่ 2 สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่	มาก
เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ	
ลำดับที่ 3 ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้	มาก
อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	
ลำดับที่ 4 มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อม	มาก
บรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน	
ลำดับที่ 5 มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกใน	มาก
ทีมงาน	
ลำดับที่ 2 รูปแบบหลักระดับองค์กร (มาก)	
ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. ต่อรูปแบบย่อย	
ลำดับที่ 1 องค์กรมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยม	มาก
หลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร	
ลำดับที่ 2 องค์กรมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทาง	มาก
กายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสัมผัสเย็น เป็นต้น	
ลำดับที่ 3 องค์กรมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ	มาก
การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์กรที่สนับสนุนให้การ	
ปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น	
ลำดับที่ 4 องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และโปร่งใส	มาก
ลำดับที่ 5 องค์กรมีการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม	มาก
ลำดับที่ 6 องค์กรมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน	มาก
ลำดับที่ 7 องค์กรมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม	มาก
ลำดับที่ 8 องค์กรมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานและอาชีวอนามัย และ	มาก
การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน	

## ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ลำดับที่ 2 รูปแบบหลักระดับองค์กร (มาก)		
ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. ต่อรูปแบบย่อย		
ลำดับที่ 9	องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง	มาก
ลำดับที่ 10	องค์กรมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ	มาก
ลำดับที่ 11	องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และ โปร่งใส	มาก
ลำดับที่ 12	องค์กรมีการออกแบบงาน, การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม	มาก
ลำดับที่ 13	องค์กรมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง	มาก
ลำดับที่ 14	องค์กรมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	มาก
ลำดับที่ 3 รูปแบบหลักระดับบุคคล (ปานกลาง)		
ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. ต่อรูปแบบย่อย		
ลำดับที่ 1	ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ	มาก
ลำดับที่ 2	ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ	มาก
ลำดับที่ 3	ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม	มาก
ลำดับที่ 4	พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานี่งานได้อย่างเหมาะสม	มาก
ลำดับที่ 5	ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม	มาก
ลำดับที่ 6	ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น	มาก
ลำดับที่ 7	เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง	มาก
ลำดับที่ 8	ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วม โครงการเพื่อลด ละ เลิก	มาก



## ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ลำดับที่ 3 รูปแบบหลักระดับบุคคล (ปานกลาง)	
ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. ต่อรูปแบบย่อย	
ลำดับที่ 9 ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้	ปานกลาง
ลำดับที่ 10 ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น	ปานกลาง
ลำดับที่ 11 ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้	ปานกลาง
ลำดับที่ 12 ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback)	ปานกลาง
ลำดับที่ 13 ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน	ปานกลาง
ลำดับที่ 14 ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน	ปานกลาง
ลำดับที่ 15 ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหัวใจ หรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท.จัดให้	ปานกลาง
ลำดับที่ 16 ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน	ปานกลาง
ลำดับที่ 17 ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน	ปานกลาง
ลำดับที่ 18 ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ โปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)	ปานกลาง

**ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงปริมาณอิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.**

ผู้วิจัยได้สำรวจโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องครบถ้วน สามารถใช้ในการวิจัยได้ทั้งสิ้น จำนวน 384 ชุด สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณตามที่ได้นำเสนอในข้างต้น โดยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ จากนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลงานวิจัยขึ้นนี้ด้วยสถิติพื้นฐานและสถิติขั้นสูง โดยการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย กำหนดให้ตัวแปรตาม (หรือแทนด้วย Y) คือ ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในขณะที่ตัวแปรอิสระ (หรือแทนด้วย X) คือ สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. (ปัจจัยทำนาย) ที่ตั้งสมมติฐานว่า X มีอิทธิพลต่อ Y ภายหลังจากได้ข้อมูลในข้างต้นครบถ้วนแล้ว งานวิจัยชิ้นนี้จะแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัย ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานจากแบบสอบถามสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression)

3.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานจากแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression)

ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.

สมรรถนะหลักการจัดการความเครียด	IMC	PPP	PSE	MUT
IMC	1.000			
PPP	0.563**	1.000		
PSE	0.484**	0.632**	1.000	
MUT	0.494**	0.620**	0.627**	1.000

จากตารางที่ 4.26 พบว่า

1) การจัดการอารมณ์ ความเครียดและวิธีการทำงานที่ค้ำึงถึงทีมงาน (IMC) และการจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และ การทำงานในอนาคต (PPP) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ขนาด 0.563 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

2) การจัดการอารมณ์ ความเครียดและวิธีการทำงานที่ค้ำึงถึงทีมงาน (IMC) และการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ขนาด 0.484 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

3) การจัดการอารมณ์ ความเครียดและวิธีการทำงานที่ค้ำึงถึงทีมงาน (IMC) และการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ขนาด 0.494 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

4) การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) และ การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ขนาด 0.632 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

5) การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) และ การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ขนาด 0.620 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

6) การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) และ การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ขนาด 0.627 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**3.1.1 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1 องค์การมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 1

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	77.682	4	19.421	27.436	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	268.276	379	0.708		
รวม	345.958	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.474 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.225

จากตารางที่ 4.27 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 1 องค์การมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน มีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.474 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1 ร้อยละ 22.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 1

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.277			0.695	0.488
IMC	0.134	0.077	4	1.359	0.175
PPP	0.213	0.127	2	1.917	0.058
PSE	0.199	0.120	3	1.874	0.062
MUT	0.338	0.240	1	3.782	0.000*

จากตารางที่ 4.28 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 1 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 1 องค์การมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน =  $0.338 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอยดังนี้

รูปแบบที่ 1 องค์การมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน =  $0.240 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนนการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 1 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.338 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า MUT ( $\beta = 0.240$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.077$ ) PPP ( $\beta = 0.127$ ) และ PSE ( $\beta = 0.120$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2 องค์การมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 2

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	78.720	4	19.680	18.991	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	392.756	379	1.036		
รวม	471.476	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.409 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.167

จากตารางที่ 4.29 พบว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.409 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2 ร้อยละ 16.70 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 2

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.036			0.074	0.941
IMC	0.203	0.100	3	1.705	0.089
PPP	0.022	0.011	4	0.162	0.872
PSE	0.267	0.138	2	2.079	0.038*
MUT	0.385	0.234	1	3.562	0.000*

จากตารางที่ 4.30 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 2 อย่างชัดเจน โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 2 องค์การมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน =  $(0.267 * PSE) + (0.385 * MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐานจะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 2 องค์การมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน =  $(0.138 * PSE) + (0.234 * MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อ PSE มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 2 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.267 หน่วย

2) เมื่อ MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 2 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.385 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.234$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ PSE ( $\beta = 0.138$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.100$ ) และ PPP ( $\beta = 0.011$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3 องค์การมีการออกแบบงาน การวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียดไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 3

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	93.287	4	23.322	25.024	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	353.213	379	0.932		
รวม	446.500	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.457 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.209

จากตารางที่ 4.31 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.457 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3 ร้อยละ 20.90 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีรูปแบบที่ 3

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.322			-0.705	0.481
IMC	0.310	0.157	2	2.748	0.006*
PPP	0.093	0.049	4	0.731	0.465
PSE	0.175	0.092	3	1.434	0.152
MUT	0.400	0.249	1	3.897	0.000*

จากตารางที่ 4.32 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 3 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 3. องค์กรมีการออกแบบงาน การวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม =  $(0.310 \cdot \text{IMC}) + (0.400 \cdot \text{MUT})$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 3. องค์กรมีการออกแบบงาน การวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม =  $(0.157 \cdot \text{IMC}) + (0.249 \cdot \text{MUT})$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 3 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.310 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 3 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.400 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.249$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.157$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = 0.049$ ) และ PSE ( $\beta = 0.092$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4 องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และโปร่งใส**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4

ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 4

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	81.503	4	20.376	23.563	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	327.736	379	0.865		
รวม	409.239	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.446 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.199

จากตารางที่ 4.33 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 4 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.446 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4 ร้อยละ 19.90 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 4

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.304			0.690	0.491
IMC	0.135	0.071	3	1.241	0.215
PPP	0.060	0.033	4	0.491	0.624
PSE	0.166	0.092	2	1.414	0.158
MUT	0.486	0.316	1	4.914	0.000*

จากตารางที่ 4.34 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดที่มีต่อรูปแบบที่ 4 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 4 องค์การมีการกำหนด โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน และ  
 โปร่งใส =  $0.486 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย  
 ดังนี้

รูปแบบที่ 4 องค์การมีการกำหนด โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน และ  
 โปร่งใส =  $0.316 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนนการให้  
 เหตุผลและ MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้  
 รูปแบบที่ 4 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.486 หน่วย



เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.316$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.071$ ) PPP ( $\beta = 0.033$ ) และ PSE ( $\beta = 0.092$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5 องค์การมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5  
ตารางที่ 4.35 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 5

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	77.193	4	19.298	28.948	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	252.659	379	0.667		
รวม	329.852	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.484 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.234

จากตารางที่ 4.35 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 5 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.484 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5 ร้อยละ 23.40 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 5

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.217			0.562	0.575
IMC	0.366	0.216	2	3.832	0.000*
PPP	0.095	0.058	4	0.877	0.381
PSE	0.121	0.075	3	1.178	0.240
MUT	0.323	0.234	1	3.723	0.000*

จากตารางที่ 4.36 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 5 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 5 องค์การมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง  $= (0.366*IMC) + (0.323*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 5 องค์การมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง  $= (0.216*IMC) + (0.234*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 5 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.366 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 5 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.323 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.234$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.216$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = 0.058$ ) และ PSE ( $\beta = 0.075$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6 องค์การมีการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6

ตารางที่ 4.37 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 6

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	88.250	4	22.063	30.615	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	273.123	379	0.721		
รวม	361.373	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.494 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.224

จากตารางที่ 4.37 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 6 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.494 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มี

อิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6 ร้อยละ 22.40 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.38 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 6

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.124			-0.309	0.757
IMC	0.394	0.222	2	3.966	0.000*
PPP	0.179	0.104	3	1.591	0.112
PSE	0.035	0.021	4	0.325	0.745
MUT	0.352	0.244	1	3.905	0.000*

จากตารางที่ 4.38 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 6 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 6 องค์การมีการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน =  $(0.394*IMC) + (0.352*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 6 องค์การมีการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน =  $(0.222*IMC) + (0.244*MUT)$   
ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 6 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.394 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 6 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.352 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.244$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.222$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = 0.104$ ) และ PSE ( $\beta = 0.021$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.7 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7 องค์การมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7

ตารางที่ 4.39 : การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 7

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	85.249	4	21.312	36.757	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	219.749	379	0.580		
รวม	304.998	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.529 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.208

จากตารางที่ 4.39 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 7 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.529 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7 ร้อยละ 20.80 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.40 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 7

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.044			-0.123	0.902
IMC	0.274	0.168	2	3.083	0.002*
PPP	0.239	0.151	3	2.378	0.018*
PSE	0.129	0.082	4	1.341	0.181
MUT	0.313	0.236	1	3.863	0.000*

จากตารางที่ 4.40 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 7 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 7 องค์การมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม =  $(0.274 * IMC) + (0.239 * PPP) + (0.313 * MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 7 องค์การมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม =  $(0.168*IMC) + (0.151*PPP) + (0.236*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนคือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 7 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.274 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 7 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.239 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 7 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.313 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.236$ ) ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.168$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ PPP ( $\beta = 0.151$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ PSE ( $\beta = 0.082$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.8 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8 องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8

ตารางที่ 4.41 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 8

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	102.094	4	25.524	27.568	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	350.896	379	0.926		
รวม	452.990	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.475 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.225

จากตารางที่ 4.41 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 8 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.475 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8 ร้อยละ 22.50 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.42 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 8

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.114			-0.250	0.803
IMC	0.342	0.172	2	3.044	0.002*
PPP	0.017	0.009	3	0.136	0.892
PSE	-0.028	-0.015	4	-0.235	0.814
MUT	0.596	0.369	1	5.831	0.000*

จากตารางที่ 4.42 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 8 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 8 องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง =  $(0.342 \cdot \text{IMC}) + (0.596 \cdot \text{MUT})$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 8 องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง =  $(0.172 \cdot \text{IMC}) + (0.369 \cdot \text{MUT})$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 8 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.342 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 8 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.596 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.369$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.172$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เกี่ยวกับการจัดการ PPP ( $\beta = 0.009$ ) และ PSE ( $\beta = -0.015$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.9 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9. องค์การมีการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9

ตารางที่ 4.43 : การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 9

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	61.890	4	15.473	24.810	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	236.357	379	0.624		
รวม	298.247	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.456 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.208

จากตารางที่ 4.43 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 9 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.456 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9 ร้อยละ 20.80 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.44 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 9

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.619			1.655	0.099
IMC	0.296	0.184	2	3.210	0.001*
PPP	0.120	0.077	3	1.146	0.253
PSE	0.098	0.064	4	0.986	0.325
MUT	0.294	0.225	1	3.508	0.001*

จากตารางที่ 4.44 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 9 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 9. องค์การมีการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม =  $(0.296*IMC) + (0.294*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 9. องค์การมีการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม =  $(0.184*IMC) + (0.225*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 9 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.296 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 9 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.294 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.225$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.184$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = 0.077$ ) และ PSE ( $\beta = 0.064$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.10 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10 องค์การมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10

ตารางที่ 4.45 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 10

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	96.693	4	24.173	35.979	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	254.640	379	0.672		
รวม	351.333	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.525 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.275

จากตารางที่ 4.45 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 10 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.525 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10 ร้อยละ 27.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.46 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 10

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.183			-0.471	0.638
IMC	0.157	0.090	3	1.642	0.101
PPP	0.349	0.206	2	3.220	0.001*
PSE	0.076	0.046	4	0.738	0.461
MUT	0.391	0.275	1	4.494	0.000*

จากตารางที่ 4.46 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 10 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 10 องค์การมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ =  $(0.349*PPP) + (0.391*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 10 องค์การมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ =  $(0.206*PPP) + (0.275*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 10 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.349 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 10 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.391 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.275$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ PPP ( $\beta = 0.206$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.090$ ) และ PSE ( $\beta = 0.046$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.11 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11 องค์การมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11

ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์ห้อทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 11

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	89.818	4	22.455	31.738	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	268.140	379	0.707		
รวม	357.958	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.501 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.251

จากตารางที่ 4.47 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 11 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.501 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11 ร้อยละ 25.10 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.48 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 11

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.116			-0.290	0.772
IMC	0.198	0.112	3	2.009	0.045*
PPP	0.333	0.194	2	2.990	0.003*
PSE	0.085	0.050	4	0.797	0.426
MUT	0.343	0.239	1	3.838	0.000*

จากตารางที่ 4.48 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 11 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 11 องค์การมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง =  $(0.198*IMC) + (0.333*PPP) + (0.343*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 11 องค์การมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง =

$(0.112*IMC) + (0.194*PPP) + (0.239*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 11เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.198 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 11 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.333 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 11 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.343 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.239$ ) ลำดับที่ 2 คือ PPP ( $\beta = 0.194$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ IMC ( $\beta = 0.112$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PSE ( $\beta = 0.050$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.12 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12 องค์การมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12

ตารางที่ 4.49 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 12

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	81.534	4	20.384	36.970	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	208.963	379	0.551		
รวม	290.497	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.530 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.281

จากตารางที่ 4.49 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 12 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.530 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12 ร้อยละ 28.10 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.50 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 12

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.341			0.970	0.333
IMC	0.153	0.096	3	1.763	0.079
PPP	0.311	0.202	2	3.169	0.002*
PSE	0.050	0.033	4	0.533	0.594
MUT	0.376	0.290	1	4.759	0.000*

จากตารางที่ 4.50 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 12 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 12 องค์การมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน  
ลักษณะ เฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น =  
(0.311\*PPP) + (0.376\*MUT) และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 12 องค์การมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน  
ลักษณะ เฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น =  
(0.202\*PPP) + (0.290\*MUT) ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

- 1) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 12 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.311 หน่วย
- 2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 12 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.376 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.290$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ PPP ( $\beta = 0.202$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.096$ ) และ PSE ( $\beta = 0.033$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.1.13 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13 องค์การมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13

ตารางที่ 4.51 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 13

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	62.384	4	15.596	27.901	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	211.855	379	0.559		
รวม	274.239	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.477 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.227

จากตารางที่ 4.51 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 13 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.477 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13 ร้อยละ 22.70 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.52 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 13

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.642			1.813	0.071
IMC	0.185	0.120	3	2.118	0.035*
PPP	0.353	0.235	1	3.564	0.000*
PSE	0.048	0.032	4	0.504	0.614
MUT	0.224	0.178	2	2.817	0.005*

จากตารางที่ 4.52 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 13 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 13 องค์การมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุนให้ การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น  $= (0.185*IMC) + (0.353*PPP) + (0.224*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการ ถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 13 องค์การมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุนให้ การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น  $= (0.120*IMC) + (0.235*PPP) + (0.178*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 13 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.185 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 13 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.353 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 13 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.224 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13 ลำดับที่ 1 คือ PPP ( $\beta = 0.235$ ) ลำดับที่ 2 คือ MUT ( $\beta = 0.178$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ IMC ( $\beta = 0.120$ ) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ตัวกัน PSE ( $\beta = 0.032$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.14 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มี อิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14 องค์การมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยม หลักองค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14

ตารางที่ 4.53 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 14

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	68.760	4	17.190	36.503	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	178.479	379	0.471		
รวม	247.239	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.527 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.278

จากตารางที่ 4.53 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 14 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.527 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14 ร้อยละ 27.80 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.54 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 14

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.499			1.536	0.125
IMC	0.160	0.109	4	1.991	0.047*
PPP	0.293	0.206	1	3.229	0.001*
PSE	0.182	0.130	3	2.104	0.036*
MUT	0.225	0.188	2	3.083	0.002*

จากตารางที่ 4.54 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 14 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 14 องค์การมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร =  $(0.160 \cdot \text{IMC}) + (0.293 \cdot \text{PPP}) + (0.182 \cdot \text{PSE}) + (0.225 \cdot \text{MUT})$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 14 องค์การมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร =  $(0.109 \cdot \text{IMC}) +$

$(0.206*PPP) + (0.130*PSE) + (0.188*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 14 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.160 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 14 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.293 หน่วย

3) เมื่อคะแนน PSE มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 14 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.182 หน่วย

4. เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 14 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.225 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14 ลำดับที่ 1 คือ PPP ( $\beta = 0.206$ ) ลำดับที่ 2 คือ MUT ( $\beta = 0.188$ ) ลำดับที่ 3 คือ PSE ( $\beta = 0.130$ ) และลำดับที่ 4 คือ IMC ( $\beta = 0.109$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.1.15 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15

ตารางที่ 4.55 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 15

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	54.339	4	13.585	35.188	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	146.317	379	0.386		
รวม	200.656	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.520 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.271

จากตารางที่ 4.55 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 15 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.520 ซึ่งสมรรถนะจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15 ร้อยละ 27.10 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.56 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 15

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.916			3.111	0.002
IMC	0.218	0.165	2	2.997	0.003*
PPP	0.209	0.163	3	2.539	0.012*
PSE	0.313	0.247	1	3.998	0.000*
MUT	0.053	0.049	4	0.801	0.424

จากตารางที่ 4.56 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 15 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม =  $(0.218 \cdot \text{IMC}) + (0.209 \cdot \text{PPP}) + (0.313 \cdot \text{PSE})$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม =  $(0.165 \cdot \text{IMC}) + (0.163 \cdot \text{PPP}) + (0.247 \cdot \text{PSE})$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

- 1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 15 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.218 หน่วย
- 2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 15 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.209 หน่วย
- 3) เมื่อคะแนน PSE มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 15 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.313 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15 ลำดับที่ 1 คือ PSE ( $\beta = 0.247$ ) ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.165$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ PPP ( $\beta = 0.163$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ MUT ( $\beta = 0.042$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.1.16 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16 สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16

ตารางที่ 4.57 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 16

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	65.853	4	16.463	42.503	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	146.803	379	0.387		
รวม	212.656	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.556 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.310

จากตารางที่ 4.57 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 16 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.556 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16 ร้อยละ 31.00 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.58 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 16

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.501			1.698	0.090
IMC	0.201	0.147	4	2.759	0.006*
PPP	0.250	0.189	1	3.035	0.003*
PSE	0.243	0.187	2	3.101	0.002*
MUT	0.166	0.150	3	2.507	0.013*

จากตารางที่ 4.58 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 16 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 16 สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานร่วมกันในลักษณะของ

ชุมชนนักปฏิบัติ =  $(0.201*IMC) + (0.250*PPP) + (0.243*PSE) + (0.166*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 16 สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ =  $(0.147*IMC) + (0.189*PPP) + (0.187*PSE) + (0.150*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 16 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.201 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 16 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.250 หน่วย

3) เมื่อคะแนน PSE มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 16 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.243 หน่วย

4) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 16 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.166 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16 ลำดับที่ 1 คือ PPP ( $\beta = 0.189$ ) ลำดับที่ 2 คือ PSE ( $\beta = 0.187$ ) ลำดับที่ 3 คือ MUT ( $\beta = 0.150$ ) และลำดับที่ 4 คือ IMC ( $\beta = 0.147$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.17 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17 มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียดไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17

ตารางที่ 4.59 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 17

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	70.870	4	17.718	32.479	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	206.750	379	0.546		
รวม	277.620	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.505 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.225

จากตารางที่ 4.59 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 17 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.505 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17 ร้อยละ 22.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.60 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 17

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.358			1.024	0.306
IMC	0.216	0.139	3	2.501	0.013*
PPP	0.231	0.153	2	2.367	0.018*
PSE	0.133	0.090	4	1.431	0.153
MUT	0.287	0.227	1	3.655	0.000*

จากตารางที่ 4.60 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 17 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 17 มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน =  $(0.216*IMC) + (0.231*PPP) + (0.287*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 17 มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานภายในทีมงาน =  $(0.139*IMC) + (0.153*PPP) + (0.227*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 17 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.216 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 17 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.231 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 17 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.287 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.227$ ) ลำดับที่ 2 คือ PPP ( $\beta = 0.153$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ IMC ( $\beta = 0.139$ ) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PSE ( $\beta = 0.090$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.18 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18 ที่ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18

ตารางที่ 4.61 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 18

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	63.368	4	15.842	33.724	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	178.038	379	0.470		
รวม	241.406	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.512 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.262

จากตารางที่ 4.61 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 18 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.512 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18 ร้อยละ 26.20 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.62 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 18

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.650			2.002	0.046
IMC	0.283	0.195	2	3.537	0.000*
PPP	0.206	0.146	3	2.270	0.024*
PSE	0.045	0.032	4	0.517	0.606
MUT	0.284	0.241	1	3.895	0.000*

จากตารางที่ 4.62 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 18 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 18 ทีมงานมีส่วนร่วมรวมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจ ของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย =  $0.650 + (0.283*IMC) + (0.206*PPP) + (0.284*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 18 ทีมงานมีส่วนร่วมรวมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจ ของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย =  $(0.195*IMC) + (0.146*PPP) + (0.241*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

- 1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 18 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.283 หน่วย
- 2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 18 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.206 หน่วย
- 3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 18 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.284 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.241$ ) ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.195$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ PPP ( $\beta = 0.146$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ PSE ( $\beta = 0.032$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.19 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19 มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19

ตารางที่ 4.63 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 19

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	65.991	4	16.498	32.909	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	189.999	379	0.501		
รวม	255.990	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.508 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.258

จากตารางที่ 4.63 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 19 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.508 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19 ร้อยละ 25.80 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.64 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 19

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.407			1.213	0.226
IMC	0.288	0.193	2	3.482	0.001*
PPP	0.217	0.150	3	2.317	0.021*
PSE	0.090	0.063	4	1.010	0.313
MUT	0.252	0.208	1	3.355	0.001*

จากตารางที่ 4.64 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 19 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 19 มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน =  $(0.288*IMC) + (0.217*PPP) + (0.252*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 19 มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน =  $(0.193*IMC) + (0.150*PPP) + (0.208*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 19 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.288 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 19 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.217 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 19 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.252 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.208$ ) ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.193$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ PPP ( $\beta = 0.150$ ) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PSE ( $\beta = 0.063$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.20 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20 พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานงานได้อย่างเหมาะสม**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20

ตารางที่ 4.65 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 20

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	72.501	4	18.125	20.454	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	335.851	379	0.886		
รวม	408.352	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.421 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.178

จากตารางที่ 4.65 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 20 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.421 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20 ร้อยละ 17.80 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20 อย่างเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.66 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 20

	b	Beta	Rank	T	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.752			1.686	0.093
IMC	0.187	0.099	2	1.701	0.090
PPP	0.098	0.053	3	0.783	0.434
PSE	-0.101	-0.056	4	-0.850	0.396
MUT	0.555	0.362	1	5.545	0.000*

จากตารางที่ 4.66 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 20 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้



รูปแบบที่ 20 พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานีงานได้อย่างเหมาะสม =  $0.555 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 20 พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานีงานได้อย่างเหมาะสม =  $0.362 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 20 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.555 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.362$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.099$ ) PPP ( $\beta = 0.053$ ) และ PSE ( $\beta = -0.056$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.21 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21 ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21

ตารางที่ 4.67 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 21

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	81.757	4	20.439	47.749	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	162.233	379	0.428		
รวม	243.990	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.579 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.335

จากตารางที่ 4.67 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 21 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.579 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21 ร้อยละ 33.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.68 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 21

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.205			0.660	0.510
IMC	0.136	0.093	4	1.778	0.076
PPP	0.444	0.314	1	5.128	0.000*
PSE	0.164	0.117	3	1.985	0.048*
MUT	0.187	0.158	2	2.692	0.007*

จากตารางที่ 4.68 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 21 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 21. ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่างเหมาะสมอยู่  
 เสมอ =  $(0.444 * PPP) + (0.164 * PSE) + (0.187 * MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 21. ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่างเหมาะสมอยู่  
 เสมอ =  $(0.314 * PPP) + (0.117 * PSE) + (0.158 * MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 21 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.444 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PSE มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 21 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.164 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 21 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.187 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21 ลำดับที่ 1 คือ PPP ( $\beta = 0.314$ ) ลำดับที่ 2 คือ MUT ( $\beta = 0.158$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ PSE ( $\beta = 0.117$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.093$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.1.22 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22 ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท. จัดให้

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22

ตารางที่ 4.69 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 22

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	77.534	4	19.384	13.462	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	545.692	379	1.440		
รวม	623.226	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.535 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.124

จากตารางที่ 4.69 พบว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 22 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.535 ซึ่งสมรรถนะในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22 ร้อยละ 12.40 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.70 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 22

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.193			-0.340	0.734
IMC	0.304	0.130	2	2.169	0.031*
PPP	0.091	0.040	3	0.576	0.565
PSE	0.002	0.001	4	0.016	0.987
MUT	0.451	0.238	1	3.536	0.000*

จากตารางที่ 4.70 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 22 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 22 ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้ =  $(0.304*IMC) + (0.451*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 22 ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้ =  $(0.130*IMC) + (0.238*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 22 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.304 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 22 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.451 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.238$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.130$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = 0.040$ ) และ PSE ( $\beta = 0.001$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.23 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23 ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23

ตารางที่ 4.71 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 23

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	85.667	4	21.417	15.117	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	536.958	379	1.417		
รวม	622.625	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.371 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.138

จากตารางที่ 4.71 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 23 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.371 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23 ร้อยละ 13.80 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ

$H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.72 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 23

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.241			-0.427	0.670
IMC	0.286	0.123	2	2.055	0.041*
PPP	-0.035	-0.015	4	-0.222	0.825
PSE	0.105	0.047	3	0.698	0.486
MUT	0.514	0.272	1	4.066	0.000*

จากตารางที่ 4.72 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 23 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 23 ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น  $= (0.286 * IMC) + (0.514 * MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 23 ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น  $= (0.123 * IMC) + (0.272 * MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 23 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.286 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 23 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.514 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.272$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.123$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = -0.015$ ) และ PSE ( $\beta = 0.047$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.1.24 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24 ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกาย จากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback)

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24

ตารางที่ 4.73 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 24

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	92.368	4	23.092	14.956	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	585.192	379	1.544		
รวม	677.560	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.369 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.136

จากตารางที่ 4.73 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 24 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.369 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24 ร้อยละ 13.60 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.74 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 24

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.321			-0.546	0.586
IMC	0.313	0.129	2	2.155	0.032*
PPP	-0.156	-0.066	4	-0.949	0.343
PSE	0.077	0.033	3	0.491	0.624
MUT	0.611	0.309	1	4.627	0.000*

จากตารางที่ 4.74 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 24 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 24 ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback) =  $(0.313*IMC) + (0.611*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 24 ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback) =  $(0.129*IMC) + (0.309*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 24 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.313 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 24 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.611 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.309$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.129$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ตัวอื่น PPP ( $\beta = -0.066$ ) และ PSE ( $\beta = 0.033$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.25 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25 ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25

ตารางที่ 4.75 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 25

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	83.965	4	20.991	16.221	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	490.441	379	1.294		
รวม	574.406	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.382 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.146

จากตารางที่ 4.75 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 25 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.382 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพล ทอท. ต่อรูปแบบที่ 25 ร้อยละ 14.60 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$

ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.76 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 25

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.478			0.887	0.375
IMC	0.187	0.083	2	1.403	0.162
PPP	-0.130	-0.006	3	-0.088	0.930
PSE	-0.048	-0.022	4	-0.332	0.740
MUT	0.641	0.353	1	5.305	0.000*

จากตารางที่ 4.76 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 25 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 25 ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่น โยคะ เป็นต้น =  $0.641 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 25 ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่น โยคะ เป็นต้น =  $0.353 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบคือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 25 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.641 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า MUT ( $\beta = 0.353$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.083$ ) PPP ( $\beta = -0.006$ ) และ PSE ( $\beta = 0.022$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.2.26 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26 ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท. จัด**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26



ตารางที่ 4.77 การวิเคราะห์หือทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 26

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	80.272	4	20.068	10.196	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	745.968	379	1.968		
รวม	826.240	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.312 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.097

จากตารางที่ 4.77 พบว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 26 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.312 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26 ร้อยละ 9.70 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.78 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 26

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.058			-0.870	0.930
IMC	0.264	0.098	2	1.610	0.108
PPP	-0.086	-0.033	3	-0.465	0.642
PSE	-0.100	-0.039	4	-0.565	0.572
MUT	0.649	0.297	1	4.351	0.000*

จากตารางที่ 4.78 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 26 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 26 ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท. จัดให้ =  $0.649 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 26 ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท. จัดให้ =  $0.297 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 26 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.649 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า MUT ( $\beta = 0.297$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.098$ ) PPP ( $\beta = -0.033$ ) และ PSE ( $\beta = -0.039$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.1.27 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27 ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27

ตารางที่ 4.79 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 27

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	62.049	4	15.512	19.683	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	298.698	379	0.788		
รวม	360.747	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.415 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.172

จากตารางที่ 4.79 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 27 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.415 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27 ร้อยละ 17.20 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.80 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 27

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.471			1.121	0.263
IMC	0.212	0.120	2	2.046	0.041*
PPP	0.167	0.097	3	1.421	0.156
PSE	0.071	0.042	4	0.638	0.524
MUT	0.338	0.235	1	3.583	0.000*

จากตารางที่ 4.80 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 27 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 27. ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม  $= (0.212*IMC) + (0.338*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 27. ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม  $= (0.120*IMC) + (0.235*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 27 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.212 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 27 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.338 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.235$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.120$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PPP ( $\beta = 0.097$ ) และ PSE ( $\beta = 0.042$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.28 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28 ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28

ตารางที่ 4.81 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 28

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	58.516	4	14.629	8.999	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	616.109	379	1.626		
รวม	674.625	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.295 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.087

จากตารางที่ 4.81 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 28 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.295 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.

มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28 ร้อยละ 8.70 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.82 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 28

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.344			0.570	0.569
IMC	0.223	0.092	2	1.499	0.135
PPP	0.187	0.080	3	1.109	0.268
PSE	0.047	0.020	4	0.293	0.769
MUT	0.313	0.159	1	2.311	0.021*

จากตารางที่ 4.82 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 28 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 28 ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก =  $0.313 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 28 ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก =  $0.157 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 28 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.313 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.157$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28. ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.092$ ) PPP ( $\beta = 0.088$ ) และ PSE ( $\beta = 0.020$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.1.29 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29 ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29

ตารางที่ 4.83 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 29

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	66.468	4	16.617	9.021	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	698.155	379	1.842		
รวม	764.623	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.295 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.087

จากตารางที่ 4.83 พบว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 29 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.295 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29 ร้อยละ 8.70 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.84 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 29

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.096			0.150	0.880
IMC	0.162	0.063	2	1.021	0.308
PPP	0.076	0.030	3	0.421	0.674
PSE	-0.024	-0.010	4	-0.138	0.891
MUT	0.512	0.244	1	3.547	0.000*

จากตารางที่ 4.84 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 29 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 29 ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน =  $0.512 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 29 ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน =  $0.244 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน (MUT) มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 29 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.512 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = .244$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.063$ ) PPP ( $\beta = 0.030$ ) และ PSE ( $\beta = -0.010$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.30 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30 ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30

ตารางที่ 4.85 การวิเคราะห์ห้อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 30

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	56.941	4	14.235	7.157	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	753.799	379	1.989		
รวม	810.740	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.265 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.070

จากตารางที่ 4.85 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 30 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.265 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพล ทอท. ต่อรูปแบบที่ 30 ร้อยละ 7.00 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.86 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 30

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.555			0.831	0.407
IMC	0.007	0.002	3	0.040	0.968
PPP	0.193	0.075	2	1.034	0.302
PSE	-0.098	-0.039	4	-0.552	0.582
MUT	0.510	0.236	1	3.400	0.001*

จากตารางที่ 4.86 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 30 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 30 ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน =  $0.510 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 30 ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน =  $0.236 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 30 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.510 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.236$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.002$ ) PPP ( $\beta = 0.075$ ) และ PSE ( $\beta = -0.039$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.31 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3. ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 31

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 31

ตารางที่ 4.87 การวิเคราะห์หัตถิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 31

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	85.599	4	21.400	34.074	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	238.026	379	0.628		
รวม	323.625	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.514 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.264

จากตารางที่ 4.87 พบว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 31 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.514 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 31 ร้อยละ 26.40 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพล ทอท. ต่อรูปแบบที่ 31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.88 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 31

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.005			0.013	0.989
IMC	0.363	0.216	2	3.915	0.000*
PPP	0.247	0.125	3	2.356	0.019*
PSE	-0.016	-0.010	4	-0.162	0.871
MUT	0.345	0.253	1	4.064	0.000*

จากตารางที่ 4.88 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 31 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 31 ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม =  $(0.363 \cdot \text{IMC}) + (0.247 \cdot \text{PPP}) + (0.345 \cdot \text{MUT})$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 31 ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม =  $(0.216 \cdot \text{IMC}) + (0.125 \cdot \text{PPP}) + (0.253 \cdot \text{MUT})$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ



1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 31 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.363 หน่วย

2) เมื่อคะแนน PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 31 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.247 หน่วย

3) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 31 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.345 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 31 ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.253$ ) ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.216$ ) และ ลำดับที่ 3 คือ PPP ( $\beta = 0.125$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน PSE ( $\beta = -0.010$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.32 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32 เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32

ตารางที่ 4.89 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 32

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	48.421	4	12.105	8.729	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	525.579	379	1.387		
รวม	574.000	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.290 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.084

จากตารางที่ 4.89 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 32 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.290 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32 ร้อยละ 8.40 และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.90 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 32

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.901			1.615	0.107
IMC	0.159	0.071	2	1.158	0.248
PPP	0.017	0.008	4	0.110	0.913
PSE	0.084	0.039	3	0.567	0.571
MUT	0.390	0.215	1	3.119	0.002*

จากตารางที่ 4.90 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 32 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 32 เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง =  $0.390 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐานจะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 32 เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง =  $0.215 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 32 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.390 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.215$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.071$ ) PPP ( $\beta = 0.008$ ) และ PSE ( $\beta = 0.039$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.33 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33 ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33

ตารางที่ 4.91 การวิเคราะห์ห่อทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 33

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	53.633	4	13.408	6.048	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	840.177	379	2.217		
รวม	893.810	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.245 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.060

จากตารางที่ 4.91 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 33 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.245 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33 ร้อยละ 6.00 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.92 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 33

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.471			0.667	0.505
IMC	0.174	0.062	2	0.997	0.319
PPP	0.078	0.029	3	0.397	0.691
PSE	-0.173	-0.065	4	-0.923	0.356
MUT	0.516	0.227	1	3.261	0.001*

จากตารางที่ 4.92 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 33 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 33 ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน =  $0.516 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 33 ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน =  $0.227 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 33 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.516 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.227$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC (0.062) PPP ( $\beta = 0.029$ ) และ PSE ( $\beta = -0.065$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.34 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34 ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34  
ตารางที่ 4.93 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 34

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	52.441	4	13.110	6.360	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	781.244	379	2.061		
รวม	833.685	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.251 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.063

จากตารางที่ 4.93 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 34 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.251 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34 ร้อยละ 6.30 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.94 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ที่มีต่อรูปแบบที่ 34

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.179			0.262	0.793
IMC	0.250	0.093	2	1.491	0.137
PPP	0.042	0.016	3	0.220	0.826
PSE	-0.092	-0.036	4	-0.509	0.611
MUT	0.446	0.204	1	2.923	0.004*

จากตารางที่ 4.94 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 34 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 34 ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และ โทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน =  $0.446 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 34 ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และ โทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน =  $0.204 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 34 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.446 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า MUT ( $\beta = 0.204$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.093$ ) PPP ( $\beta = 0.016$ ) และ PSE ( $\beta = -0.036$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.35 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35 ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35

ตารางที่ 4.95 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 35

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	70.121	4	17.530	8.889	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	747.439	379	1.972		
รวม	817.560	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.293 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.086

จากตารางที่ 4.95 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 35 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.293 ซึ่งสมรรถนะในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35 ร้อยละ 8.60 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.96 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 35

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-0.133			-0.200	0.842
IMC	0.198	0.074	2	1.205	0.229
PPP	-0.069	-0.027	4	-0.371	0.711
PSE	0.004	0.001	3	0.020	0.984
MUT	0.576	0.266	1	3.862	0.000*

จากตารางที่ 4.96 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 35 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้  
รูปแบบที่ 35 ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP) = 0.576\*MUT และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 35 ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP) = 0.266\*MUT ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 35 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.576 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า MUT ( $\beta = 0.266$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.074$ ) PPP ( $\beta = -0.027$ ) และ PSE ( $\beta = 0.001$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.36 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36 ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36

ตารางที่ 4.97 การวิเคราะห์ห้อทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 36

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	74.723	4	18.681	14.527	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	487.378	379	1.286		
รวม	562.101	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.365 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.133

จากตารางที่ 4.97 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 36 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.365 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36 ร้อยละ 13.30 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.98 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 36

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.481			0.895	0.371
IMC	0.072	0.033	3	0.543	0.587
PPP	-0.111	-0.052	4	-0.740	0.460
PSE	0.165	0.078	2	1.154	0.249
MUT	0.586	0.326	1	4.866	0.000*

จากตารางที่ 4.98 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 36 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 36 ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้ =  $0.586 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 36 ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือแหล่งเงินกู้ =  $0.326 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 36 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.586 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.326$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.033$ ) PPP ( $\beta = -0.052$ ) และ PSE ( $\beta = 0.078$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.1.37 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37 ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37

ตารางที่ 4.99 การวิเคราะห์ห้ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 37

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	69.944	4	17.486	26.927	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	246.116	379	0.649		
รวม	316.060	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.470 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.221

จากตารางที่ 4.99 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 37 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.470 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37 ร้อยละ 22.10 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.100 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 37

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.750			1.965	0.050
IMC	0.109	0.065	3	1.152	0.250
PPP	0.168	0.105	2	1.579	0.115
PSE	0.077	0.048	4	0.756	0.450
MUT	0.436	0.323	1	5.087	0.000*



จากตารางที่ 4.100 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบที่ 37 โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบที่ 37 ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ =  $0.436 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบที่ 37 ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ =  $0.323 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบที่ 37 เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.436 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.323$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.065$ ) PPP ( $\beta = 0.105$ ) และ PSE ( $\beta = 0.048$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.38 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ

ตารางที่ 4.101 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	82.452	4	20.613	39.555	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	197.506	379	0.521		
รวม	279.958	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.543 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.295

จากตารางที่ 4.101 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.543 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ ร้อยละ 29.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.102 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.101			0.295	0.768
IMC	0.287	0.184	2	3.406	0.001*
PPP	0.158	0.105	3	1.659	0.098
PSE	0.105	0.070	4	1.149	0.251
MUT	0.370	0.292	1	4.827	0.000*

จากตารางที่ 4.102 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์การ โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับองค์การ =  $(0.287*IMC) + (0.370*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับองค์การ =  $(0.184*IMC) + (0.292*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับองค์การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.287 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับองค์การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.370 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับองค์การ ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.292$ ) และ ลำดับที่ 2 คือ IMC ( $\beta = 0.184$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะเดียวกัน PPP ( $\beta = 0.105$ ) และ PSE ( $\beta = 0.070$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.1.39 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม

ตารางที่ 4.103 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	67.703	4	16.926	46.385	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	138.297	379	0.365		
รวม	206.000	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.573 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.329

จากตารางที่ 4.103 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.573 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม ร้อยละ 32.90 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดง

ว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.104 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.450			1.571	0.117
IMC	0.223	0.167	3	3.164	0.002*
PPP	0.248	0.191	2	3.107	0.002*
PSE	0.171	0.133	4	2.245	0.025*
MUT	0.221	0.203	1	3.449	0.001*

จากตารางที่ 4.104 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม =  $(0.223*IMC) + (0.248*PPP) + (0.171*PSE) + (0.221*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม =  $(0.167*IMC) + (0.191*PPP) + (0.133*PSE) + (0.203*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่มเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.223 หน่วย

2) เมื่อคะแนนการจัดการ PPP มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.248 หน่วย

3) เมื่อคะแนน PSE มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร

ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.171 หน่วย

4) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.221 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซง การจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับทีมงาน / กลุ่ม ลำดับที่ 1 คือ MUT ( $\beta = 0.203$ ) ลำดับที่ 2 คือ PPP ( $\beta = 0.191$ ) ลำดับที่ 3 คือ IMC ( $\beta = 0.167$ ) และ ลำดับที่ 4 คือ PSE ( $\beta = 0.133$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.1.40 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียด มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล

ตารางที่ 4.105 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	68.209	4	17.052	22.976	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	281.281	379	0.742		
รวม	349.490	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.442 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.195

จากตารางที่ 4.105 พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.442 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคลร้อยละ 19.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.106 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.266			0.652	0.515
IMC	0.157	0.090	2	1.561	0.119
PPP	0.112	0.066	3	0.980	0.328
PSE	0.030	0.018	4	0.274	0.784
MUT	0.468	0.330	1	5.114	0.000*

จากตารางที่ 4.106 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล =  $0.468 * MUT$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล =  $0.330 * MUT$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ คือ เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.468 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า MUT ( $\beta = 0.330$ ) มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในระดับบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เดียวกัน IMC ( $\beta = 0.090$ ) PPP ( $\beta = 0.066$ ) และ PSE ( $\beta = 0.018$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานในระดับบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**3.1.41 ผลการทดสอบสมมติฐานของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ**

$H_0$ : สมรรถนะการจัดการความเครียดไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ

$H_1$ : สมรรถนะการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ  
 ตารางที่ 4.107 การวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	sig.
จากการถดถอย	75.807	4	18.952	39.569	0.000*
จากแหล่งอื่น ๆ	181.526	379	0.479		
รวม	257.333	383			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.543 ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.295

จากตารางที่ 4.107 พบว่าสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.543 ซึ่งสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ ร้อยละ 29.50 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.108 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ

	b	Beta	Rank	t	sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.218			0.664	0.507
IMC	0.260	0.174	2	3.218	0.001*
PPP	0.126	0.087	3	1.381	0.168
PSE	-0.007	-0.005	4	-0.083	0.934
MUT	0.454	0.373	1	6.174	0.000*

จากตารางที่ 4.108 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ โดยให้อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร  
 ทอท. ในทุกระดับ =  $(0.260*IMC) + (0.454*MUT)$  และเมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนน  
 มาตรฐาน จะได้สมการถดถอย ดังนี้

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร  
 ทอท. ในทุกระดับ =  $(0.174*IMC)+(0.373*MUT)$  ความหมายของสมการถดถอยในรูปแบบ  
 คะแนนดิบ คือ

1) เมื่อคะแนน IMC มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่  
 ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร  
 ทอท. ในทุกระดับ เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.260 หน่วย

2) เมื่อคะแนน MUT มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยที่  
 ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ จะทำให้รูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร  
 ทอท. ในทุกระดับ เปลี่ยนแปลงในทิศทางเพิ่มขึ้น 0.454 หน่วย

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซง  
 การจ้ดกระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ ลำดับที่ 1 คือ MUT  
 $(\beta = 0.373)$  และ ลำดับที่ 2 คือ IMC  $(\beta = 0.174)$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน  
 ขณะเดียวกัน PPP  $(\beta = 0.087)$  และ PSE  $(\beta = -0.005)$  ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ด  
 กระทำการจ้ดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในทุกระดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
 0.05





### 3.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.109 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ลำดับ ที่	สมมติฐาน	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
1	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 1 องค์การมี ต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและความยุติธรรมในการทำงาน	ยอมรับ
2	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 2 องค์การมี การกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	ยอมรับ
3	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 3 องค์การมี การออกแบบงาน, การวิเคราะห์หับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม	ยอมรับ
4	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 4 องค์การมี การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และ โปร่งใส	ยอมรับ
5	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 5 องค์การมี การกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความ ความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ
6	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 6 องค์การมี การจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานและอาชีวอนามัย และการ สร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน	ยอมรับ
7	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 7 องค์การมี การวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม	ยอมรับ
8	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 8 องค์การมี การพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้กับพนักงานและลูกจ้าง	ยอมรับ
9	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 9 องค์การมี การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม	ยอมรับ

## ตารางที่ 4.109 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สมมติฐาน	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
10	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 10 องค์การมี การสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการ ประนีประนอมอย่างเป็นระบบ	ยอมรับ
11	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 11 องค์การมี การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง	ยอมรับ
12	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 12 องค์การมี การจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น	ยอมรับ
13	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 13 องค์การมี การสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ สื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์การที่สนับสนุน ให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น	ยอมรับ
14	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 14 องค์การมี การสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลัก องค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ	ยอมรับ
15	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 15 มีการ ทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม	ยอมรับ
16	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 16 สมาชิก ในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็น ทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกันในลักษณะของชุมชน นักปฏิบัติ	ยอมรับ
17	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 17 มีการจัด คนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศใน การทำงานภายในทีมงาน	ยอมรับ

## ตารางที่ 4.109 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สมมติฐาน	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
18	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 18 ทีมงานมีส่วนรวมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	ยอมรับ
19	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 19 มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน	ยอมรับ
20	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 20 พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบสถานงานได้อย่างเหมาะสม	ยอมรับ
21	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 21 ท่านจัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ	ยอมรับ
22	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 22. ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียดจากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้	ยอมรับ
23	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 23 ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น	ยอมรับ
24	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 24 ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback)	ยอมรับ
25	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 25 ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น	ยอมรับ
26	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 26 ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือด หรือ โครงการออกกำลังกายที่ ทอท.จัดให้	ยอมรับ

## ตารางที่ 4.109 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สมมติฐาน	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
27	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 27 ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม	ยอมรับ
28	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 28 ท่านได้รับการคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก	ยอมรับ
29	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 29 ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน	ยอมรับ
30	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 30 ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน	ยอมรับ
31	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 31 ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม	ยอมรับ
32	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 32 เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง	ยอมรับ
33	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 33 ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน	ยอมรับ
34	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 34 ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงาน	ยอมรับ

ตารางที่ 4.109 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สมมติฐาน	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
35	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 35 ท่าน รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)	ยอมรับ
36	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 36 ท่าน สามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน การเงิน หรือแหล่งเงินกู้	ยอมรับ
37	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบที่ 37 ท่าน ได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ	ยอมรับ
38	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการ ความเครียดจากการทำงานในระดับองค์กร	ยอมรับ
39	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการ ความเครียดจากการทำงานในระดับทีมงาน / กลุ่ม	ยอมรับ
40	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการ ความเครียดจากการทำงานในระดับระดับบุคคล	ยอมรับ
41	ความสามารถในการจัดการความเครียดมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการ ความเครียดจากการทำงานในทุกระดับ	ยอมรับ

สรุปว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อ ทุกรูปแบบวิธีแทรก  
แทรกการจักระทำการจัดการความเครียด ทอท. ตามกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดีในอุดมคติทั้ง  
37 รูปแบบ และสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อ 3 ระดับรูปแบบวิธีแทรกแทรก  
การจักระทำการจัดการความเครียด ทอท. ตามกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดีใน  
อุดมคติทั้งสิ้น รวมทั้งภาพรวมในทุกระดับรูปแบบอีกด้วย

ตารางที่ 4.110 แสดงสรุปค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกรูปแบบ จำนวน 3 ระดับรูปแบบหลัก (37 รูปแบบย่อย) และลำดับที่

รูปแบบ ที่	รายละเอียด	Beta (ลำดับที่)			
		IMC	PSE	PPP	MUT
1	องค์การมีต้นแบบภาวะผู้นำองค์กรที่ดีและ ความยุติธรรมในการทำงาน				0.240(1)
2	องค์การมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบ ทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน		0.138(2)		0.234(1)
3	องค์การมีการออกแบบงาน, การวิเคราะห์ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ความ ยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการ หมุนเวียนงานที่เหมาะสม	0.157(2)			0.249(1)
4	องค์การมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ ชัดเจน และ โปร่งใส				0.315(1)
5	องค์การมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การ ฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความ พร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง	0.216(2)			0.234(1)
6	องค์การมีการจัดการด้านอาชีพอนามัยและ ความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับ ความเครียดจากการทำงาน	0.222(2)			0.244(1)
7	องค์การมีการวางเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน และการจัดการแบบมีส่วนร่วม	0.168(2)		0.151(3)	0.236(1)
8	องค์การมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้ คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้กับพนักงานและลูกจ้าง	0.172(2)			0.369(1)
9	องค์การมีการจัดการความรู้, องค์กรแห่งการ เรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม	0.184(2)			0.225(1)

## ตารางที่ 4.110 (ต่อ)

รูปแบบ ที่	รายละเอียด	Beta (ลำดับที่)			
		IMC	PSE	PPP	MUT
10	องค์การมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการ ประนีประนอมอย่างเป็นระบบ			0.206(2)	0.275(1)
11	องค์การมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบ ได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงาน และลูกจ้าง	0.112(3)		0.194(2)	0.239(1)
12	องค์การมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมใน การทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสัมผัสที่ร้อน เป็นต้น			0.202(2)	0.290(1)
13	องค์การมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ สื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากร รวมขององค์การที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวก และง่ายขึ้น	0.120(3)		0.235(1)	0.178(2)
14	องค์การมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบาย ทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร	0.109(4)	0.130(3)	0.293(1)	0.188(2)
15	มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม	0.165(2)	0.247(1)	0.163(3)	
16	สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็น ทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางาน ร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ	0.147(4)		0.187(2)	0.189(1) 0.150(3)

## ตารางที่ 4.110 (ต่อ)

รูปแบบ ที่	รายละเอียด	Beta (ลำดับที่)			
		IMC	PSE	PPP	MUT
17	มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสม กับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการ ทำงานภายในทีมงาน	0.139(3)		0.153(2)	0.227(1)
18	ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจใน การตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	0.195(2)		0.146(3)	0.284(1)
19	มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็น ทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน	0.19(2)		0.150(3)	0.208(1)
20	พื้นที่ในการทำงานของท่านมีการออกแบบ สถานงานได้อย่างเหมาะสม				0.326(1)
21	จัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่าง เหมาะสมอยู่เสมอ		0.117(3)	0.314(1)	0.158(2)
22	ท่านได้รับการฝึกอบรมการจัดการความเครียด จากการทำงานเสมอ หรือเข้าร่วม โครงการเพื่อ ลดความเครียดจากการทำงาน ที่ ทอท.จัดให้	0.130(2)			0.238(1)
23	ท่านได้รับการฝึกการผ่อนคลายความเครียด จากการทำงาน เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การ ฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น	0.123(2)			0.272(1)
24	ท่านได้รับการทดสอบตามกระบวนการตอบ กลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียด ในการทำงาน (Bio-Feedback)	0.129(2)			0.309(1)
25	ท่านมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิ่ง การปั่นจักรยาน การเล่นโยคะ เป็นต้น				0.353(1)



## ตารางที่ 4.110 (ต่อ)

รูปแบบ ที่	รายละเอียด	Beta (ลำดับที่)			
		IMC	PSE	PPP	MUT
26	ท่านเข้าร่วมโครงการลดโรคหลอดเลือดหรือโครงการออกกำลังกายที่ ทอท.จัดให้				0.287(1)
27	ท่านมีการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ตามหลักโภชนาการ และได้รับการจัดสถานที่โรงอาหารที่เหมาะสม	0.120(2)			0.235(1)
28	ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิเสธการใช้สารเสพติด แอลกอฮอล์ และบุหรี่ เมื่อมีความเครียดจากการทำงาน หรือเข้าร่วมโครงการเพื่อลด ละ เลิก				0.159(1)
29	ท่านได้รับการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อท่านรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน				0.244(1)
30	ท่านได้รับการรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้ และพฤติกรรม เมื่อท่านเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน				0.236(1)
31	ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม	0.216(2)		0.125(3)	0.253(1)
32	เมื่อท่านเกิดความเครียดจากการทำงานท่านต้องการการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง				0.215(1)
33	ท่านได้รับการรักษาด้วยยาและจิตบำบัดทางการแพทย์เมื่อท่านเกิดการเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงาน				0.277(1)

## ตารางที่ 4.110 (ต่อ)

รูปแบบ ที่	รายละเอียด	Beta (ลำดับที่)			
		IMC	PSE	PPP	MUT
34	ท่านรับทราบข้อมูลสายด่วนสุขภาพจิต 1323 และโทรใช้บริการเมื่อท่านเกิดความเครียด				0.204(1)
35	ท่านรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP)				0.266(1)
36	ท่านสามารถเข้าถึงการศึกษาความรู้ทางการเงิน การเงิน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน หรือ แหล่งเงินกู้				0.326(1)
37	ท่านได้รับความคุ้มครองประกันสุขภาพ ประกันภัย จากสวัสดิการ				0.323(1)

ตารางที่ 4.111 แสดงสรุปค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท. ในระดับองค์กร ทีมงาน และบุคคล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รูปแบบ ที่	รูปแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.	Beta (ลำดับที่)			
		IMC	PSE	PPP	MUT
1	ระดับองค์กร	0.184(2)			0.292(1)
2	ระดับทีมงาน	0.167(3)	0.133(4)	0.191(2)	0.203(1)
3	ระดับบุคคล				0.330(1)
4	ภาพรวมทุกระดับ	0.174(2)			0.373(1)

จากตาราง 4.110 และ 4.111 พบว่า MUT มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในภาพรวมทุกระดับ มีขนาดค่า Beta เป็นลำดับที่ 1 โดยเป็นสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีอิทธิพลต่อวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับบุคคลมากที่สุด ขนาดค่า Beta รองลงมาคือ IMC PPP

และ PSE ตามลำดับ โดยทุกสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับทีมงาน

ตารางที่ 4.112 แสดงการแจกแจงจำนวนความถี่ของค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติแบ่งตามกลุ่มปัจจัยสมรรถนะ/พฤติกรรมจัดการความเครียดและลำดับที่ขนาดของค่า Beta เพื่อหาคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัย สมรรถนะ/ พฤติกรรม การจัดการ ความเครียด	ค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของ บุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ลำดับที่ขนาด				คะแนนเฉลี่ย ความถี่ ถ่วงน้ำหนัก	ลำดับที่ (ถ่วง น้ำหนัก)
		1	2	3	4		
		ความถี่ * คะแนน					
IMC	องค์การ	0	6	2	1	23	1
	ทีม	0	3	1	1	12	3
	บุคคล	0	5	0	0	15	2
	รวม	0*4	14*3	3*2	2*1	50	2
PSE	องค์การ	0	1	0	1	4	2
	ทีม	1	1	0	0	7	1
	บุคคล	0	0	1	0	2	3
	รวม	1*4	2*3	1*2	1*1	13	4
PPP	องค์การ	2	3	1	0	19	1
	ทีม	1	1	3	0	13	2
	บุคคล	1	0	1	0	6	3
	รวม	4*4	4*3	5*2	0*1	38	3
MUT	องค์การ	12	2	1	0	56	2
	ทีม	3	1	0	0	15	3
	บุคคล	17	1	0	0	71	1
	รวม	32*4	4*3	1*2	0*1	142	1

จากตาราง 4.110 - 4.112 เมื่อพิจารณาแต่ละพฤติกรรม/สมรรถนะการจัดการความเครียดพบว่า MUT มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จำนวนมากที่สุด คือ เกือบทุกรูปแบบ ยกเว้นรูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม โดยมีคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวม 142 คะแนน รองลงมาคือ IMC มีคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวม 50 คะแนน PPP มีคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวม 38 คะแนน และ PSE มีคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวม 13 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.113 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณ

ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. (คะแนนเฉลี่ยความถี่ถ่วงน้ำหนักลำดับที่ขนาดค่า Beta)	ค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ระดับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.
ลำดับที่ 1 การจัดการอารมณ์	0.167	ลำดับที่ 1 ระดับทีม /
ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) : มาก (50 คะแนน)	0.184	กลุ่ม : มาก
ลำดับที่ 2 การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) : มาก (13 คะแนน)	0.133	ลำดับที่ 2 ระดับองค์กร : มาก
ลำดับที่ 3 การจัดการดำเนินการ การสื่อสารองค์กร ที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) : มาก (18 คะแนน)	0.191	ลำดับที่ 3 ระดับบุคคล: ปานกลาง
ลำดับที่ 4 การให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) : มาก (142 คะแนน)	0.203	ภาพรวมทุกระดับ : มาก
	0.292	
	0.330	
	0.373	

ตารางที่ 4.114 แสดงสรุปค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับองค์กร ทีมงานและบุคคล

พฤติกรรม/ สมรรถนะ	รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.รูปแบบที่																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
IMC	Beta	0.077	0.203	0.157	0.071	0.216	0.222	0.168	0.172	0.184	0.090	0.112	0.096	0.120	0.109	0.165	0.147	0.139	0.195	0.193
	Sig	0.175	0.089	0.006	0.215	0.000	0.000	0.002	0.002	0.001	0.101	0.045	0.079	0.035	0.047	0.003	0.006	0.013	0.000	0.001
PSE	Beta	0.120	0.138	0.092	0.092	0.075	0.021	0.082	-0.015	0.064	0.046	0.050	0.033	0.032	0.130	0.247	0.187	0.090	0.032	0.063
	Sig	0.062	0.038	0.152	0.158	0.240	0.745	0.181	0.814	0.325	0.461	0.246	0.594	0.614	0.036	0.000	0.002	0.153	0.606	0.313
PPP	Beta	0.127	0.011	0.049	0.033	0.058	0.104	0.151	0.009	0.077	0.206	0.194	0.202	0.235	0.206	0.163	0.189	0.153	0.146	0.150
	Sig	0.058	0.872	0.465	0.624	0.381	0.112	0.018	0.892	0.253	0.001	0.003	0.002	0.000	0.001	0.012	0.003	0.018	0.024	0.021
MUT	Beta	0.240	0.234	0.249	0.316	0.234	0.244	0.236	0.369	0.225	0.275	0.239	0.290	0.178	0.188	0.049	0.150	0.227	0.241	0.208
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.005	0.002	0.424	0.013	0.000	0.000	0.001
พฤติกรรม/ สมรรถนะ	รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.รูปแบบที่ (ต่อ)																	หมายเหตุ		
	20	21	22	23*	24*	25	26	27	28	29*	30*	31	32*	33	34	35*	36	37		
IMC	Beta	0.099	0.093	0.130	0.123	0.129	0.083	0.098	0.120	0.092	0.063	0.002	0.216	0.071	0.062	0.093	0.074	0.033	0.065	องค์กร
	Sig	0.090	0.076	0.031	0.041	0.032	0.162	0.108	0.041	0.135	0.308	0.968	0.000	0.248	0.319	0.137	0.229	0.587	0.250	ทีม
PSE	Beta	-0.101	0.117	0.001	0.047	0.033	-0.022	-0.039	0.042	0.020	-0.010	-0.039	-0.010	0.039	-0.065	-0.036	0.001	0.078	0.048	บุคคล
	Sig	0.396	0.048	0.987	0.486	0.624	0.740	0.572	0.524	0.769	0.891	0.582	0.871	0.571	0.356	0.611	0.984	0.249	0.450	แทนช่อง
PPP	Beta	0.053	0.314	0.040	-0.015	-0.066	-0.006	-0.033	0.097	0.080	0.030	0.075	0.125	0.008	0.029	0.016	-0.027	-0.052	0.105	ตาราง
	Sig	0.434	0.000	0.565	0.825	0.343	0.930	0.642	0.156	0.268	0.674	0.302	0.019	0.913	0.691	0.826	0.711	0.460	0.115	ที่มี
MUT	Beta	0.362	0.158	0.238	0.272	0.309	0.353	0.297	0.235	0.159	0.244	0.236	0.253	0.215	0.227	0.204	0.266	0.326	0.323	นัยสำคัญ
	Sig	0.000	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.021	0.000	0.001	0.000	0.002	0.001	0.004	0.000	0.000	0.000	ทางสถิติ

จากตาราง 4.114 พบว่าปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียด การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จำนวนมากที่สุดคือ เกือบทุกรูปแบบ ยกเว้นรูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม รูปแบบเดิวนั้นที่ MUT ไม่มีอิทธิพล

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่ได้รับอิทธิพลจากทั้ง 4 ปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. ได้แก่ รูปแบบที่ 14 องค์กรมีการสื่อสารองค์กรด้านนโยบายทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร และรูปแบบที่ 16 สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ

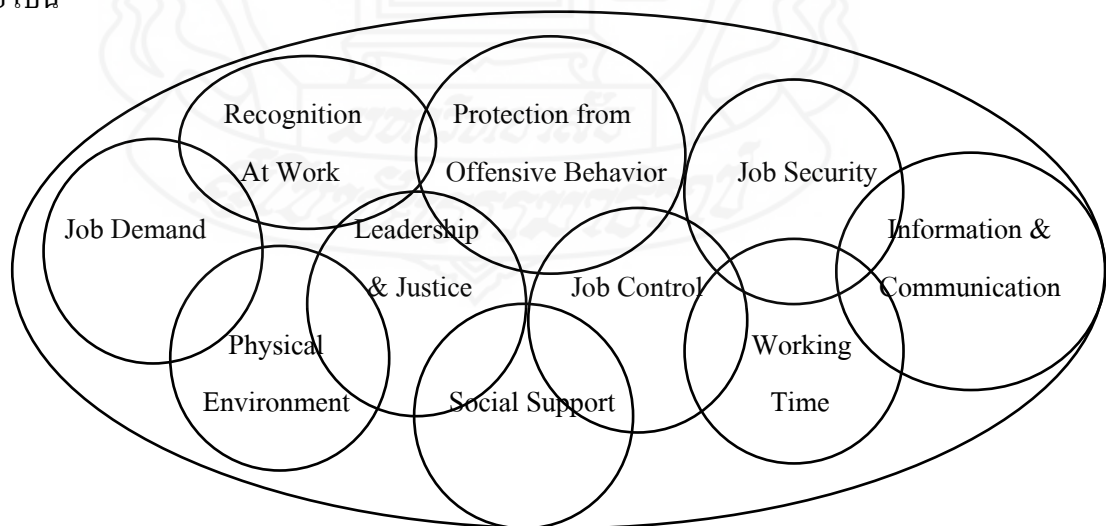
รูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่ได้รับอิทธิพลจาก 3 ปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. ได้แก่ รูปแบบที่ 7 องค์กรมีการวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการจัดการแบบมีส่วนร่วม รูปแบบที่ 11 องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัล

สำหรับพนักงานและลูกจ้าง รูปแบบที่ 13 องค์กรมีการสนับสนุนข้อมูล เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดให้มีฐานข้อมูลทรัพยากรรวมขององค์กรที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงาน การสื่อสารประสานงานของบุคลากรสะดวกและง่ายขึ้น รูปแบบที่ 17 มีการจัดคนเข้าทำงานลงในทีมงานที่เหมาะสมกับงานและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน ภายในทีมงาน รูปแบบที่ 18 ทีมงานมีส่วนร่วมดำเนินการและมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงานเองได้อย่างอิสระ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย รูปแบบที่ 19 มีการจัดโปรแกรมความหลากหลายเป็นทางเลือกในงานให้กับสมาชิกในทีมงาน รูปแบบที่ 31 ท่านสามารถจัดการสมดุลการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยปัจจัยพฤติกรรม/สมรรถนะการจัดการความเครียด การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) ไม่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการ กระทบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ดังกล่าวข้างต้น ส่วนรูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม (MUT) ปัจจัยพฤติกรรม/สมรรถนะการจัดการความเครียด การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก ไม่มีอิทธิพล

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการ กระทบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่ได้รับอิทธิพลจาก 2 ปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. ได้แก่ รูปแบบที่ 3 องค์กรมีการออกแบบงาน, การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ความยืดหยุ่น การเพิ่มคุณค่าในงานและการหมุนเวียนงานที่เหมาะสม รูปแบบที่ 5 องค์กรมีการกำหนดโปรแกรมการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างต่อเนื่อง รูปแบบที่ 6 องค์กรมีการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน รูปแบบที่ 8 องค์กรมีการพัฒนาสายอาชีพ และการให้คำปรึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานและลูกจ้าง รูปแบบที่ 9 องค์กรมีการจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) มีอิทธิพล ส่วนรูปแบบที่ 10 องค์กรมีการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ รูปแบบที่ 11 องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการชื่นชมให้รางวัลสำหรับพนักงานและลูกจ้าง รูปแบบที่ 21 จัดการเวลาในการทำงานของท่านได้อย่างเหมาะสมอยู่เสมอ การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) มีอิทธิพล รูปแบบที่ 2 องค์กรมีการกำหนดการคัดเลือกและการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) มีอิทธิพล ร่วมกับปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียดพบว่า การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) ซึ่งมีอิทธิพลต่อเกือบทุกรูปแบบ

#### ตอนที่ 4 ผลการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ทอท.

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ทอท. ระดับ 9 ขึ้นไป จำนวน 15 ตัวอย่าง ร่วมกับแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 15 ชุด ในการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งมีการบันทึกเสียงสำหรับข้อมูลนโยบายสาธารณะ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แก่นสารซึ่งนับเป็นเทคนิคที่สำคัญเทคนิคหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยทั่วไปได้ เป็นกระบวนการจัดการข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความหมายขึ้นมา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกไปตีความและหาคำอธิบายเชิงทฤษฎีขึ้นมาจากข้อมูล โดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้ออกจากการวิเคราะห์จำแนกหรือจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ส่วนประกอบแล้ว ผู้วิจัยกำหนดแก่นสาร (Theme) คือ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์กรโดยอ้างอิงจากรายการตรวจประเมินการป้องกันความเครียดภายในองค์กรขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้แก่ ความเป็นผู้นำและความยุติธรรมในการทำงาน (Leadership and justice) อุปสงค์ความต้องการของงาน (Job demand) การควบคุมงาน (Job control) การสนับสนุนทางสังคม (Social support) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) สมดุลชีวิตการทำงานและเวลาในการทำงาน (Work life balance and working time) การได้รับการยอมรับในงาน (Recognition at work) การป้องกันจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าว (Protection from offensive behavior) ความมั่นคงในงาน (Job security) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) ดังภาพแสดงต่อไปนี้



ภาพที่ 4.7 แก่นสารในการวิเคราะห์ คือ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดภายในองค์กรจากรายการตรวจป้องกันความเครียดในองค์กรของ ILO

ตารางที่ 4.115 การกำหนดรหัส จำแนกประเภทข้อมูล การกำหนดหน่วยของการแรงแ้งนั้บและวิธีการแ้งนั้บ เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดของ ทอท.

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียด			
ประเภทย่อยของแนวคิด	รหัส	คำหรือข้อความ	วิธีการแ้งนั้บ
ความเป็นผู้นำและ ความยุติธรรมใน การทำงาน	LJ	-นโยบายการทำงาน กลยุทธ์ในการป้องกันความเครียด -ปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม -การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ -รักษาข้อมูลส่วนตัวเป็นความลับ -แก้ไขปัญหาในสถานที่ทำงานทันที	จำนวน ครั้ง/ ความถี่ที่ คำ/ ข้อความ
ความต้องการของ งาน	JD	-ปริมาณงานจำนวนและความสามารถของพนักงาน -การมอบหมายงาน วางแผนการทำงาน -ตรวจสอบภาระงาน ระบุความรับผิดชอบ -ทางเลือกในการทำงาน	ปรากฏ ในคำ สัมภาษณ์
การควบคุมงาน	JC	-ส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน -ปรับปรุงทัศนคติการทำงาน -จัดระเบียบงาน -ส่งเสริมส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุง -จัดประชุมเป็นประจำ	
การสนับสนุนทาง สังคม	SS	-สร้างความสัมพันธ์การสนับสนุนซึ่งกันและกัน -การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ -มีแหล่งทรัพยากรภายนอกเพื่อการจัดหาสำหรับให้ ความช่วยเหลือพนักงาน -จัดกิจกรรมทางสังคม -ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงาน	
สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ	PE	-ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย -สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกสบาย -การกำจัดหรือลดสิ่งคุกคามทางกายภาพ -สถานที่พักผ่อน -แผนฉุกเฉินและการอพยพ	

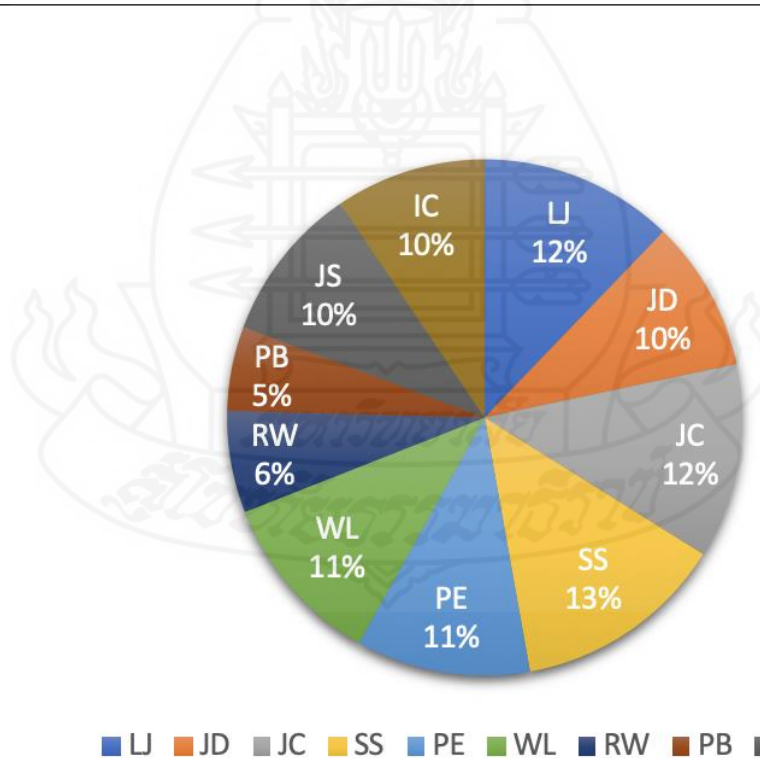


ตารางที่ 4.115 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียด			
ประเภทย่อยของแนวคิด	รหัส	คำหรือข้อความ	วิธีการ เจงนับ
สมดุลชีวิตการทำงานและเวลาในการทำงาน	WL	-การออกแบบชั่วโมงการทำงาน -การวางแผนตารางงาน -หลีกเลี่ยงชั่วโมงการทำงานที่นานเกินไป -การจัดเวลาทำงานและครอบครัว -การหยุดพักและเวลาพัก	จำนวน ครั้ง/ ความถี่ที่
ได้รับการยอมรับในที่ทำงาน	RW	-ชื่นชมในการทำงาน -ระบบประเมินผลการทำงาน -พนักงานแสดงความรู้สึกและความคิดเห็น -มีความเท่าเทียมทางเพศ -การสร้างโอกาสในการทำงานที่ดี	คำ/ ข้อความ ปรากฏ ในคำ
การป้องกันจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าว	PB	-กรอบขององค์กรและกลยุทธ์สำหรับการป้องกัน พฤติกรรมที่ก้าวร้าว-ความตระหนักสำหรับพฤติกรรม การให้เกียรติและความเคารพ-การดำเนินการเพื่อจัดการ กับความรุนแรง การล่วงละเมิด และการล่วงละเมิดทาง เพศในที่ทำงาน-ช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้องในพฤติกรรมที่ ก้าวร้าว-จัดระเบียบพื้นที่ทำงานเพื่อปกป้องพนักงาน จากความรุนแรง	สัมภาษณ์
ความมั่นคงในงาน	JS	-การจ้างงานที่มั่นคง-การจัดทำสัญญาจ้างงาน -การรับรองให้มีการจ่ายค่าจ้างอย่างสม่ำเสมอ การจัด ผลประโยชน์ให้ตามสัญญาจ้าง -ความมั่นใจในงานสำหรับพนักงานที่เลี้ยงดูบุตร -ปกป้องการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม	
สารสนเทศและการสื่อสาร	IC	-ผู้จัดการที่จะต้องไปตรวจสอบสถานที่ทำงานและพูดคุยกับ พนักงาน-สื่อสารได้เข้าใจง่ายและสม่ำเสมอ -แจ้งพนักงานอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ สำคัญ-แจ้งผู้บริหารระดับสูงถึงความคิดเห็นของ พนักงาน-แผนการในอนาคตและการเปลี่ยนแปลง	

ตารางที่ 4.116 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์กร

รหัส	ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. (ระดับ 9 ขึ้นไป)															จำนวน (ครั้ง)	ร้อยละ	ลำดับ ที่
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15				
LJ	4	6	2	5	8	7	3	2	6	4	5	2	7	6	67	12.20	2	
JD	2	3	4	6	4	2	3	4	5	7	3	3	4	2	52	9.47	5	
JC	6	5	3	6	5	4	2	4	3	4	6	5	6	8	67	12.20	2	
SS	6	8	4	7	4	5	6	3	6	4	8	4	2	6	73	13.30	1	
PE	3	5	4	5	3	2	4	4	8	2	6	4	5	5	60	10.93	3	
WL	4	4	2	3	6	5	3	4	7	5	4	4	5	4	60	10.93	3	
RW	2	3	3	2	1	4	3	2	1	1	5	3	2	3	35	6.38	6	
PB	1	3	1	2	2	3	3	2	3	1	3	2	1	2	29	5.28	7	
JS	4	4	5	3	6	3	4	2	2	4	5	3	5	4	54	9.84	4	
IC	3	3	2	2	4	6	3	5	2	5	6	2	6	3	52	9.47	5	



ภาพที่ 4.8 จำนวนร้อยละปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์กร

จากตาราง 4.116 แสดงข้อมูลจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์กรของ ทอท. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นในแต่ละประเด็น เรียงตามลำดับดังนี้

1) ด้านการสนับสนุนทางสังคม (Social Support) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 13.30 ว่า ทอท. มีความผูกพันระหว่างสังคมเพื่อนร่วมงานสูง มีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในหมู่พนักงาน ทั้งทรัพยากรจากภายในและภายนอกองค์กร มีกิจกรรมทางสังคมทั้งระหว่างการทำงานและภายหลังการทำงาน

“คน ทอท. ทำงานแบบพี่แบบน้อง ” (T1) “ก่อนการแปรรูป ทอท. เป็นส่วนงานราชการ คือ กรมการบินพลเรือนเดิม ผู้บริหารในตอนนั้น ส่วนใหญ่ก็เป็นรุ่นบุกเบิกตอนนั้น เจออะไรด้วยกันมาเยอะ มีอะไรก็ต้องช่วยเหลือกันอยู่แล้ว” (T3) “เมื่อลูกน้องมีปัญหา ประตูห้องที่เปิดตลอดพร้อมรับฟังลูกน้องเสมอ” (T4) “ระบบงานของ ทอท. ถูกระดมมาในแบบของการเป็นที่เลี้ยง ไปด้วยกันในทีม” (T10) “หลังเลิกงานเรามักจะมีการสังสรรค์ในช่วงเวลาพิเศษ มีการพูดคุยกัน บางครั้งเวลาตอนเข้านั่งกินกาแฟกันเราก็สามารถคุยงานกันได้ บางคนไม่รู้ก็มองว่าเราอยู่งานมานั่งกินกาแฟเฉย ๆ” (T7)

2) ด้านการควบคุมงาน (Job Control) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 12.20 ว่า พนักงานและลูกจ้าง ทอท. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปานกลาง ส่วนใหญ่การตัดสินใจยังยึดติดกับผู้บริหารระดับสูงด้วยระบบการทำงานแบบตามสายบังคับบัญชา องค์กรมีการสนับสนุนในการปรับปรุงทัศนคติของพนักงานและควบคุมวิธีการทำงานในเป็นไปตามแบบแผนมาตรฐาน ขั้นตอนการดำเนินงานและคู่มือการปฏิบัติงาน การสอนงานจากการทดลองปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุงสภาพการทำงานและผลผลิต มีการประชุมเป็นประจำเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาในสถานที่ทำงานและแนวทางแก้ไข หากแต่ยังขาดการจัดระเบียบงานในลักษณะที่ส่งเสริมความสามารถใหม่ ทักษะความรู้ที่นอกเหนือจากสายงานที่รับผิดชอบ

“ปัจจุบันมีแนวโน้มดีมากกว่าสมัยก่อนมาก คนรุ่นใหม่กล้าที่เดินเข้ามาแสดงความคิดเห็น ในการบริหารก็ต้องให้เครดิตกับหัวหน้างานที่เราได้มอบหมายภารกิจไปแล้ว ไม่ล้วงลูกกัน” (T6) “ทอท. เป็นองค์กรที่ถูกต้องตรวจสอบตลอดเวลา ดังนั้นเอกสารต่าง ๆ ต้องมี” (T15)

3) ด้านความเป็นผู้นำและความยุติธรรมในการทำงาน (Leadership and Justice at Work) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 12.20 ว่า ทอท. ยังไม่มีการพัฒนาและการสื่อสารนโยบายการทำงานและกลยุทธ์ในการป้องกันความเครียดจากการทำงานที่เป็นรูปธรรม หากมีกฎระเบียบว่าด้วยการกำหนดขั้นตอนการห้ามการเลือกปฏิบัติและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานพื้นฐาน ในส่วนการดำเนินการภาคสมัครใจนั้น ทอท.ของมีการส่งเสริมการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น โครงการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่พบปะพนักงาน รายการคุยให้คิดกับนิตินัย เป็นต้น

“นโยบายป้องกันความเครียดจากการทำงานโดยตรงเลยไม่มี แต่หากมีกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันความเครียดแล้วผู้บริหารก็จะสนับสนุนให้มีการดำเนินการเสมอ” (T4) “การป้องกันความเครียดจากการทำงานนั้นเพิ่งเริ่มให้ความสำคัญเมื่อเร็ว ๆ นี้ แต่จะเห็นชัดทางด้านกายภาพ แต่ทางด้านจิตใจนั้นยังไม่ีออกมาเป็นรูปธรรม” (T6) “ความเป็นผู้นำสำคัญมากเพราะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศโดยรวมในการทำงาน ถ้าหัวหน้าดึงมาพี่ว่าลูกน้องก็คงไม่สนุกในการทำงานเท่าไร” (T10)

4) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 10.93 ว่า ทอท. ยึดถือแนวทางเป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำตามกฎหมายเป็นอย่างน้อย มีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนสำหรับการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมโดยยึดถือหลักการและแนวทางของระบบการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่มีอยู่ในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกสบายเอื้อต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต มีความพยายามในการกำจัดหรือลดสิ่งคุกคามที่มีอันตรายต่อความปลอดภัยและสุขภาพพนักงานจากต้นตอแหล่งกำเนิด จัดให้มีสถานที่พักผ่อนที่สะอาดพร้อมเครื่องอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็นถึงแม้จะมีข้อขัดข้องด้านโครงสร้างพื้นที่อาคารทางกายภาพที่จำกัด ทอท.มีการจัดทำแผนฉุกเฉินและการอพยพอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ

“บรรยากาศการทำงานสำคัญ แต่ด้วยปัญหาข้อจำกัดด้านพื้นที่ โดยเฉพาะอาคารสำนักงานหรือแม้แต่อาคารผู้โดยสาร ทอท.เลยไม่สามารถมีพื้นที่สันทนาการได้มากนัก” (T4) “การจัดบรรยากาศการทำงานนั้นก็ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และตัวตนของคนทำงานในองค์กร ทอท.ไม่ใช่บริษัทเทคโนโลยีที่จะลงทุนกับสถานที่ทำงานให้คนมีความคิดสร้างสรรค์มากขนาดนั้น” (T13) “ทอท.มีการซ่อมแซมอย่างสม่ำเสมอ เพราะมาตรฐานคือหัวใจการดำเนินการ” (T14)

5) ด้านสมดุลชีวิตการทำงานและเวลาในการทำงาน (Work-Life balance and working time) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 10.93 ว่า ทอท. ยังขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น วางแผนตารางงานเพื่อรองรับความต้องการทั้งขององค์กรและความต้องการพิเศษของพนักงาน มีการทำงานล่วงเวลาโดยมีการกำหนดมาตรการและข้อจำกัดเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ชั่วโมงการทำงานที่นานเกินไปเฉพาะสายงานปฏิบัติการ ปรับความ

ยาวและความถี่การหยุดพักและเวลาพักตามปริมาณงาน เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานเอ็กซ์เรย์สัมภาระขึ้นเครื่อง เป็นต้น หากสายงานสนับสนุนยังไม่มีมาตรการชัดเจน เป็นเหตุให้เกิดความเหนื่อยล้าจากการทำงานได้

“ทอท.ควรมีสถานที่ดูแลบุตรหลานให้กับพนักงานและลูกจ้าง จะได้แบ่งเบาภาระ ช่วงเวลางานที่ต้องแบ่งให้ให้ในการดูแลบุตรหลาน” (T3) “คนทำงานร่วมกันคือส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างสมดุลโลกส่วนตัวและโลกของการทำงาน เพื่อนร่วมงานดีและเข้าใจ เวลาติดธุระครอบครัวก็สามารถช่วยแบ่งเบางานให้กันได้ ไม่มีเพื่อนในที่ทำงานเลยการจัดการชีวิตส่วนตัวคงลำบาก” (T8) “การจัดเวลางานและเวลาว่าง ต้องเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคล ผู้บริหารก็ยังสามารถให้คำแนะนำได้ในบางส่วนเท่านั้น トラバドที่ไม่กระทบกับงานส่วนรวม” (T13)

6) ด้านความปลอดภัยในงาน (Job security) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 9.84 ว่า ทอท.มีการจ้างงานที่มั่นคง มีการจัดทำสัญญาจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมถ้อยแถลงที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงานและค่าจ้างที่เป็นธรรมตามมาตรฐานตลาดแรงงาน มีการจ่ายค่าจ้างอย่างสม่ำเสมอและจัดการผลประโยชน์ให้ตามสัญญา ให้สิทธิพนักงานในการลาคลอดและเลี้ยงดูบุตร และมีกระบวนการเพื่อป้องกันการเลิกจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม

“ทอท.เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงในอาชีพสูง คือจุดสำคัญที่ดึงดูดทำให้คนภายนอกเข้ามาเป็นพนักงาน ทอท. หรือแม้แต่ลูกจ้างชั่วคราวที่อยู่ส่วนหนึ่งก็เพื่อจะได้มีโอกาสบรรจุเป็นพนักงาน” (T4) “สัญญาจ้างงานที่ลงลายชื่อยุติรายบุคคลมีแต่คงไม่ได้ครอบคลุมทุกอย่างเหมือนบริษัทเอกชน” (T7) “คน ทอท.เกษียรออกไปแล้วก็อยากให้ลูกหลานเข้ามาทำงานในทอท.ต่อเพราะจะได้รับสวัสดิการรักษาพยาบาลต่อเนื่อง ถือว่าเป็นการสร้างความมั่นคงอย่างหนึ่งให้ชีวิต” (T12)

7) ด้านความต้องการของงาน (Job Demands) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ร้อยละ 9.47 ว่า ทอท. มีการกำหนด ปรับปริมาณงาน โดยคำนึงถึงจำนวนและความสามารถของพนักงาน มีการมอบหมายงานและทบทวนเป็นประจำเพื่อป้องกันไม่ให้ปริมาณงานมากเกินไปต่อพนักงาน หากแต่ยังขาดการวางแผนในระยะยาวสำหรับเป้าหมายความสำเร็จตามกำหนดเวลาหรือความก้าวหน้าของงาน และการออกแบบภาระงานในระดับบุคคลที่มีความชัดเจนอีกทั้งยังขาดทางเลือกในสายงานเพื่อรักษาความสนใจในทางเลือกอื่นสำหรับการทำงานในองค์กร

“ทอท. มีการกำหนดรายละเอียดงาน เป็นระเบียบข้อบังคับ แต่อาจยังไม่ลงไปถึงระดับบุคคล ยังคงเป็นภาพรวมของส่วนงานอยู่” (T3) “สำหรับที่จะวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ และจะบอกทีมถึงภาระงาน มีบ้างที่เป็นงานด่วน ก็ต้องอยู่ช่วยกันจนเรียบร้อยจนคิดทั้งหัวหน้าทั้งลูกน้อง” (T4) “ทอท.มีสายงานตามหน้าที่งานหลักของธุรกิจ ที่ระบุรายละเอียดงาน

ค่อนข้างชัดเจน เนื่องจากโครงสร้างองค์การใหญ่ ภาระงานที่มากนั้นมักเป็นจากงานที่ซ้ำซ้อนกันมากกว่า” (T10)

8) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 9.47 ว่า ทอท. มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปในแนวนโยบายการดำเนินการหลักอยู่อย่างสม่ำเสมอเพียงพอต่อการตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับแผนการในอนาคตและการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินการขององค์การ

“ผู้จัดการระดับกลางสำคัญมากในการเชื่อมระหว่างข้อสั่งการเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติงาน” (T5) “ เป็นไปได้เราก็สื่อสารกันภายในทีมก่อนเมื่อเกิดปัญหา เพราะผู้บริหารระดับสูงเองก็อาจไม่มีเวลากับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ” (T7) “ ทอท. ลงทุนกับเทคโนโลยีการสื่อสารมาก เรามี SAP ใช้ที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิตั้งแต่เปิดแล้วตอนนี้กำลังขยายเพื่อช่วยให้คนทำงานง่าย เข้าถึงข้อมูลในการดำเนินการสะดวกขึ้น” (T10) “ทอท. มีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ เช่น หนังสือเวียน และไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มไลน์ การประชุมทีมงาน แต่เท่าที่สังเกตแบบไม่เป็นทางการจะส่งผลในแง่บวกในการดำเนินการมากกว่าแบบเป็นทางการด้วยหนังสือ แครู้จักกัน สามารถคุยกันก่อนหนังสือตามมาทีหลังได้” (T11)

9) ด้านได้รับการยอมรับในที่ทำงาน (Recognition at work) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 6.38 ว่า ทอท. มีการชื่นชมการทำงานที่ดีของพนักงานและทีมงานอย่างเปิดเผย มีการปฏิบัติต่อผู้หญิงและผู้ชายอย่างเท่าเทียม หากแต่ยังขาดระบบที่พนักงานสามารถทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน และระบบที่พนักงานสามารถแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นได้อย่างสะดวกใจเพื่อสร้างโอกาสในการทำงานที่ดี

“ทอท. มีการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นทุกปี ด้วยการส่งเสริม 5 ใจ ทอท. DNA” (T8) “ทอท.มีการสร้างต้นแบบของคนทำงานที่มีพฤติกรรมพึงประสงค์ 5 ใจ” (T10) “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ต้องเป็นหน้าที่ของเบอร์หนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะการทำงานคือคุณค่าของการมีชีวิตหนึ่ง เมื่อพยายามไปเต็มที่แล้วก็ย่อมหวังจะได้รับการตอบแทนเป็นธรรมดาไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง” (T12) “เมื่อคนทำดีผู้บริหารต้องสังเกตเห็น ดังกรณีวีรบุรุษถ้าหลวงก็จะเป็นตำนานของ ทอท.” (T15)

10) ด้านการป้องกันจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าว (Protection from offensive behavior) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นร้อยละ 5.28 ว่า ทอท. ยังไม่ได้จัดตั้งกรอบการดำเนินการและกลยุทธ์ขององค์การสำหรับการป้องกันพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรวมถึงการจัดการอย่างเพียงพอและทันทั่วถึง ไม่มีการจัดการฝึกอบรมและสร้างความตระหนักในการให้เกียรติและแสดงความเคารพต่อเพื่อนร่วมงาน พื้นที่การทำงานยังขาดการจัดระเบียบเพื่อลดแรงปะทะและปกป้องพนักงานจาก

ความรุนแรงของลูกค้ำและบุคคลภายนอก

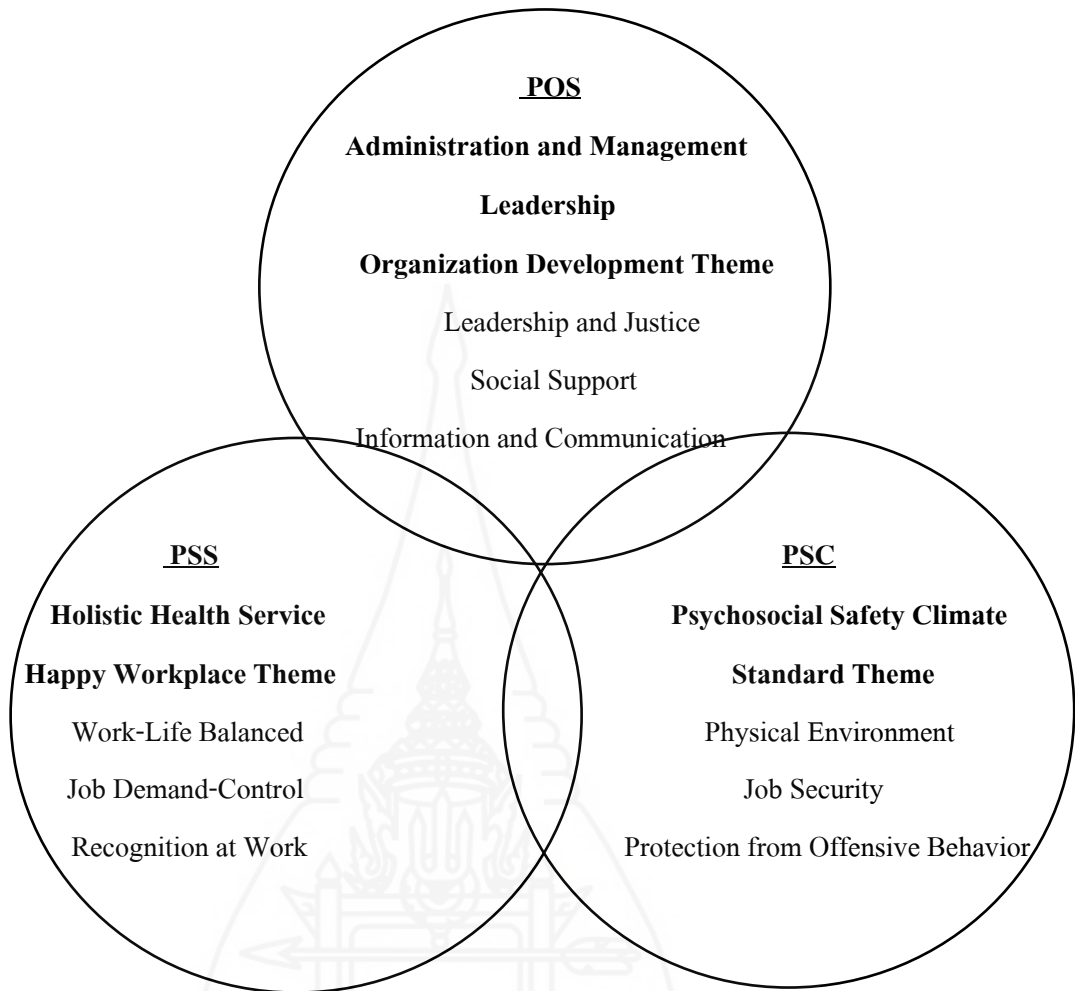
“ทอท.มีฝ่ายที่คอยควบคุมดูแลทางด้านระเบียบวินัยของพนักงาน เมื่อมีการร้องเรียน หากแต่เรื่องความขัดแย้งในที่ทำงานกว่าจะถึงจุดนั้น คนในสำนักงานเดียวกัน หัวหน้างานก็ต้องมีการพูดคุยจัดการกันเองก่อน ยกเว้นแก้ไม่ได้จริง ๆ ถึงจะรายงานหน่วยเหนือขึ้นไป เพราะสุดท้ายผู้บริหารก็ต้องให้อำนาจการตัดสินใจกับหัวหน้างานมากกว่าเพราะใกล้ชิดเห็นปัญหามากกว่า” (T3) “เรื่องความขัดแย้งเป็นเรื่องในระดับบุคคลมาก ยากต่อการใช้การจัดการเชิงบริหารอย่างเดียว ต้องทำความเข้าใจกันเป็นรายบุคคลเพราะแต่ละคนมีประสบการณ์ชีวิตไม่เหมือนกัน การแสดงออกพฤติกรรมไม่เหมือนกัน แต่เราต้องอยู่ร่วมกันให้ได้” (T6)

สำหรับประเด็นนโยบายสาธารณะเพื่อองค์การสุขภาพดีจากพื้นฐานการจัดการความเครียด ในกระบวนการขับเคลื่อนจากการเชื่อมโยงด้วยเหตุผลที่สัมพันธ์กันจากการวิเคราะห์แก่นสารนำมาวิเคราะห์ตีความสรุปอุปนิสัยสำหรับสาเหตุและผลลัพธ์ รวมทั้งเป้าหมายและวิธีการของประเด็นการป้องกันความเครียดในองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ได้นำมารวมไว้ในประเภทเดียวกันสำหรับพื้นที่ร่วมซึ่งจะเป็นหัวใจ (Essenes) จุดที่ใช่ภายใต้บริบทของ ทอท. ผู้จัดการในการดำเนินธุรกิจ ผู้ซึ่งพัฒนาและนำไปสู่ปฏิบัติเชิงกลยุทธ์สามารถนำแก่นสาระที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้เพื่อลดปัจจัยความเครียดที่เกี่ยวกับการทำงานและลดผลกระทบเชิงลบที่ตามมาจากความเครียดในการทำงาน กำหนดเป็นกลุ่มแก่นสารเพื่อระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์เวชศาสตร์ป้องกัน (Davidson, 2018) แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) แก่นสารกลุ่มการบริหารจัดการ พัฒนาองค์การ การปกป้องและภาวะผู้นำ (Administration Management and Leadership Theme, Perceived Organizational Support: POS) ได้แก่ ด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านความเป็นผู้นำและความยุติธรรมในการทำงาน และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

2) แก่นสารกลุ่มการสนับสนุนขององค์การด้านสุขภาพ การแพทย์และสาธารณสุข อาชีวอนามัยและความอยู่ดีมีสุข ด้วยการบริการสุขภาพขององค์กรร่วม (Holistic Health Awareness and Service Theme, Perceived Stress Scale: PSS) ได้แก่ ด้านความต้องการของงาน ด้านการควบคุมงาน ด้านสมดุลชีวิตการทำงานและเวลาในการทำงาน และด้านการยอมรับในที่ทำงาน

3) แก่นสารกลุ่มการป้องกันด้านมาตรฐานความปลอดภัยบรรยากาศทางด้านจิตสังคม (Psychosocial Safety Climate and Standard Theme: PSC) ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านการป้องกันจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าว



<b>Organizational Stress Theory: Man – Environment Ecosystem</b>					
<b>Human</b>	<b>Person</b>	<b>Fit</b>		<b>Environment</b>	<b>Organization</b>
Demand	Control	Support	Role	Relation	Change
Stress	Resilience	Resource	Effort	Reward	Value

ภาพที่ 4.9 ผลสรุปการวิเคราะห์ที่แก่นสารจัดประเภทกลุ่มของปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดภายในองค์กรและแนวคิดการบริหารจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (SHA: Safety Health Administration Model)



## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนิสัยสำหรับแนวทางการพัฒนารูปแบบ การจัดการความเครียด ทอท. และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียด ของบุคลากร ทอท.

การวิเคราะห์สามเส้า (Triangular analysis) ตีความสรุปอุปนิสัย โดยใช้กรอบ แนวความคิดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและรูปแบบองค์การสุขภาพดี ภาพรวมมุมมองแบบกว้าง สุขภาวะองค์กรรวม สำหรับการบริหารจัดการองค์การในรูปแบบองค์การสุขภาพดีที่เหนือกว่ารูปแบบ องค์การสมรรถนะสูง ด้วยวิธีแทรกแซงการจักระทำกระบวนการจัดการความเครียด การพัฒนา องค์การและการจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะประเด็นด้านจิตสังคม ปัญหาสุขภาพจิต ความเครียดและภาวะหมดไฟ เพื่อให้สามารถเข้าใจ สภาวะ กระบวนการของความเครียดองค์การ จากทฤษฎีแนวความคิดจิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ รวมถึงพฤติกรรมมนุษย์ และองค์การได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเข้าใจผลลัพธ์ที่ค้ำึงถึงช่วงความกว้างของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการขององค์การที่มากขึ้นด้วย รวมทั้งองค์ความรู้การปฏิบัติตามแนวทางสุขภาวะใน สถานที่ทำงาน ตามหลักการคนสำราญ งานสำเร็จของโครงการสถานประกอบการปลอดโรค ปลอดภัย ใจเป็นสุข ด้วยการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือดัชนีวัดสมรรถนะการจัดการความเครียด และรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดจากการทบทวนวรรณกรรม เชิงลึก ประยุกต์ใช้ทรัพยากรส่วนบุคคลที่มนุษย์และองค์การต้องเตรียมพร้อมต่อการเผชิญการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ถือเป็นบูรณาการรอบแนวคิดสำหรับแนวทางการพัฒนารูปแบบ การจัดการความเครียด ทอท. ซึ่งเป็นการออกแบบเฉพาะตามบริบทขององค์กร ทีมงานและ บุคลากรของ ทอท. ในการมีส่วนร่วมสร้างอัตลักษณ์จากความแตกต่างที่มีความหลากหลาย ทำให้ ทอท. สามารถวินิจฉัยระบุวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความเครียดของบุคลากร ทอท. ได้ถูกจุด เกิดผลลัพธ์หลักเชิงประจักษ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ ทอท. มีการจัดการความเครียดที่เป็น ระบบ มีประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบเชิงบวกเป็นวงกว้างจากผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องจาก ความเครียด เพื่อตอบ โจทย์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Matthew J. Grawitch, 2015)

ปัจจัยนำเข้ากระบวนการวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนิสัยคือ ผลการวิเคราะห์ตาม วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) สภาวะการจัดการความเครียด ของ ทอท. ในปัจจุบันและการจัดการ ความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอนาคต 2) ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. 3) อิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. และปัจจัยนำออกของงานวิจัยครั้งนี้คือ วัตถุประสงค์ที่

4) แนวทางโอกาสการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.และสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ซึ่งถือเป็นผลผลิตของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย และขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนในระยะที่ 2 การพัฒนาสร้างร่างรูปแบบคือ การนำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ได้จากระยะที่ 1 มาวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนัยตามทฤษฎีระบบและแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์การวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อโอกาสในการพัฒนา ดังรูปภาพแสดง ต่อไปนี้



ภาพที่ 4.10 กรอบแนวความคิดในการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.

ตารางที่ 4.117 ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สามเส้าตีความสรุปอุปนิสัยรูปแบบการพัฒนา  
ความเครียดของ ทอท.

---



---

สรุปข้อมูลจากการวิจัยเอกสารตามวัตถุประสงค์ 1

สภาวะการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบันและ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ

---

- ทอท. มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การของ ทอท. ตามรูปแบบแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG) การประเมินดัชนีชี้วัดความยั่งยืน DJSI นโยบาย Thailand 4.0 Digital Economy รูปแบบองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ได้แก่ SEAM RIB BCM รูปแบบการจัดการนิรภัย (SMS) และรูปแบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OSHAS 18001 เป็น ISO 45001
- ทอท. ไม่มีนโยบาย หรือระบบการจัดการความเครียดองค์การที่เป็นมาตรฐานรูปแบบทางการ หากแต่วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดส่วนใหญ่ยังเป็นภาคสมัครใจในรูปแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากในประเทศไทย ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำเป็นกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในประเด็นจิตสังคม ปัญหาสุขภาพจิตและความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน ไม่มีการระบุเกณฑ์ในกองทุนเงินทดแทน ส่วนกฎหมายที่มีความใกล้เคียง คือ พ.ร.บ. สุขภาพจิต พ.ศ.2562
- ปัญหาความเครียดจากการทำงานยังเป็นปัญหาที่ซับซ้อนมากที่สุด ในอาชีวเวชศาสตร์
- วิธีแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียด ทอท. ที่มีในปัจจุบัน จำนวน 30 จาก 37 รูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ โดยมีช่องว่างโอกาสในการพัฒนารูปแบบ ได้แก่
  - 1) รูปแบบระดับองค์การการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานการจัดการ ความขัดแย้ง และการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ
  - 2) รูปแบบระดับบุคคลการฝึกผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน
  - 3) รูปแบบระดับบุคคลการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกาย (Bio-Feedback)
  - 4) รูปแบบระดับบุคคลการให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกัน
  - 5) รูปแบบระดับบุคคลการรักษา ทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม
  - 6) รูปแบบระดับบุคคลการให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบ กระเทือนจิตใจ และได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง
  - 7) รูปแบบระดับบุคคลโปรแกรมช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee

Assistant Program : EAP)

---

## ตารางที่ 4.117 (ต่อ)

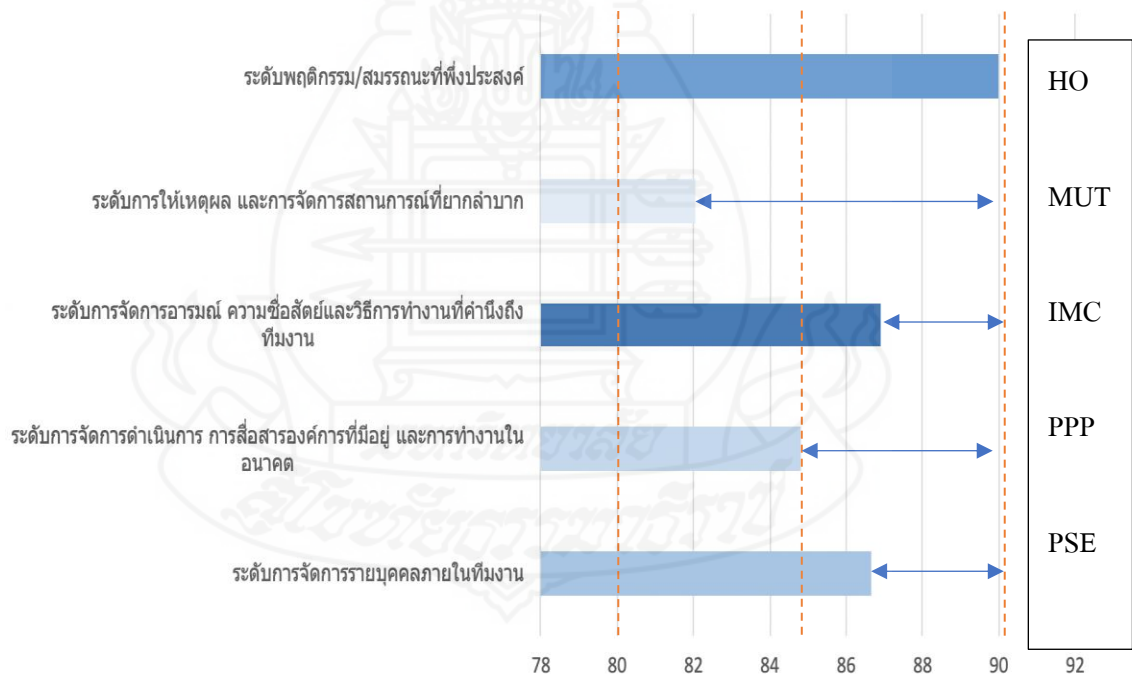
อุปสรรค / สิ่งขัดขวาง	แรงจูงใจ / สิ่งขับเคลื่อน
1. การสนับสนุนรูปแบบการจัดการ ความเครียดระดับบุคคล *	1. การจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบการ จัดการความเครียดระดับทีมงาน **
2. การจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบ การจัดการความเครียดระดับทีมงาน **	2. การสนับสนุนรูปแบบการจัดการความเครียด ระดับบุคคล *
3. การบริหารทุนมนุษย์รูปแบบการจัดการ ความเครียดระดับทีมงาน	3. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การเป็น ผู้นำ และการมีส่วนร่วมของผู้ทำงานรูปแบบการ จัดการความเครียดระดับองค์การ
4. การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบการจัดการความเครียดระดับ ทีมงาน***	4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ บริบทองค์การรูปแบบ การจัดการความเครียดระดับองค์การ และการ มุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบการ จัดการความเครียดระดับทีมงาน***
5. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายในรูปแบบการจัดการความเครียด ระดับองค์การ ****	5. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์การ****
<b>แนวทางโอกาสการพัฒนาองค์การจากการวิเคราะห์เนื้อหา</b>	
1. การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการบุคลากรในภาพรวมขององค์กร นำรูปแบบวิธี แทรกแซงการ จัดกระทำระดับองค์การและทีมงานที่มีความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. มากกว่าระดับบุคคล ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน้ากรู้ของบุคลากร ทอท. ในประเด็น จิตสังคมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	
2. การปรับปรุงตามความจำเป็นในเฉพาะส่วนแต่ละกลุ่มบุคลากร นำช่องว่างรูปแบบวิธี แทรกแซงการ จัดกระทำจัดการความเครียดระดับบุคคลออกแบบโปรแกรมการให้ความ ช่วยเหลือส่วนบุคคลให้โดนใจด้วยหลักการตลาดแบบองค์รวม ด้วยการ ใช้ระบบการสนับสนุน ทางเทคโนโลยีควบคุมคู่สอดคล้องความต้องการปัจเจกบุคคลและพฤติกรรมองค์การสร้างเวทีคุณค่า ร่วมปัจเจกบุคคล สร้างคนสนามบินเพื่อสร้างสนามบินให้มีชีวิตและมีสุขภาพที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง	
3. การวินิจฉัยขององค์กร เพื่อระบุตัวตนที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของบุคลากรตั้งแต่จุดเริ่มต้นและระหว่างทางที่พร้อมจะพัฒนาเติบโต ควบคู่ไปตามเป้าหมายขององค์กร	

ตารางที่ 4.117 (ต่อ)

สรุปข้อมูลจากการวิจัยเชิงสำรวจและการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวัตถุประสงค์ 2, 3		
ระดับสมรรถนะการจัดการ	ค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่อ	ระดับความ
ความเครียด ทอท. (คะแนนเฉลี่ยความถี่ ถ่วงน้ำหนักของ ขนาดค่าBeta)	อิทธิพลของสมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท.ที่มีต่อรูปแบบวิธี แทรกแซงการจัดการกระทำจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	คิดเห็นรูปแบบวิธี แทรกแซงฯ ของ บุคลากร ทอท.
ลำดับที่ 1 การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงาน ที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) : มาก (50 คะแนน)	0.167 0.184	ลำดับที่ 1 ระดับทีมงาน : มาก
ลำดับที่ 2 การจัดการรายบุคคล ภายในทีมงาน (PSE) : มาก (13 คะแนน)	0.133	ลำดับที่ 2 ระดับองค์การ : มาก
ลำดับที่ 3 การจัดการ ดำเนินการ การสื่อสารองค์การ ที่มีอยู่และการทำงานใน อนาคต (PPP) : มาก (18 คะแนน)	0.191 0.292	ลำดับที่ 3 ระดับบุคคล : ปานกลาง
ลำดับที่ 4 การให้เหตุผล และ การจัดการสถานการณ์ที่ ยากลำบาก (MUT) : มาก (142 คะแนน)	0.203 0.373	ภาพรวมใน ทุกระดับ : มาก
แนวทางการพัฒนาองค์การจากการวิเคราะห์แก่นสาร		
1. กลุ่มแก่นสารสำหรับนโยบายสาธารณะด้านการบริการจัดการและพัฒนาองค์การ (POS)		
2. กลุ่มแก่นสารสำหรับนโยบายสาธารณะด้านการบริการสุขภาพองค์กรร่วม (PSS)		
3. กลุ่มแก่นสารสำหรับนโยบายสาธารณะด้านมาตรฐานความปลอดภัยบรรยากาศด้านจิตสังคม (PSC)		

### 5.1 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะการจัดการความเครียดระหว่าง ทอท. รูปแบบในปัจจุบันและความสอดคล้องกับสถานะการจัดการความเครียด. ทอท. รูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ

การวิเคราะห์ช่องว่างสถานะและสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงในปัจจุบันจากผลการวิจัยเอกสารและ ทอท. รูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ ซึ่งกำหนดระดับพฤติกรรม / สมรรถนะที่พึงประสงค์มากกว่าหรือเท่ากับ 90% คือ องค์การมีสมรรถนะการจัดการความเครียดในระดับสูง องค์การมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียดขององค์กรแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการป้องกันและลดความเครียดในทีมขององค์กร การมีสมรรถนะหลักสำหรับการจัดการความเครียดขององค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับเกณฑ์ดัชนีความยั่งยืน DJSI ในมิติสังคม ข้อคำถามประเด็นระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัยเกี่ยวกับความเครียดขององค์กร รวมถึงการพิจารณาในประเด็นความสอดคล้องเพื่อแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. อีกด้วย ดังรูปภาพแสดง ต่อไปนี้



ภาพที่ 4.11 ช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบันและระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ

ตารางที่ 4.118 การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องการการแก้ไขเร่งด่วนตาม ช่องว่างรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. และช่องว่างพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.

รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของ บุคลากร ทอท.		เรียงตามลำดับระดับพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. (คะแนนถ่วงน้ำหนักตามลำดับ คะแนนเฉลี่ยความถี่ถ่วงน้ำหนักขนาดค่า Beta)			
เรียงตามลำดับ รูปแบบหลัก	จำนวนช่องว่าง รูปแบบย่อย	1. IMC (3 คะแนน)	2. PSE (1คะแนน)	3. PPP (2 คะแนน)	4. MUT (4 คะแนน)
1. ระดับทีมงาน	-	-	-	-	-
2. ระดับองค์กร	1 รูปแบบ	3	1	2	4
3. ระดับบุคคล	6 รูปแบบ	18	6	12	24

จากตาราง 4.118 พบว่ารูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียด บุคลากรของ ทอท. และคะแนนถ่วงน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยความถี่ถ่วงน้ำหนักขนาดค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ ยากลำบาก (MUT) ในการจัดการความเครียดของ ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับบุคคล มีคะแนนมากที่สุด คือ 24 คะแนน แสดงถึง ลำดับความสำคัญความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะการ จัดการความเครียด ทอท. ลำดับรองลงมาคือการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่ คำนึงถึงทีมงาน (IMC) มีคะแนน 18 คะแนน การจัดการดำเนินการ การสื่อสารองค์กรที่มีอยู่ (PPP) มีคะแนน 12 คะแนน และการทำงานในอนาคต และการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) มี คะแนน 6 คะแนน ตามลำดับ เช่นเดียวกับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับองค์กร ในส่วนรูปแบบวิธีแทรกแซงการกระทำ การจัดการ ความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับทีมงานนั้นไม่พบช่องว่างพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการ ความเครียด ทอท. กล่าวได้ว่า รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำ การจัดการความเครียดของ บุคลากร ทอท. ระดับทีมงานถือเป็นจุดแข็งสำคัญของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.

### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. ด้านการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)

ทอท. มีระดับสมรรถนะด้านนี้น้อยที่สุด หากแต่คะแนนรวมเฉลี่ยความถี่ถ่วงน้ำหนักขนาดของค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. ที่มีต่อวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากรทอท. มีระดับคะแนนมากที่สุด โดยมีอิทธิพลต่อเกือบทุกรูปแบบย่อย ยกเว้นรูปแบบที่ 15 การทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมเท่านั้นที่ MUT ไม่มีอิทธิพล รวมทั้ง MUT มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับบุคคลมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงรูปแบบเดียวเท่านั้นอย่างชัดเจน โดย MUT มีพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียดย่อยเรียงตามลำดับ ได้แก่

1) การจัดการความขัดแย้งคือ การเผชิญกับความขัดแย้งอย่างยุติธรรม และทันท่วงที และความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาคือ การสนับสนุนและความรับผิดชอบในการเข้าหาประเด็นปัญหา

2) การใช้ทรัพยากรขององค์กร คือ การเสาะแสวงหาคำแนะนำเมื่อมีความจำเป็นจากผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ หรือเจ้าหน้าที่ดูแลสุขภาพในการทำงาน

แสดงให้เห็นว่า ทอท. ควรต้องเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะด้านการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) เป็นลำดับความสำคัญอันดับที่หนึ่ง และจากผลสำรวจพบว่าบุคลากร ทอท. ให้ความสำคัญวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำจัดการความเครียดระดับบุคคลในระดับปานกลาง และน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับระดับที่มงานและระดับองค์กรตามลำดับสำหรับความสำคัญที่มากกว่า ดังนั้น ทอท. จึงควรพลิกวิกฤติการรับรู้ของบุคลากรของ ทอท. เป็นโอกาสในการลดช่องว่างสมรรถนะการจัดการความเครียด ด้วยการสร้างความตระหนักรู้ให้เห็นความสำคัญของวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำจัดการความเครียดระดับบุคคลของบุคลากร ทอท. เพื่อเติมเต็มช่องว่างสอดคล้องกับข้อมูลจากผลการวิจัยเอกสารที่พบว่า ทอท. ยังมีช่องว่างรูปแบบวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำจัดการความเครียดองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ จำนวน 7 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 10 ระดับองค์การการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการ ความขัดแย้งและการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ รูปแบบที่ 23 ระดับบุคคลการฝึกผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน รูปแบบที่ 24 ระดับบุคคลการทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกาย (Bio-Feedback) รูปแบบที่ 29 ระดับบุคคลการให้คำปรึกษาทางด้าน



จิตวิทยาเชิงป้องกัน รูปแบบที่ 30 ระดับบุคคลกรรักษา ทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม รูปแบบที่ 32 ระดับบุคคลกรให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรง รูปแบบที่ 35 ระดับบุคคล โปรแกรมช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับพนักงาน (Employee Assistant Program : EAP) โดย ทอท. สามารถนำการวินิจฉัยช่องว่างดังกล่าวมาเป็น โอกาสในการพัฒนาออกแบบรูปแบบ หรือ กิจกรรม หรือ โครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร ทอท. อย่างตรงจุดและโดนใจ เพิ่มเติมจากจากวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดที่ ทอท. มีอยู่แล้ว จำนวน 30 รูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมที่ดีในการแก้ไขปัญหา สถานการณ์ที่ยากลำบากระหว่างบุคลากรและการสนับสนุนจากองค์กรด้วยรูปแบบบูรณาการ การจัดการความเครียดองค์รวมในทุกมิติทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ที่แต่ละระดับมีรูปแบบ ตามหลักเวชศาสตร์ป้องกันได้แก่ ระดับปฐมภูมิทุติยภูมิและตติภูมิ เนื่องจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานไม่แตกต่างกันระหว่างระดับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับผู้นำ และระดับองค์กร (Nielsen et al., 2017)

### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียดของ

#### ทอท. ด้านการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)

ระดับพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. ด้าน การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน มีระดับพฤติกรรม / สมรรถนะ การจัดการความเครียดของ ทอท. มากที่สุด ถือเป็นจุดแข็งของ ทอท. ในปัจจุบันและคะแนนเฉลี่ย ความถี่ถ่วงน้ำหนักค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะในการจัดการ ความเครียดที่มีต่อรูปแบบการจัดการความเครียดมีระดับคะแนนในลำดับที่ 2 รองจาก MUT โดย ปัจจัย IMC มีค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อวิธีแทรกแซงการจัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. รูปแบบ ระดับองค์กร จำนวน 9 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13 และ 14 รูปแบบระดับ ทีมงาน จำนวน 5 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 15, 16, 17, 18 และ 19 รูปแบบระดับบุคคล จำนวน 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 22, 23\*, 24\* และ 31 ดังนั้น ทอท. ควรมีกลยุทธ์ส่งเสริมจุดแข็งของ สมรรถนะด้านนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี แนวความคิดภาวะผู้นำ (Leadership)

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียดของ

#### ทอท. ด้านการจัดการดำเนินการ การสื่อสารองค์การที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP)

ทอท. มีช่องว่างสมรรถนะการจัดการความเครียดของด้านนี้มากเป็นอันดับที่ 2 รองจาก MUT โดยปัจจัย PPP มีค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. ที่มีต่อวิธีแทรกแซงการจัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. รูปแบบระดับองค์การ จำนวน 6 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 7, 10\*, 11, 12, 13 และ 14 รูปแบบระดับทีมงาน จำนวน 5 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 15, 16, 17, 18 และ 19 รูปแบบระดับบุคคล จำนวน 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 21 และ 31 ดังนั้น ทอท. ควรเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการวิธีแทรกแซงการจัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ดังกล่าวซึ่งส่วนใหญ่ ทอท. มีอยู่แล้ว ยกเว้นรูปแบบที่ 10 ด้วยการสื่อสารองค์การเชิงรุกเพื่อสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (Perceive Organization Support) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการอันเป็นการเพิ่มสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ด้วย

### 5.1.4 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียดของ

#### ทอท. ด้านการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)

ทอท. มีช่องว่างสมรรถนะการจัดการความเครียดของด้านนี้มากเป็นอันดับที่ 3 รองจาก MUT และ PPP โดยปัจจัย PSE มีค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียดทอท. ที่มีต่อวิธีแทรกแซงการจัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. รูปแบบระดับองค์การ จำนวน 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 12 องค์การมีการจัดการสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานลักษณะเฉพาะทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียง ความร้อน การสั่นสะเทือน เป็นต้น รูปแบบที่ 14 องค์การมีการสื่อสารองค์การด้านนโยบาย ทิศทางเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมหลักองค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ รูปแบบระดับทีมงาน จำนวน 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 15 มีการทำงานโดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม รูปแบบที่ 16 สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่ค่อนข้างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาางานร่วมกันในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ ดังนั้น ทอท. ควรเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการวิธีแทรกแซงการจัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ดังกล่าวซึ่งส่วนใหญ่ ทอท. มีอยู่แล้ว ด้วยรูปแบบดังกล่าวข้างต้นเพื่อเน้นย้ำ

ความสำคัญของบุคลากรต่อการสร้างทีมงานขับเคลื่อนองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นการเสริมจุดแข็งของ ทอท. ที่มีระบบอุปถัมภ์หากเปลี่ยนลักษณะให้เป็นระบบการสนับสนุนขององค์กรที่มีความโปร่งใสยุติธรรมแทน สอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจัดกระทำรูปแบบการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่ให้ความสำคัญมาก ต่อรูปแบบระดับทีมงานและองค์กรตามลำดับอยู่แล้ว

สรุปว่า หาก ทอท. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ในด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) ทอท. ต้องออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ด้วยรูปแบบระดับบุคคลเป็นหลัก ร่วมกับการสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรอย่างทั่วถึงผ่านระบบให้ความช่วยเหลือบุคลากร เนื่องจากบุคลากร ทอท. ยังมีองค์ความรู้ไม่เพียงพอให้เกิดความตระหนักรู้เกี่ยวกับประเด็นจิตสังคม สุขภาพจิต ความเครียดและภาวะหมดไฟ รวมทั้งการเข้าถึงทรัพยากรขององค์กร เช่น ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรรวม (ERP) ระบบการจัดการความรู้ (KMS) ระบบข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ระบบสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ระบบการแพทย์และสาธารณสุข เป็นต้น

บุคลากร ทอท. ให้ความสำคัญมากกับวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับทีมงานและระดับองค์กรตามลำดับ โดยระดับทีมงานนั้นจากผลการศึกษาพบว่าทุกปัจจัยพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ได้แก่ ด้านให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) การจัดการการสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) ล้วนมีอิทธิพลทั้งสิ้น แสดงว่า ทอท. สามารถนำมาเป็นจุดแข็งของแกนกลางกระบวนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดี ที่เกิดการเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในคุณค่าร่วมกัน เป็นเวทีที่เปิดกว้างสำหรับชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practical: COP) ด้วยคุณค่าหลักองค์กร 5 ใจ ทอท. ที่มีความเข้มแข็งยึดหยุ่น ส่วนในระดับองค์กรและภาพรวมในทุกระดับนั้น ด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) มีอิทธิพลร่วมกัน แสดงว่า การบริหารจัดการองค์กรด้วยภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบ สามารถจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่าง

มีวิสัยทัศน์ เป็นที่พึ่งพาได้ในยามลำบากหรือประสบปัญหาให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาระดับบุคคลสอดคล้องเป้าหมายระดับองค์กร ดังนั้น ทอท. ควรส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากร ทอท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. ให้มากยิ่งขึ้น ดังตารางแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.119 แสดงลำดับความสำคัญในการเพิ่มสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

ลำดับที่	พฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท.	รูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.
1	การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT)	ระดับบุคคล 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) การให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญ 2) การฝึกผ่อนคลาย 3) Bio-Feedback 4) การให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกัน 5) การรักษาทางด้านจิตวิทยาการรับรู้และพฤติกรรม 6) Employee Assistant Program : EAP และควรผนวกหลักวิทยาศาสตร์ป้องกันด้วย
2	การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC)	ระดับองค์กร 1 รูปแบบ ได้แก่ การสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานการจัดการ ความขัดแย้งและการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ
3	การจัดการการสื่อสารที่มีอยู่และการทำงานในอนาคต (PPP)	ระดับทีมงาน ถือเป็นจุดแข็งรูปแบบของ ทอท. ที่ทำอยู่แล้วและบุคลากร ทอท. ให้ความสำคัญมาก จึงควรเพิ่มการสื่อสารสร้างการรับรู้การสนับสนุนของ
4	การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE)	องค์กร

## 5.2 ผลการวิเคราะห์สถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันตามบริบทขององค์กรด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรเชิงกลยุทธ์แบบตาราง 9 ตัวแปร (9 Cell Organization Diagnosis Tool) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบตามรูปแบบองค์กรสุขภาพดี

การพัฒนาองค์กรคือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการวินิจฉัยองค์กรคือ กระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคลากรที่มีต่อระบบที่ตนอยู่ และทำการให้ข้อมูลป้อนกลับป้อนเพื่อเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นโดยคนในองค์กรเอง วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยองค์กรคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือวินิจฉัยองค์กร 9 ตัวแปร (Nine Performance Variables Organization Diagnosis Tool) หรือ 9 Cells เป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการบริหารผลปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) โดยแนวคิดเชิงระบบ (Systems Theory) แนวคิดความสัมพันธ์ (Alignment) ของการบริหาร และการจัดการวินิจฉัยออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือทีม และระดับตัวบุคคล

ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบของ ทอท. ในปัจจุบันตามรูปแบบองค์กรสุขภาพดี ด้วยเครื่องมือ 9 Cells เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในบริบทประเทศไทย โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐและโรงพยาบาลซึ่งมีบริบทองค์กรใกล้เคียงกับ ทอท. ที่เป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินในอุตสาหกรรมการบินที่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ใช้บริการเป็นมาตรฐานและให้บริการด้วยหัวใจ เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมสุขภาพ ทางการแพทย์และสาธารณสุขในโรงพยาบาลสำหรับความปลอดภัยของชีวิตผู้ป่วยและคุณภาพการให้บริการตามมาตรฐานการตรวจประเมินโรงพยาบาลผนวกเกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่ความเป็นเลิศเข้าไปด้วย เพื่อวินิจฉัยองค์กรคุณภาพ สู่ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลเพื่อความปลอดภัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง สามารถใช้เปรียบเทียบกับ ทอท. ที่ต้องมีการบูรณาการเชิงระบบให้ครอบคลุมทุกมิติประเด็นปัญหา มิติการดำเนินงาน และมิติผลลัพธ์ รวมถึงยังเป็นเครื่องมือที่ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรควบคู่กับการดูแลบุคลากรขององค์กรอีกด้วย จึงเป็นเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรที่มีความเหมาะสมผล น่าเชื่อถือ ตอบโจทย์วัตถุประสงค์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดการวิเคราะห์ต่อไปนี้

### 5.2.1 การกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร (Organization Goal: OG)

จากข้อมูลการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึก ข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผนวิสาหกิจ และทบทวน/ปรับปรุงในส่วนของสภาพแวดล้อมขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง ประเด็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เกณฑ์ชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. ทั้ง 7 ด้าน จึงถือว่ายังคงมีความเหมาะสมที่จะทำให้ ทอท. ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.120 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทอท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถ รักษา ระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสก. 4.32	ทสก. 4.34	ทสก. 4.36
	ทคม. 4.02	ทคม. 4.04	ทคม. 4.06
	ทกก. 4.16	ทกก. 4.18	ทกก. 4.20
	ทชม. 4.52	ทชม. 4.54	ทชม. 4.56
	ทหญ. 3.92	ทหญ. 3.94	ทหญ. 3.96
	ทชร. 4.21	ทชร. 4.23	ทชร. 4.25

## ตารางที่ 4.120 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน			
Safety			
1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่อง ประเภทที่ 1 ด้านความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ		ร้อยละ 100	
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยาน อุบัติเหตุที่มีสาเหตุหลัก มาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของทอท.		จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุต่อ 100,000 movements เท่ากับ 0	
Security ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภท ที่ 3 ที่ตรวจพบโดย กพท. ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา			
		ร้อยละ 100	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการ การบิน และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน		ร้อยละ 50 ตลอดระยะเวลาของแผน	
อัตราส่วนรายได้ขั้นค่าต่อค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.5	1.5

กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ระยะ 20 ปี “ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน” โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี และปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences) อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเปลี่ยน ขั้วเศรษฐกิจโลก การขยายตัวของเขตเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้แนวทางการพัฒนาของ ทอท.เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ระยะ 5 ปี ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ แนวนโยบายผู้ถือหุ้น และกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบทิศทางการดำเนินงานระยะ 5 ปี ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับที่ทบทวน ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) มุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริการ (Service) ด้านมาตรฐาน (Standards) และด้าน การเงิน (Financial) พร้อมปรับเปลี่ยนองค์กร โดยนำ Digital Technology และ Innovation มาร่วมขับเคลื่อน ด้วยความตระหนักในพันธกิจหลักขององค์กร รวมทั้งการดำเนินงานในฐานะรัฐวิสาหกิจ หลักธรรมาภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท.

จากการวินิจฉัยกล่าวได้ว่า ทอท. มีการจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์และมีการดำเนินการตามแผนด้วยระบบติดตามรายงานผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์และสื่อสารให้บุคลากรใน ทอท. รับทราบ เพื่อให้บุคลากรใน ทอท. มีความเข้าใจได้ง่ายตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของทอท. ทั้งทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ได้ถูกกำหนดทบทวนจากข้อมูลที่ครอบคลุมและมีตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่สำคัญ เป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว และมีการทบทวนผลการดำเนินการและมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินการ ทอท. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นำไปสู่มิติของการให้บริการที่เหนือกว่าความคาดหวังเพื่อสร้างประสบการณ์ร่วมภายใต้บริบทรัฐพาณิชย์ของ ทอท. สำหรับสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจในระบบนิเวศน์อุตสาหกรรมการบินต่อไปซึ่งเป้าหมายระดับองค์กรส่วนใหญ่ของ ทอท. สอดคล้องกับรูปแบบของกิจการสุขภาพดีหากควรเพิ่มเติมประเด็นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงสภาวะ สุขภาพองค์กรรวมตามปัจจัยมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร



### 5.2.2 การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานหรือทีม (Department Goal: DG)

หน่วยงาน ทอท. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. และมีกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้หน่วยงาน ทอท. มีเป้าหมายที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของ ทอท. โดยนำความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา เพื่อผลักดันการบรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน รวมทั้งระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสำหรับข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยการนำผลวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งเป้าหมายระดับหน่วยงานส่วนใหญ่ของ ทอท. สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดีหากควรเพิ่มเติมประเด็นการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทอท. แบบไร้รอยต่อเพื่อความถี่ไหลของกระบวนการทำงานขับเคลื่อนด้วยพลังคลื่นความสุขตลอดเส้นทางที่มีความผ่อนคลาย

### 5.2.3 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal: IG)

ทอท. ยังไม่มีความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ชัดเจนและสนับสนุนต่อเป้าหมายระดับหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเป้าหมายการทำงานของตนเอง โดยการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทอท. ยังขาดการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับบุคคลที่มีความท้าทายมากขึ้นทุกกรอบปี รวมถึงระบบการสื่อสารและระบบการติดตามการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับบุคคล ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดี

### 5.2.4 การออกแบบจัดการโครงสร้างองค์การ (Organization Design: OD)

ปัจจุบัน ทอท. ยึดการออกแบบโครงสร้างองค์การตามรูปแบบหน้าที่หลักของงานในการดำเนินธุรกิจ (Core Business Function) ผู้ดำเนินการและจัดการสนามบิน จากมาตรฐานขั้นต่ำตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จากพื้นฐานเชิงระบบให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรและสนามบินทั้ง 6 แห่งในการกำกับดูแลของ ทอท. ทำให้โครงสร้างองค์การ ทอท. ยังคงรูปแบบระบบการบริหารราชการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีแห่งการสั่งการและควบคุมตามกรอบเฉพาะหน้าที่งาน (Silo) มีลำดับชั้นชัดเจนในกระบวนการธุรการและเอกสารราชการซึ่งขาดความคล่องตัวไม่มีความยืดหยุ่นเนื่องจาก ทอท. มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนและวัฒนธรรมองค์การที่ฝังรากลึกในระบบอุปถัมภ์

ถึงแม้ว่า ทอท. จะมีโครงสร้างองค์กรและระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของ ทอท. มีการวิเคราะห์ระบบงานโดยที่ปรึกษาภายนอก ทบทวนระบบงานและกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ การทำงานประสานกันของหน่วยงาน และประสิทธิผลของส่วนราชการ มีการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในการปรับปรุงระบบงาน โดยกำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงที่ชัดเจน เช่น การลดต้นทุน การลดขั้นตอนปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานประสานกัน เป็นต้น และมีผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผนระยะสั้นเพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามแผนระยะยาวต่อไป หากยังขาดแผนดำเนินการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสุขภาพดี ดังนั้น ทอท. จึงควรเน้นย้ำการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอัตลักษณ์ในอุตสาหกรรมบริการด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 5.2.5 การบริหารจัดการระดับองค์กร (Organization Management: OM)

ทอท. มีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจเป็นทั้งรัฐวิสาหกิจและบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ข้อมูลจากแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางกำเนิงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) ตลอดจนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

ทอท. มีภาพรวมของระบบการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง โดยการกำกับดูแลของสำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หรือ SEPO ซึ่งได้เปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงาน มาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ การดำเนินงานให้สูงขึ้นและให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานใน

ระดับสากลมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในหลักการของกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของ สคร. ที่ใช้อยู่เดิม 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) มาบูรณาการร่วมกันให้เหลือเป็น 1 ระบบ เรียกว่าระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็น 2 ส่วน เพื่อนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2563 เป็นต้นไป ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนผลลัพธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ได้แก่ 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงาน โครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รายสาขา (SubPAC) และส่วนที่ 2 ด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม 8) ด้านการตรวจสอบภายใน โดยเป็นการพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers และพิจารณาผลประเมินของคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวมและคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจแต่ละด้าน โดยมีแนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ตารางที่ 4.121 แสดงระดับเกณฑ์ตามระบบ SA-AM

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๓	ระดับ ๕
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลัก การทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำจริง อย่างทั่วถึง/ สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับ หัวข้ออื่น ที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของการเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งส่งเสริมตลาดทุนไทยให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ตลาดทุนไทยเป็นประโยชน์แก่ทุกภาคส่วน โดยสนับสนุนให้ ทอท. เข้าร่วมประเมินความยั่งยืนของ DJSI ซึ่งนับเป็นความสำเร็จที่ก้าวสู่มาตรฐานด้านความยั่งยืนในระดับสากลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การที่ ทอท. ไทยได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืน DJSI สะท้อนความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญของ ทอท. เพื่อได้รับการยอมรับในระดับโลกอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งมีบทบาทและเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ มีระบบการบริหารจัดการองค์การธุรกิจที่ให้ความสำคัญในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environment, Social, Governance: ESG) ควบคู่การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลประโยชน์ที่ดี นอกจากส่งผลดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งและช่วยเสริมศักยภาพธุรกิจแม้เกิดภาวะวิกฤต ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้ลงทุนทั้งในและต่างประเทศ การลงทุนอย่างยั่งยืนหรือการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะกลายเป็นการลงทุนกระแสหลักของโลก เนื่องจากปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงิน ผู้ลงทุนสถาบัน บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ต่างให้ความสำคัญและนำแนวคิดด้านความยั่งยืน ไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการผ่านการให้ข้อมูล การวัดมูลค่า รวมถึงวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมเรื่องการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนและการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมจึงถือเป็นภารกิจที่สำคัญและท้าทายของ ทอท. ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน

กล่าวคือ ทอท. มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในภาพรวมสำหรับการพัฒนาองค์การควบคู่กับการพัฒนาทีมงานและบุคคล สังคมและสิ่งแวดล้อมเชิงระบบ มีการบริหารจัดการองค์การที่สนับสนุนการดำเนินงาน ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เหมาะสมกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของ ทอท. รวมทั้งมีการกำหนดแผนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในทอท. ด้วยการกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลงาน เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดีสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ควบคู่กับการให้ความสำคัญในการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การ

### 5.2.6 การออกแบบระบบกระบวนการทำงานระดับหน่วยงาน (Department

#### Design: DD)

การออกแบบเชิงระบบจากพื้นฐานการออกของตัวบทและเจตนารมณ์ของกฎหมายคือมาตรฐานขั้นต่ำและคำแนะนำสำหรับรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูง ซึ่ง ทอท. ได้เน้นย้ำในประเด็นดังกล่าวเป็นรากฐานของโครงสร้างองค์การ และมุ่งมั่นที่เหนือกว่าด้วยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ถ้ายทอดจากระดับองค์การมาสู่ระดับหน้าทำงานในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานเดิมเต็มยุทธศาสตร์องค์การ ด้วยสมรรถนะหลักของ ทอท. ที่ความปลอดภัยคือมาตรฐาน บริการด้วยหัวใจ ทอท. มีระบบการจัดการนิรภัย (SMS) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของอุตสาหกรรมการบินโลก ระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RIB) รวมถึงระบบมาตรฐานอุตสาหกรรม ระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 ที่เน้นย้ำการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ โดยขับเคลื่อนความปลอดภัยให้ควบคู่ไปกับสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นจิตสังคม สุขภาพจิต ที่ ทอท. ได้แยกออกมาเป็นประเด็นพิจารณาจากประเด็นสุขภาพทางกายตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ในทุกระดับการดำเนินการ ส่วนด้านการบริการ ทอท. ให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพโดยรวม ทอท. ได้เข้าร่วมประเมิน Airport Quality Service (ASQ) โดย Airport International Council ACI) และพัฒนากรอบแนวความคิดการเพิ่มประสิทธิภาพ Level of Service (LOS) ในด้านสังคม ทอท. ดำเนินการตามกรอบ Corporate Social Responsibility (CSR) และด้านสิ่งแวดล้อมตามกรอบมาตรฐาน Environment Impact Assessment (EIA) และ Environment Health Impact Assessment (EHIA) ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานและคำแนะนำ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

กล่าวได้ว่าหน่วยงาน ทอท. มีความชัดเจนเรื่องระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายของหน่วยงาน ทอท. มีการวิเคราะห์และทบทวนกระบวนการของหน่วยงาน ทอท. ที่ต้องปรับปรุง เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎหมาย และประสิทธิภาพความคุ้มค่าคุ้มต้นทุน และนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการปรับปรุง กระบวนการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการติดตามความสำเร็จและควบคุมกระบวนการ รวมทั้งการจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ โดยคำนึงถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยี ขั้นตอน การปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย ปัจจัยประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการกำหนดเป้าหมายและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ นำแนวทางต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งส่วนราชการเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และ

นวัตกรรม การวิเคราะห์กระบวนการ เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของ กระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด เป็นต้น การวิจัยและพัฒนาในด้านกระบวนการ การจัดระดับเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best practice) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่นมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการ ใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ดังนั้น หน่วยงานมีการดำเนินการและติดตามผลการปรับปรุงกระบวนการ และมีข้อเสนอในการปรับปรุง หรือพัฒนากระบวนการ อย่างน้อย 3 กระบวนการ กำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงกระบวนการ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบขององค์การสุขภาพดีที่มีกระบวนการพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน

### 5.2.7 การบริหารจัดการระดับหน่วยงานหรือทีมงาน (Department Management:

#### DM)

หน่วยงานของ ทอท. มีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้ในการจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร ให้สอดคล้อง เหมาะสมกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน / องค์การ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ดีจะทำให้การทำงานของ หน่วยงาน ทอท. มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว ลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งการวางแผนการใช้ทรัพยากรควรมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดสรรทรัพยากร เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ความท้าทายของส่วนราชการ ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มเทียบ และมีการกำหนดรูปแบบการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่าง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ การสื่อสารที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันและมุ่งที่จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหน่วยงานควรออกแบบกระบวนการ สื่อสารภายในหน่วยงานและกำหนดแผนการสื่อสารที่ชัดเจน โดยการสื่อสารที่ดี ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) หัวข้อและสาระในการสื่อสาร
- 2) กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร
- 3) วิธีการสื่อสาร
- 4) ความถี่ในการสื่อสาร
- 5) ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร
- 6) การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร

โดยการสื่อสารนั้นใช้เวลาอย่างเหมาะสม และสามารถทำให้เกิดการรับรู้ และมีส่วนร่วมในการ

บริหารงานของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของทีมงานและรายงานผลการติดตามดำเนินงานของทีมงาน เพื่อให้แผนการปฏิบัติการถูกนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ย้อนกลับผลการดำเนินการและจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดีที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ในการตอบสนองความต้องการทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์การ

### 5.2.8 การออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design: ID)

ทอท. ไม่มีความชัดเจนในการออกแบบการทำงานระดับบุคคลที่สนับสนุนทำงานระดับบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ จากข้อมูลแผนพัฒนาหลักทรัพยากรมนุษย์และผลการตรวจประเมินระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยจากบริษัทภายนอก รวมถึงการเดินตรวจสำรวจสถานประกอบการตามหลักการของอาชีวเวชศาสตร์ ถึงแม้พบว่า ทอท. มีการทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของระดับบุคคล โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ยกตัวอย่าง เช่น สภาพแวดล้อม เช่น การออกแบบ-จัดวางโต๊ะทำงาน การมีพื้นที่หรือช่องทางในการรักษาหรือการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน เป็นต้น และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน และเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น สำหรับการออกแบบกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงาน ได้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย ลดปัญหาข้อร้องเรียน ความไม่พึงพอใจหรือ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ โดยการการนำปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานของระดับบุคคล มาใช้ในการออกแบบกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน โดยคำนึงถึงลักษณะการทำงานให้สามารถดำเนินงานแทนกันได้ ได้จากการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับงานที่สามารถดำเนินงานแทนกันได้ นำมาจัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่จำเป็น หากแต่ ทอท. ยังขาดการกำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงระบบงานและรายงานผลการติดตามการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการดำเนินการและจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานของบุคลากรต่อไป ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดี เนื่องจากงานที่เหมาะสมนั้นจำเป็นต้องมีการสร้างความชัดเจนอย่างแท้จริงสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงานของคนทำงานและลักษณะเฉพาะปัจเจกบุคคลที่ต้องคำนึงถึงว่ามีความสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลอย่างไรต่อวิถีชีวิต สุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ทอท. ยกตัวอย่างเช่น การสร้างแฟ้มสะสมสำหรับความเครียดที่เกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการอาชีพ (Career Management) ในการจัดการความเครียด ด้วยการใช่วิธีแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบวก (The HRD Eustress Model) จาก

พื้นฐานทฤษฎีจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์การเชิงบวก ให้เกิดความท้าทายในการทำงานของพนักงานอย่างมีความหมาย สอดคล้องเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลและการพัฒนาบุคลากรขององค์การจากมุมมองความเครียดเชิงบวก กิจกรรมที่มีความชัดเจนสามารถช่วยในการควบคุมและลดอุบัติเหตุเชิงลบจากสิ่งแวดล้อมความเครียดในกระบวนการทำงาน

### 5.2.9 การบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management: IM)

ทอท. ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการระดับบุคคลที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายการทำงานระดับบุคคลให้ประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่า ทอท. จะมีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ทอท. ทุกปีอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของ ทอท. ได้แก่ ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง การได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น หากแต่ยังขาดนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ในประเด็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร และการจัดทำแผนการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรในระดับนโยบาย โดยเฉพาะในประเด็นด้านจิตสังคม สุขภาพจิต ความเครียดและภาวะหมดไฟ ดังนั้น ทอท. จึงไม่มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร รวมถึงการกำหนดระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินการ และทำการวิเคราะห์ให้ข้อมูลย้อนกลับผลการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรสำหรับจัดทำข้อเสนอในการมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาแผนสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงทั่วถึงทั้งองค์การ ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดี โดย ทอท. ควรต้องให้ความสำคัญกับวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำในระดับปฐมภูมิให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถลดปัจจัยความเครียดได้ตั้งแต่แหล่งกำเนิดสิ่งแวดล้อมระดับองค์การ ไม่เฉพาะแต่การมุ่งให้ความสำคัญเพียงระดับบุคคลเท่านั้น หากแต่รูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคลนั้น ยังถือเป็นช่องว่างโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารเล็งเห็นว่าการจัดการความเครียดให้ได้ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ในภาพรวมนั้นจำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคล เนื่องจากมีปัจจัยมนุษย์มาเกี่ยวข้องทำให้เกิดความแตกต่างสำหรับความต้องการวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพพฤติกรรม / สมรรถนะในการจัดการความเครียดสำหรับกลไกการเผชิญความเครียด ต้องมีการออกแบบกระบวนการรายบุคคล สร้างความตระหนักและประสบการณ์ร่วมที่พึงพอใจจากการแก้ไขปัญหาด้วยการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ในฐานะลูกค้าภายในตามหลักแนวคิดการตลาดแบบบูรณาการ ให้ตัวพนักงานและลูกจ้างเข้าถึงปัญหา เข้าใจตนเองและผู้อื่น พัฒนา



ตนเองตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการตามทางสายกลาง พอเพียง มีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกันต่อความเครียด มีความรู้คู่คุณธรรม สู่เป้าหมายการพัฒนาตนเองที่ยั่งยืน เกิดความภาคภูมิใจในตนเองมีความรู้ที่ร่วมเรียนรู้ภายในทีมงาน แบ่งปัน สานข่ายขยายผลสู่สังคมในที่ทำงานและองค์กรตามลำดับในที่สุด

ตารางที่ 4.122 ผลการวินิจฉัยของกิจการของ ทอท. ในปัจจุบัน ช่องว่างและความสอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ เพื่อระบุจุดวิกฤติที่ควรตระหนัก (Hot spot) และผลการวินิจฉัยของกิจการของ ทอท. ด้วยเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์รูปแบบ 9 ตัวแปร (9 Cells) การวิเคราะห์ช่องว่างและความสอดคล้องระหว่างการบริหารจัดการองค์การรูปแบบของกิจการสมรรถนะสูงในปัจจุบันและองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ

ความสอดคล้อง HO	การบริหารจัดการ	การออกแบบ	เป้าหมาย
ระดับองค์การ	OM: มี สอดคล้อง HO	OD: มี ไม่สอดคล้อง HO	OG: มี สอดคล้อง HO
ประเด็นสำคัญ	CEO: Executive and Strategic Planning RIB	Leadership Culture and Core Values***	Sustainable Simple Self Ecosystem
ระดับหน่วยงาน กลุ่ม ทีมงาน	DM: มี สอดคล้อง HO	DD: มี สอดคล้อง HO	DG: มี สอดคล้อง HO
ประเด็นสำคัญ	Lifelong learning Lean KM & Innovation	Unity Teamwork Digital KMS and ERP	Relax Happy PATH/ Platform
ระดับบุคคล	IM: ไม่มีความชัดเจน ไม่สอดคล้อง HO	ID: ไม่มีความชัดเจน ไม่สอดคล้อง HO	IG: ไม่มีความชัดเจน ไม่สอดคล้อง HO
ประเด็นสำคัญ	Employee Experience Customer Engagement Stockholder	Lifestyle Modification Work Life Integration Job Description	ASSET Compelling Resource Wealth and Health

ตารางที่ 4.122 (ต่อ)

ช่องว่างและความสอดคล้อง	การบริหารจัดการ ความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและในอนาคต	การวางแผนออกแบบและ การนำสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	เป้าหมาย ผลการดำเนินการ
ระดับ องค์กร	บุคลากร ทอท. ให้ ความสำคัญมากต่อรูปแบบ การจัดการความเครียด ระดับองค์กร หากแต่ ทอท. ยังไม่มีรูปแบบการ สนับสนุนจากสังคมใน สถานที่ทำงาน ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งและ การประนีประนอมอย่าง เป็นระบบ	สอดคล้องดัชนีชี้วัดความยั่งยืน (DJSI) ระบบการประเมินคุณภาพผล การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระบบนิรภัยการบิน (SMS) ISO 45001 ระบบความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) โครงสร้างองค์กรยังขาดความ ยืดหยุ่น	สอดคล้องแนวทาง องค์กรแห่งความ ยั่งยืน และองค์กร สมรรถนะสูง ตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจ สมรรถนะหลักการ แข่งขัน วัตถุประสงค์ของ องค์กร
ระดับ ทีมงาน / กลุ่ม (องค์กร- บุคคล)	บุคลากร ทอท. ให้ ความสำคัญมาก สอดคล้อง ที่ ทอท. จัดให้มีรูปแบบ ระดับทีมงานครบถ้วนอยู่ แล้วตามอุดมคติ	สอดคล้องการจัดการความรู้ นวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) สานข่าย ขยายผล ด้วยระบบฐานข้อมูลรวม องค์กร (ERP)	สอดคล้องคุณค่า หลัก ทอท. 5 ใจ ปลอดภัยคือ มาตรฐานบริการด้วย หัวใจ
ระดับ บุคคล	บุคลากร ทอท. ให้ ความสำคัญปานกลาง ทอท. ยังไม่มีรูปแบบระดับ บุคคล ต่อ ไปนี้ 1) การฝึกผ่อนคลาย	สอดคล้องระบบการจัดการ สมัยใหม่ระบบการแพทย์และ สาธารณสุข สุขภาพองค์กรร่วมหลักเวชศาสตร์ ป้องกัน	สอดคล้องรูปแบบ สุขภาวะอาชีวอนามัย และความ ปลอดภัยตาม พื้นฐานความ ต้องการ

ตารางที่ 4.122 (ต่อ)

ช่องว่างและความสอดคล้อง	การบริหารจัดการ ความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและในอนาคต	การวางแผนออกแบบและ การนำสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	เป้าหมาย ผลการดำเนินการ
ระดับบุคคล	2) การฝึกตอบกลับทาง ชีวภาพ 3) การให้คำปรึกษาจิตวิทยา เชิงป้องกัน 4) การรักษาด้านจิตวิทยา การรับรู้และ พฤติกรรม บำบัด 5) บริการรับฟังจาก นักจิตวิทยาที่ปรึกษา 6) โปรแกรมช่วยเหลือ บุคลากรส่วนบุคคล	รูปแบบความสมดุลชีวิตและการ ทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตและการ จัดการเวลา ระบบการจัดการและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ วิศวกรรมปัจจัย มนุษย์ การออกแบบโครงสร้างงาน คำอธิบายงานและรายละเอียด หน้าที่งาน	ของปัจเจกมนุษย์ ความสามารถในการ ปรับตัวพร้อมเผชิญ ต่อความ เปลี่ยนแปลงโลก ด้วยต้นทุนความ ยืดหยุ่นทางกายใจ ของบุคลากร

5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และ  
สมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

5.3.1 กรอบแนวคิดสนามบินมีชีวิตที่ยืดหยุ่นเพื่อสร้างเวลาแห่งความสุขในการ  
เดินทาง ส่งผ่านความภูมิใจ อัตลักษณ์ไทยสู่สากล (A Resilience of Airports of Thailand for D-well  
Time Framework) เพื่อแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์การ

จากกรอบแนวคิดการวิจัยระยะที่ 1 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม  
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบันและ ทอท.  
องค์การสุขภาพดีในอนาคตจากการวิจัยเอกสารสำหรับรูปแบบการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและ  
ปัจจัยขัดขวางต่อการจัดการความเสี่ยงด้านจิตสังคม ร่วมกับเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ SWOT  
and PESTEL Analysis พบว่าปัจจุบัน ทอท. ยังไม่มีรูปแบบการจัดการความเครียดที่อย่างระบบแบบ  
ทางการอ้างอิงตามมาตรฐานการจัดการของ HSE ได้แก่ นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร แผนปฏิบัติ  
การ การจัดการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการบริหารจัดการองค์การเป็นรูปแบบองค์การ

สมรรถนะสูง โดยระบบการจัดการของ ทอท. ที่มีการกล่าวถึงประเด็นจิตสังคมคือระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 มีการแยกประเด็นด้านสุขภาพจิตในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านจิตสังคม รวมถึงระบบการจัดการนิรภัย (SMS) ที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยมนุษย์ (Human factors analysis classification system: HFACS) เกี่ยวกับการจัดการภาวะอ่อนล้าและความเครียด รวมถึงปัญหาสุขภาพจิตที่ส่งผลต่อระบบการจัดการนิรภัย

จากผลการวิจัยเชิงสำรวจการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ระดับสูง ทอท. ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกอ้างอิงตามรายการตรวจประเมินองค์การสำหรับการป้องกันความเครียดของ ILO พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาสุขภาพจิตของบุคลากร ทอท. แต่ยังคงความตระหนักในประเด็นจิตสังคมและความเสี่ยงด้านจิตสังคมในภาพรวมที่ไม่ได้มีแต่ปัญหาสุขภาพจิต หากแต่มีความกว้างของขอบเขตการศึกษามากกว่านั้นตามหลักการของอาชีวเวชศาสตร์ หนึ่งในแขนงวิชาเวชศาสตร์ป้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นใช้รูปแบบการจัดการความเครียดในองค์การแบบไม่เป็นการหากยังไม่ถึงขั้นความผิดปกติทางวินัยที่ต้องสอบสวน และนิยมวิธีแทรกแซงการกระทำจัดการความเครียดระดับบุคคลมากกว่าระดับองค์กรหรือทีมงาน เนื่องจากเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเป็นประเด็นในระดับตัวปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นเรื่องขององค์กรที่ต้องจัดการ

ในส่วนปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยขัดขวางต่อการจัดการความเสี่ยงด้านจิตสังคม พบว่าปัจจัยเดียวกันส่วนใหญ่ 4 ใน 5 ปัจจัยตามลำดับแรกเป็นทั้งปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยขัดขวาง โดยปัจจัยขัดขวางลำดับที่ 1 คือการสนับสนุนรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคล รองลงมาคือการจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน โดยสลับลำดับกันสำหรับการเป็นปัจจัยขับเคลื่อน ส่วนการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงานและการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร เป็นทั้งปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยขัดขวางในลำดับที่ 4 และ 5 ตามลำดับปัจจัยขัดขวางลำดับที่ 3 คือการบริหารทุนมนุษย์รูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน ในส่วนปัจจัยขับเคลื่อนลำดับที่ 3 คือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของพนักงานรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นทั้งวิกฤติและโอกาสของ ทอท. สำหรับปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยขัดขวางระบบการจัดการความเครียด ทอท. ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเอกสารที่พบว่า ทอท. ยังมีช่องว่างวิธีแทรกแซงการกระทำจัดการความเครียด คือ รูปแบบระดับองค์กรการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน การจัดการความขัดแย้งและการประนีประนอมอย่างเป็นระบบและรูปแบบระดับบุคคลจำนวนมากที่สุด จำนวน 6 รูปแบบ

การจัดการความรู้และนวัตกรรมรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน ก็สอดคล้องกับปัจจัยขัดขวางด้วยระบบการทำงานแบบแยกส่วนของ ทอท. ที่ยังไม่มีกระบวนการการทำงานข้ามสายงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ยังมีประเด็นในการดึงลูกการทำงานที่ถือเป็น การไม่ให้เกิดติดตามลำดับสายบังคับบัญชา หากแต่ ทอท. มีระบบการจัดการความรู้ด้วยชุมชนนักปฏิบัติที่ถือเป็นจุดแข็งรูปแบบการทำงานเป็นทีมของ ทอท. หากแต่ยังขาดการรวมศูนย์องค์ความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและใช้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง ในส่วนการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียรูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน และการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กรนั้น ต่างมีความเชื่อมโยงเชิงระบบอย่างใกล้ชิด ส่วนลำดับที่ 3 ปัจจัยขัดขวาง คือการบริหารทุนมนุษย์รูปแบบการจัดการความเครียดระดับทีมงาน ในส่วนปัจจัยขับเคลื่อน คือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของทำงานรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการทำงานเป็นทีมของ ทอท. เป็นจุดแข็งที่จริงแต่ยังพึ่งพิงระบบอุปถัมภ์ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการแบ่งปันองค์ความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นปัจจัยขับเคลื่อน การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของทำงานรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กร จะสามารถเติมเต็มจุดอ่อนให้กลับมาส่งเสริมจุดแข็งให้ระบบการทำงานของ ทอท. มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้นทั้งที่ยังคงสัมพันธ์ความเป็นพี่น้องในการทำงานเป็นทีมด้วยผู้นำที่มีความยุติธรรมเป็นคุณลักษณะองค์กรตามบริบท ทอท.

กล่าวสรุปได้ว่าการเป็นทั้งรัฐวิสาหกิจไทยที่ต้องคำนึงนโยบายสาธารณะควบคู่บริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มุ่งดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรตอบแทนผู้มีส่วนได้เสีย เป็นโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนและนั่นคือโจทย์สำคัญในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ที่ต้องทำการแข่งขันบนเวทีโลกอุตสาหกรรมการบินผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินชั้นนำ และการสร้างสมดุลมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ระหว่างบริหารรัฐกิจและบริหารธุรกิจเนื่องด้วยสมรรถนะหลักที่ต้องคำนึงถึง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด ควบคู่คุณภาพการให้บริการ ณ จุดสัมผัสของวงจรบริการเดียวกัน ถือเป็นความยากในการบริหารจัดการองค์กรในภาคอุตสาหกรรมบริการ การเดินทางและท่องเที่ยวที่มีความคาดหวัง ความพึงพอใจ ต่อประสบการณ์ที่ดี รวมทั้งสมดุลระหว่างประสิทธิภาพองค์กรและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากรในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทอท. ได้ให้ความสำคัญถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยนำประเด็นความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินซึ่งถือเป็นประเด็นที่ส่งผล

กระทบต่อชีวิตการทำงาน ชีวิตครอบครัว เศรษฐฐานะและความเป็นอยู่ของบุคลากร ทอท. โดยสามารถสรุปสิ่งคุกคาม (Threat) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PESTEL) ดังต่อไปนี้

ด้านการเมือง (Politics) มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากเป็นรัฐบาลผสม มีความอ่อนไหวของขั้วการเมือง ส่งผลต่อการกำกับ ดูแลและนโยบายระดับกระทรวง ด้านนโยบายภาครัฐ (Government) การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public private partner: PPP) แนวทางการให้ ทอท. เข้าไปดูแล และบริหารจัดการท่าอากาศยานบางแห่งของกรมท่าอากาศยาน (ทย.) รวมถึงการสร้างสนามบินแห่งใหม่ของ ทอท.

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในปี 2562 มีแนวโน้มลดลงสัมพันธ์กับการเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลก เนื่องจากประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางสำหรับการท่องเที่ยวต่างชาติ และภัยคุกคามทางธรรมชาติไม่ว่าจะเป็น PM 2.5 และ COVID-19 ยิ่งซ้ำเติมเศรษฐกิจโลกให้ดิ่งเหว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการบิน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเดิมของ ทอท. ส่งผลให้จำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารเติบโตลดลง รวมทั้งแรงกดดันทางธุรกิจทั้ง 5 ตามรูปแบบ (Porter's 5 forces model) ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ กรณีท่าอากาศยานอุตะเถา โครงการพัฒนาระบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน คมนาคมขนส่งเชื่อมโยงการเดินทางทั้งทางอากาศ ทางบก ทางราง และทางน้ำแบบไร้รอยต่อเพื่อเสริมศักยภาพการแข่งขัน การรับจ้างบริหารงานท่าอากาศยาน สินค้าทดแทน กรณีรถไฟความเร็วสูง Hyperloop การต่อรองของลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ กรณีรูปแบบธุรกิจของผู้ผลิตอากาศยานและรูปแบบธุรกิจสายการบิน

ด้านสังคม (Social) เกิดพลวัตการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมที่มีนัยสำคัญ การเปลี่ยนแปลงข้อมูลโครงสร้างประชากร การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนวัยฟิงฟิงและวัยแรงงาน การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ การเจริญอย่างรวดเร็วของสังคมเมือง เกิดความเหลื่อมล้ำช่องว่างการพัฒนาของสังคมชนบท เกิดการใช้ทรัพยากรบนโลกอย่างมหาศาล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการทางวัตถุที่ไม่สมดุลกับความเป็นมนุษย์ เกิดปัญหาจิตสังคมที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความอยู่ดีมีสุขที่ลดลง

ด้านเทคโนโลยี (Technology) จากความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยี และสารสนเทศ เทคโนโลยีทำลายล้าง (Disruptive technology) ยกตัวอย่างเช่น 5G IoT Biomatrix ERP เป็นต้น ซึ่งเปลี่ยนโลกการทำงานและวิถีการใช้ชีวิต การเข้าถึงข้อมูลสังคมออนไลน์ (Social

media) ส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจ (Business model) สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมการบินซึ่งต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีความปลอดภัยในระดับสูงสุด และความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (cyber security and privacy) แนวโน้มและภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศ รูปแบบธุรกิจสายการบิน รูปแบบธุรกิจอากาศยาน แนวโน้มอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน การเติบโตของท่าอากาศยานและรูปแบบของท่าอากาศยานในอนาคต

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ การเกิดภัยพิบัติธรรมชาติ ฝุ่น PM 2.5 การปล่อยก๊าซในชั้นบรรยากาศ มลภาวะทางเสียง การทำวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยาน รวมทั้งโรคติดต่อที่มีโอกาสระบาดได้รวดเร็วขึ้นจากความสะดวกในการเคลื่อนย้ายทางอากาศ Black swan theory COVID-19 the business game changer New normal อะไรที่ไม่เคยเกิดไม่ได้แปลว่าจะไม่เกิด สามารถสร้างผลกระทบและทำลายธุรกิจอุตสาหกรรมการบินโลกที่ต้องตระหนักและเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพ

ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Laws) ด้วยหลักการพื้นฐานการออกแบบระบบคือการออกแบบกฎหมายของระบบนั้น ๆ นิเวศน์เชิงระบบของอุตสาหกรรมการบินมีความซับซ้อนอย่างมาก ท่าอากาศยานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งก็ยังมีระบบย่อยในการดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานหลายระบบ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพื้นฐานมาตรฐานขั้นต่ำคือกฎหมายของท่าอากาศยานในทุกระดับมิติ

สรุปว่าสถานะการจัดการความเครียด ทอท. ในปัจจุบันมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ตามนโยบายของรัฐบาลและนโยบายสนามบินที่มีชีวิต (A life airport) ด้วยการพัฒนา AOT Digital Platform คือเทคโนโลยีที่นำมาสนับสนุน การดำเนินการของสนามบิน ทำให้ผู้มาใช้บริการ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนได้รับความสะดวกสบาย จากเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) นำเข้าระบบฐานข้อมูลรวมแบบ Real-time ที่ผ่านการประมวลผลจากข้อมูลมหัต (Big Data) ในรูปแบบของข้อมูลส่วนบุคคล โดย AOT Digital Platform หรือสนามบินที่มีชีวิตนี้ ประกอบด้วย AOT Digital Airport สำหรับผู้โดยสาร ผู้ใช้บริการสนามบินและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร AOT Digital Operation สำหรับบุคลากร ทอท. สายงานปฏิบัติการ AOT Digital Office สำหรับบุคลากร ทอท. สายงานสนับสนุนธุรกิจ และ AOT Digital Cargo สำหรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ที่จะเป็นเครื่องมือช่วยในการยกระดับคุณภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ ของ AOT ถือเป็น Digital Transformation ครั้งใหญ่ของ ทอท. ไม่ใช่เป็นเรื่องลำพังเฉพาะบุคลากร ทอท. เท่านั้นที่ต้องปรับตัว แต่รวมถึงการ

ตัดสินใจของผู้บริหาร และการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร บูรณาการเชื่อมประสานติดต่อกันเป็นระบบนิเวศเศรษฐกิจ (Ecosystem) ถือได้ว่าสนามบินที่มีชีวิตเป็นนโยบายใหม่ที่มีผลเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อชีวิตการทำงานของบุคลากร ทอท. ที่จะไม่เหมือนเดิมจากที่เคยชินและพื้นที่ปลอดภัยในอดีต จำเป็นต้องมีการสมรรถนะของบุคลากร ทอท. ซึ่งถือได้ว่าเป็นคนสนามบินให้สูงมากยิ่งขึ้นตามปฏิสัมพันธ์ที่มีกับรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูง ดังวิสัยทัศน์ของ ทอท. “AOT operate the world’s smartest airport”

ดังนั้นสนามบินที่มีชีวิตที่มีชีวิตที่มุ่งเน้นแต่ AOT Digital Platform อาจยังไม่ครอบคลุมทุกมิติการบริหารจัดการองค์กร หากสร้างจากการใช้เทคโนโลยีที่ฉลาด (Smart) เพียงด้านเดียว เนื่องจากการใช้เทคโนโลยี (Technology) ให้ประสบความสำเร็จในทางธุรกิจนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ต้องถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทองค์กร (Organization) การบริหารจัดการองค์กร (Management) และสารสนเทศที่องค์กรมี (Information) เพื่อตอบโจทย์ทางธุรกิจและสร้างความท้าทายใหม่ และที่สำคัญที่สุดคือต้องช่วยสนับสนุนความต้องการของมนุษย์เป็นหลัก ไม่ใช่เทคโนโลยีนำแบบก้าวกระโดดจนเกิดช่องว่างความแตกต่างของเทคโนโลยีและความเป็นมนุษย์ (Human being) ไม่เช่นนั้นก็จะกลายเป็นการนำเทคโนโลยีมาทำลายล้างสิ่งบางอย่างแบบเฉียบๆ หากไม่เล็งเห็นความสำคัญประเด็นจิตสังคม รวมถึงทุนมนุษย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร จึงเกิดกรอบแนวคิดต่อยอดสนามบินที่มีชีวิตด้วยหลักการเพิ่มความยืดหยุ่นด้วยการที่ ทอท. จำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างคนสนามบินให้มีความตระหนักรู้และความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและสมรรถนะหลักผ่านจิตวิญญาณและวัฒนธรรมของผู้จัดการและดำเนินการสนามบินที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยข้างต้นคือ การบริหารจัดการสนามบินที่มีชีวิตเพื่อเป้าหมายในการสร้างเวลาแห่งความสุข (D-well time) สำหรับประสบการณ์การเดินทางที่ได้มาตรฐานการบริหารจัดการด้าน สุขภาพองค์กรรวม บรรยากาศที่ปลอดภัยและบริการที่เป็นเลิศ (Smart) ควบคู่การส่งผ่านความภูมิใจยิ้มสยามน้ำใจไทย (Smile) อัตลักษณ์ ทอท. ผู้สากลด้วยเทคโนโลยีที่ Hi-tech และบุคลากร ทอท. ผู้ส่งมอบบริการที่ HI-touch พลิกวิกฤติจุดสัมผัสการให้บริการ (Pain point) เป็น ได้ (Gain) โอกาสในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นบนเวทีการแข่งขันระดับโลกได้อย่างแท้จริง ซึ่งผู้วิจัยได้วิจัยและพัฒนาจากกรอบแนวคิดโครงการสร้างความผูกพันสำหรับความปลอดภัยของผู้ป่วย (จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2558) สำหรับกระบวนการพัฒนาองค์กรด้วยเครื่องมือการวินิจฉัยองค์กรที่ได้รับการยอมรับในหน่วยงานราชการและโรงพยาบาลในประเทศไทย เนื่องจากแก่นแท้ของโรงพยาบาลและสนามบินคือมาตรฐาน สุขภาพ ความปลอดภัย (Safety Health Administration: SHA) และบริการที่เป็นเลิศ (Total Quality Management: TQM) เช่นเดียวกัน รวมถึงองค์ความรู้โลกของวงการแพทย์และสาธารณสุขและโลกของการบินก็เรียนรู้มาจากความสูญเสียทั้งชีวิตและ



ทรัพย์สินในอดีตทั้งคู่ การบูรณาการกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คู่องค์การสุขภาพดี (Healthy Organization: HO) ด้วยพื้นฐานการจัดการความเครียดสอดคล้องรูปแบบ Total Health ขององค์การอนามัยโลก (WHO) ที่เน้นย้ำแนวทางสุขภาพองค์รวม (Holistic Health) ประกอบด้วย กาย (Biological Physical physiological) ใจ (Psychological) สังคม (Social) จิตวิญญาณ (Spiritual) ความรู้ (Intelligence) และความตระหนักรู้สุขภาพ (Health Literacy) กุญแจสำคัญของระบบการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ในทุกภาคส่วนที่มีการบูรณาการเชื่อมโยงกัน เนื่องจากปัญหาด้านการแพทย์และสาธารณสุขนั้นเป็นปัญหาเชิงระบบ

เมื่อวิเคราะห์จากบริบทขององค์กรของ ทอท.พบว่ามึระบบงาน หรือเครื่องมือการบริหารจัดการที่ ทอท. ดำเนินการอยู่แล้วและมีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการเครื่องมือเชิงระบบในด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับมาตรฐานอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และกำหนดผู้บริหารระดับสูงในการสร้างความผูกพัน (Chief Engagement Officer: CEO) ตอบสนองต่อนโยบายสาธารณะเพื่อองค์การสุขภาพดีจากพื้นฐานการจัดการความเครียดแนวทางบูรณาการ (Integrated approach) ได้แก่ 1) ส่งเสริมเชิงบวกด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามนุษย์และองค์กร การจัดการจิตวิทยาพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก ได้แก่ ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA, 8 Enablers) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Organization Development) และดัชนีความยั่งยืนดาวนั้โจนส์ (DJSI) 2) การจัดการด้านการบริการสุขภาพะองค์รวม (Holistic Health) ได้แก่ การแพทย์และสาธารณสุข เวชศาสตร์ป้องกัน อาชีวเวชศาสตร์ ระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Administration System) ระบบ ISO 45001 และดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) 3) การป้องกันสิ่งคุกคามจากการจัดการความเสี่ยง มาตรฐานความปลอดภัย ได้แก่ ระบบการจัดการความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) ปัจจัยมนุษย์ (Human Factors Analysis and Classification System) และบรรยากาศความปลอดภัยในประเด็นจิตสังคม (Psychosocial Safety Climate)

กระบวนการนโยบายสาธารณะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มติการรับรู้ความหมายของความเครียด และการจัดการความเครียด มติของกลไก 3 พลังสร้างองค์การสุขภาพดี คนสำราญ งานสำเร็จ องค์กรพัฒนา มติกระบวนการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด และ มิติผลกระทบจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด จากข้อค้นพบจากการศึกษานี้ พบว่า ส่วนใหญ่่นโยบายสาธารณะถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร โดยที่บุคลากร ทอท. มีส่วนร่วมน้อย ซึ่งอาจมีสาเหตุหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าไม่ถึงกระบวนการนโยบาย

สาธารณะ นโยบายสาธารณะนั้น ๆ ให้ความสำคัญของคุณค่าและมิติต่าง ๆ อย่างไม่สมดุล ขาดกระบวนการประเมินผลกระทบและการกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย ขาดระบบการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลกระทบจากนโยบายสาธารณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินการไปแล้ว ดังนั้น การดำเนินการนโยบายสาธารณะใด ๆ ควรมีเรื่องสุขภาพหรือสุขภาวะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย และเป็นทิศทางหรือแนวทางที่สังคมโดยรวมเห็นหรือเชื่อว่าควรจะดำเนินไปในทิศทางนั้น จึงจะเกิดผลดีต่อสุขภาพและสุขภาวะต่อสังคม การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวม จึงเป็นทิศทางและกระบวนการสำคัญ ในการพัฒนาองค์การสุขภาวะและความเข้มแข็งของสังคมใน ทอท. ซึ่งแต่ละสังคมมีความซับซ้อนและแตกต่างหลากหลายในบริบทพื้นที่ กระบวนการ แนวทางเชิงระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการทำความเข้าใจกับระบบและกำหนดวิธีการแทรกแซงการ จัดกระทำที่เหมาะสมในการพัฒนา จากประสบการณ์ และบทเรียนให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและองค์การ และความสามารถในการจัดการความเครียดได้ด้วยตนเองได้นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงจุดแข็งและความเชี่ยวชาญในแต่ละบุคคล ส่วนงาน ตลอดจนการเชื่อมโยงกับสายงานทุกภาคส่วนในองค์การให้เสริมพลังกัน โดยมีชุมชนนักปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง กำหนดทิศทางในการพัฒนาและการบริหารจัดการสังคมในการทำงานของตนเอง ร่วมกับหน่วยงานและองค์การภาคีต่าง ๆ เชื่อมโยงทั้งมิติการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตไปในทางที่ดีขึ้น จึงเป็นที่มาของรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ และได้ผลผลิตการวิจัยในระยะที่ 1 ดังภาพแสดงต่อไปนี้

Concept	Management	System	Sectors	Issue
<b>Safety Health Administration: SHA</b> - Airport safe - Airport's staff safe - Passenger and Stockholder safe - Intelligence Services	Organization: Airports of Thailand (AOT)	SE-AM 8 Enablers SMS ISO 45001 RIB ASQ LOS CG CSR DJSI	Airport Infrastructures Social Environment	Sustainable Simple Self Ecosystem Specify Psychosocial
<b>Healthy Organization: HO = Organization</b> <b>Development and Change + Stress Management</b>	External Customer: Airline and Passenger Stockholder  Internal Customer: Human Resource (Airport's staff)	CRM MIS ERP R & D  HRM HRD HROD	Airline and Passenger Stockholder Cargo  Airport Operation Airport Office Support	Blackbox   Culture Core values Competency
<b>Perceived Organization Support: POS</b>	Guiding PATH	Human Platform: HRIS KMS Holistic EAP*	Digital Platform: AOT Digital Airport	Driving PATH

ภาพที่ 4.12 กรอบแนวคิดสนามบินที่มีชีวิตเพื่อสร้างเวลาแห่งความสุขในการเดินทาง ส่งผ่านความภูมิใจ อัตลักษณ์ไทยสู่สากล ที่มา: Engagement for patient safety project framework โดยจิระประภา อัครบวร และคณะ (2558)

## Sustainable Development Goal (SDG)

**AOT operates a life airport**

Resilience to Sustainable Development Goal

Smart and Smile Learning Agility, Hi-tech and Hi-touch Adaptable Platform,

Ground Optimism People and Environment Fit, Holistic Stress Management

<b>Economic Dimension</b>	<b>Social Dimension</b>	<b>Environment Dimension</b>
<b>Principles / Guidelines Supporting Sustainability</b>		
Sufficiency Economy SEPA 8 Enablers BSC CG, CSR, DJSI	HR AOT DNA Core Values Organization Health Index ISO 45001	Regulation and Standard Change Management SMS, RIB, PSC
<b>Organization Health</b>	<b>Employee Health</b>	<b>Environment Health</b>
<b>Organization Development</b>	<b>Holistic Health Service</b>	<b>Psychosocial Safety Climate</b>
Leadership and Fairness Organization Support Resource Effort-Reward Information and Communication	Job Demand-Control Lifestyle Modification Coping Work-Life Balanced Effort-Reward and Recognition	Working Environment Change-Value Job Security Prevention of Offensive Behavior
<b>Stress Management Core Competency</b>		
Organizational Level: Policy, Diagnosis and Design, Goals, Role Model and Coaching		
Team Level: LO Learning Agility, KM Community of Practice, Innovation and Digital Platform		
Individual Level: Employee Assistance Program, Literacy, Resilience, Ground Optimism		
<b>Human Being and Happy Workplace</b>		

ภาพที่ 4.13 ความคิดรวบยอดในภาพรวมของ ทอท. องค์กรสุขภาพที่ดีที่ยั่งยืน มีการพัฒนามนุษย์และองค์กรและความเปลี่ยนแปลงด้วยพื้นฐานการจัดการความเครียดให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรควบคู่กับคุณภาพชีวิตและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ทอท. ตามแนวทางองค์กรอนามัยโลกสำหรับโครงสร้างองค์กรของ ทอท. ที่มีโอกาสพัฒนาให้ยืดหยุ่นขึ้น

**5.3.2 แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด คน-สนามบิน  
ที่เหมือนกัน สร้างคุณค่าร่วมถอดรหัส อัตลักษณ์ ทอท. (AOT DNA: CELLULARS CODE  
MODEL) สำหรับแก้ปัญหาเชิงบูรณาการในระดับบุคคลทั้งการวางเป้าหมาย การออกแบบงานและ  
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**

เป้าหมายการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสนามบินให้ดีขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาองค์การและวิธีแทรกแซงการจัดกระทำ (OD Intervention) จากกรอบแนวคิดสนามบินที่มีชีวิตเพื่อสร้างเวลาแห่งความสุขในการเดินทาง ส่งผ่านความภูมิใจ อัตลักษณ์ ไทยสู่สากล (A Resilience of Airports of Thailand for D-well Time Framework) เป็นผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความชัดเจนของวิสัยทัศน์และปัจจัยในมิติการดำเนินธุรกิจผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินที่ระดับโลก รวมถึงความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การของ ทอท. ในปัจจุบันและ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ ร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. และวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และสมมติฐานการวิจัยคือ ปัจจัยสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางโอกาสการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จากแนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์และองค์การของงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับความเครียดสำหรับการวิเคราะห์สามเสาสรูปอุปนัยครั้งนี้ ได้แก่ Organization stress theory, Person-Environment Fit, Demand-Control-Support-Role-Relation-Change Model, Transactional Model และ Man – Environment Ecosystem Model สำหรับการตอบคำถามว่าอะไรที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรม / สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์ตามทฤษฎีระบบเพื่อออกแบบแผนดำเนินการและการตรวจสอบย้อนกลับและมีกระบวนการอย่างไร พบว่า ทอท. มีความชัดเจนของวิสัยทัศน์และคุณค่าหลักองค์การ รวมทั้งนโยบายสนามบินที่มีชีวิตอย่างยั่งยืน ผลการวินิจฉัยขององค์การ ทอท. พบว่า ทอท. มีสมรรถนะการจัดการความเครียดที่มีประสิทธิภาพ หากยังมีโอกาสพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยพฤติกรรม/ สมรรถนะการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำการจัดการความเครียดระดับบุคคลที่ยังเป็นช่องว่างของ ทอท. องค์การสุขภาพดีจำนวนมากที่สุด 6 รูปแบบ ถือเป็นความสำคัญ

เร่งด่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเครียดของ ทอท. สอดคล้องกับการวิเคราะห์ 9 Cells ที่พบว่าในระดับบุคคล ทอท. ยังมีการบริหารจัดการ การออกแบบและการวางแผนเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน โดยมีปัจจัยขัดขวางสำคัญคือ ทอท. ขาดระบบการสนับสนุนขององค์กรทั้งระดับทีมงาน และองค์กรที่เป็นรูปธรรมและมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่สามารถทำให้บุคลากร ทอท. รับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรที่มีอยู่ โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารองค์กรให้เข้าถึงใจของบุคลากรด้วยการสร้างประสบการณ์ร่วมและตอบโต้ตามทฤษฎีกล่อ่งคำพฤติกรรมมนุษย์ ตามหลักการตลาดองค์กรรวมให้ถูกจุด โคนใจสำหรับลูกค้าภายใน บุคลากร ทอท. ทูมนมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร

การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และการออกแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการจัดการความเสี่ยงประเด็นจิตสังคม ปัญหาสุขภาพจิต ความเครียดและภาวะหมดไฟในสถานที่ทำงานนั้นจำเป็นต้องมีการบูรณาการเริ่มต้นการปกป้องสุขภาพจิตของบุคลากร ทอท. จากการวินิจฉัยตัวก่อสาเหตุความเครียดภายในองค์กรให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริงเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ลดปัจจัยเสี่ยงด้านจิตสังคมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพจิตโดยการพัฒนามุมมองเชิงบวกของการทำงานควบคู่กับความเข้มแข็งและสมรรถนะเชิงบวกของคนทำงาน และการระบุปัญหาสุขภาพจิตระหว่างงานและคนทำงานให้เกิดความตระหนักรู้ถึงสาเหตุ (Health Literacy) รวมถึงการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนด้วยข้อมูลการวิจัยเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องแนวความคิดวิธีการค้นพบ (Discovery Method) อันประกอบด้วย การวินิจฉัยองค์กรเพื่อค้นหาความเสี่ยงทางด้านจิตวิทยา (Diagnosis Organization: Psychological Risk) การประเมินและการวิเคราะห์ (Evaluation and Analysis) และการพัฒนาและการนำวิธีการแทรกแซงการกระทำไปปฏิบัติ (Development and Implement Interventions) ร่วมกับแนวทางการวิเคราะห์หลายระดับ กระบวนการตามตัวแบบการจัดการ ได้แก่ การจัดการระดับองค์กร ระดับยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดการ (Management Process) การจัดการระดับหน่วยงาน ระดับหน้าที่ กระบวนการดำเนินการ (Operation Process) กลุ่มทีมงานและการจัดการระดับบุคคล ระดับปฏิบัติการ กระบวนการสนับสนุน (Support Process)

ในส่วนของกระบวนการนโยบายสาธารณะเพื่อองค์กรสุขภาพจิตจากพื้นฐานการจัดการความเครียด สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ในภาพรวมเชิงระบบเปิด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosis) องค์กรเพื่อการจัดการความเครียดองค์กร การรวบรวมข้อมูล การระบุปัญหา การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อลำดับความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการก่อตัวของนโยบายสาธารณะเพื่อองค์กรสุขภาพจิตจาก

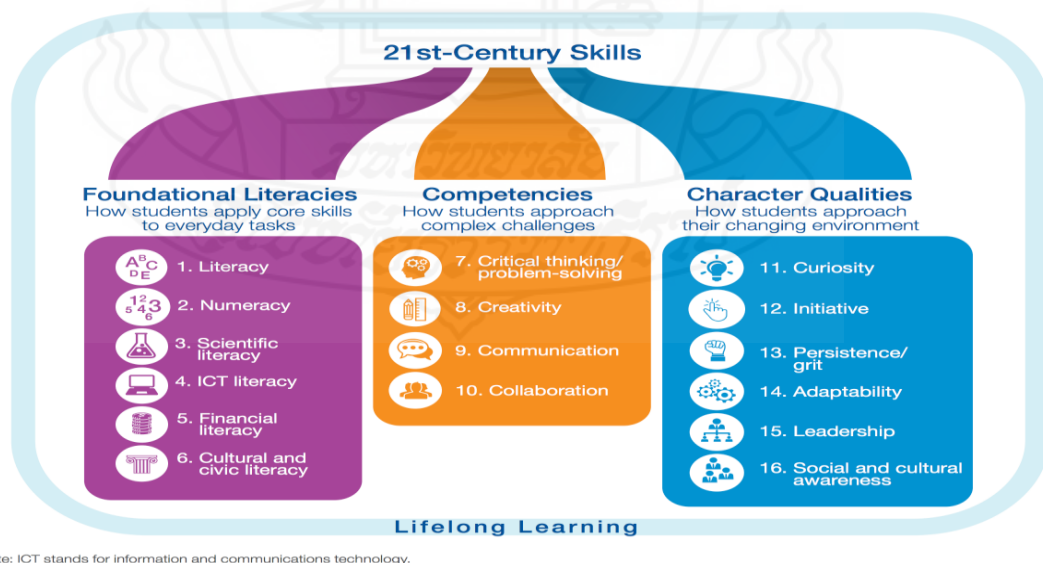
พื้นฐานการจัดการความเครียด ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design) โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานและรายละเอียดงานของ ทอท. โดยการกำหนดออกแบบทางเลื้อยนโยบายสาธารณะเพื่อองค์กรสุขภาพจากพื้นฐานการจัดการความเครียดให้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักขององค์กรในการดำเนินงานตามหน้าที่หลักของหน่วยธุรกิจ (Core Business Function) และขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ (Deployment) ให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์สามารถตรวจวัดประเมินผลได้และพัฒนาต่อเนื่อง (Development) ตามเป้าหมายของพนักงานและองค์กรด้วยกำหนดนโยบายเพื่อองค์กรสุขภาพจากพื้นฐานการจัดการความเครียด ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลข้อมูลตรวจสอบย้อนกลับเติมคุณค่าเวลาที่มีค่าให้ยังมีความหมายจากประสบการณ์ที่ดีเมื่อมาอยู่ในบรรยากาศโดยรวมของสนามบินที่สร้างเวลาแห่งความสุขของผู้เดินทาง (D-well Time)

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need) 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ หรือจะเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค นั้นเป็นความต้องการที่ทุกคนต้องมี เมื่อมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานแล้ว ความรู้สึกต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) จึงเป็นความต้องการขั้นต่อมา จึงกลายมาเป็นอีกหนึ่งความต้องการทางสังคม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นความรักจากสังคมนรอบข้าง (Belonging and love , Social Needs) ไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ เพื่อน เพื่อนร่วมงาน หรือใคร ๆ ก็ตาม แน่แน่นอนว่าเมื่อได้รับความรักแล้ว การให้ผู้อื่นเห็นค่าหรือยอมรับ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ก็เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งของคนเรา สุดท้ายความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) มีความภาคภูมิใจต่อตัวเอง หลักจิตวิทยาสังคม พฤติกรรมมนุษย์และองค์กรถูกนำมาใช้ร่วมหลักการตลาดคือการทำความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าอย่างถ่องแท้ แล้วการรู้สถานะของลูกค้าว่ามีความต้องการอยู่ในขั้นไหน ก็จะทำให้สามารถออกแบบตำแหน่งของสินค้าได้ตรงกับลูกค้าจริง ๆ ดังนั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นและการออกแบบรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ในฐานะลูกค้าภายในที่ต้องเป็นผู้ส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้าภายนอกและผู้มีส่วนได้เสีย นั้น ทอท. ต้องสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดและออกแบบกระบวนการงาน โคนใจ เกิดความสมดุลเชิงระบบของผู้จัดการและดำเนินการสนามบินสาธารณะ ผลที่ได้กลับมาคือประสบการณ์ร่วมความรู้สึกที่เป็นพลังคลื่นความสุขให้เกิดความผูกพันและพัฒนาเป็นความจงรักภักดีซื่อสัตย์ และความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงคือ self-actualization ของบุคคลหรือ Integrity คุณค่าหลักองค์กรของ ทอท. เป็นความสำเร็จของการทำ AOT Employee Branding ที่ยั่งยืนด้วยการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางหลักคือ ทางสายกลางแห่งความ



จากรูปแบบดัชนีชี้วัดสุขภาพ (Organization Health Index) ของการของบริษัท McKinsey & Company ที่ผลลัพธ์เชิงระบบคือความสามารถในการปรับตัวอัตโนมัติ (Autonomous) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเป็นองค์ประกอบและนโยบาย Digital Transformation ของ ทอท. ด้วยการนำเทคโนโลยี Digital Platform มาใช้เป็นส่วนในการสร้างสนามบินที่มีชีวิต หากแต่สิ่งสำคัญที่สุดของการ Transformation ต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หรือ Mindset ของปัจเจกมนุษย์คือ บุคลากร ทอท. ที่มีส่วนบนเวทีคุณค่า ร่วมนี้ด้วยเพื่อเกิดสถานะ Win-Win Solution นั่นคือการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนให้สอดคล้อง พอเหมาะกับพื้นฐานความเป็นมนุษย์เป็นสำคัญ (Autonomous Organization Transformation) จึงถือ เป็นการปฏิรูปมนุษย์และองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

องค์กร World Economic Forum (WEF) ทำการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการ ของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป พบว่าทักษะที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในศตวรรษที่ 21 คือทักษะด้าน การเข้าสังคมและอารมณ์ (Social & Emotional Skill) และความต้องการที่มีต่ออาชีพที่มีทักษะเหล่านี้ มีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในหลายปีที่ผ่านมาได้สรุปทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ออกมาเป็น 16 ทักษะ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ซึ่งตอบโจทย์ในเรื่องของ ทักษะการใช้ชีวิตให้เหมาะกับ บริบทของโลกปัจจุบัน ทักษะในการจัดการกับความท้าทายในชีวิต และทักษะการรับมือกับโลกที่ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องสร้างขึ้นจากรูปแบบการพัฒนาทักษะการเรียนรู้เพื่อให้ทรัพยากร มนุษย์มีสมรรถนะการก้าวผ่านจากโลกปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคเก่าไปสู่โลกดิจิทัล โดยเฉพาะด้าน Social & Emotional Skill ได้ ที่จำเป็นต้องรู้วิธีการเรียนรู้ที่ถูกต้องและมี Growth Mindset ให้มากขึ้น



ภาพที่ 4.15 ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (21st-Century Skill) (World Economic Forum, 2010)



จากรูปภาพทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถในการปรับตัวด้วยพื้นฐานการมองโลกในแง่ดี ได้แก่ สุขภาพเชิงบวก ภาวะผู้นำเชิงบวก อารมณ์และความรู้สึกเชิงบวกและวิธีการแทรกแซงการ จัดกระทำ เมื่อนำมาผสมผสานองค์ความรู้ใหม่จากการวิเคราะห์สามเสาสรุปอุปนิสัยครั้งนี้ที่พบว่า การวิจัยเอกสารมีความสอดคล้องการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ การวิเคราะห์แก่นสารในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เริ่มก้าวแรกด้วยความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ต่อยอดจากระบบมาตรฐานความปลอดภัย ขับเคลื่อนองค์การด้วยบุคลากรที่เปี่ยมศักยภาพ และก้าวของสนามบินแห่งประชาสังคมในการส่งมอบสนามบินแห่งความปลอดภัย มุ่งเน้นการสร้างส่วนร่วม พิทักษ์สิทธิมนุษยชน และจากรูปแบบที่เป็นช่องว่างในการพัฒนาความคิดเห็นระดับวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. รวมทั้งสอดคล้องความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ทอท.

ดังนั้น ทอท. ควรมีกิจกรรมสื่อสารเพื่อส่งเสริมจุดแข็งคือทีมงาน การพัฒนาปิดจุดอ่อนสร้างการรับรู้ระบบการสนับสนุนขององค์การต่อบุคลากรเพื่อเสริมจุดแข็ง ร่วมกับสร้างโอกาสจากภัยคุกคามประเด็นจิตสังคม พลิกวิกฤติเป็น โอกาส สร้างความร่วมมือร่วมใจจากความรู้สึกดีที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การของ บุคลากร ทอท. ถือเป็นจุดเริ่มต้นประเด็นนโยบายสาธารณะเพื่อองค์การสุขภาพดีจากพื้นฐานการจัดการความเครียด ในกระบวนการขับเคลื่อนจากการเชื่อมโยงด้วยเหตุผลที่สัมพันธ์กันระหว่างนามธรรมและรูปธรรม สาเหตุและผลลัพธ์ รวมทั้งเป้าหมายและวิธีการของประเด็นการป้องกันความเครียดในองค์การที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ได้นำมารวมไว้ในประเภทเดียวกันสำหรับพื้นที่ร่วมซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญคือภาวะผู้นำของทีมงานที่ตัดสินใจดำเนินการตามหลักการของความเป็นมนุษย์ภายใต้บริบทของ ทอท. แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) นโยบายสาธารณะด้านการพัฒนาองค์การ
- 2) นโยบายสาธารณะด้านการบริการสุขภาพขององค์กร
- 3) นโยบายสาธารณะด้านมาตรฐานความปลอดภัย ผ่านกลไกในการขับเคลื่อนแนวทางการจัดการความเครียดในสถานที่ทำงานในระดับนโยบายและระดับองค์การ ซึ่งสามารถที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีตามข้อเสนอแนะใน 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) การระบุปัจจัยความเครียดในสถานที่ทำงานและการจัดการงานที่มีอุปสงค์ในงานสูง
- 2) การให้ความสำคัญในการจัดหาทรัพยากรแก่ผู้ทำงาน
- 3) การให้ความสำคัญกับภาคส่วนและอาชีพที่มีความเสี่ยงในการทำงาน และ
- 4) การปรับปรุงการรวบรวมสร้างฐานข้อมูลรวมขององค์การ โดยคุณูญแจสำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติสำหรับวิธีการแทรกแซงการ จัดกระทำของระบบทรัพยากรมนุษย์และระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การนั้น กลยุทธ์หลักที่ควรนำมาใช้เป็นลำดับแรกคือการสร้างความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างพนักงานและองค์การด้วยการมุ่งเน้น

การมีส่วนร่วมจากการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการสนับสนุนส่งเสริมโอกาสต่าง ๆ แก่พนักงาน โดยวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำควรดำเนินงานด้วยกลยุทธ์เชิงรุกระดับปฐมภูมิ มุ่งให้ความสำคัญรูปแบบการจัดการระดับองค์การและวางเป้าหมายในการกำจัด หรือลด หรือเตือนภัย สร้างความตระหนักรู้ต่อปัจจัยความเครียดในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการจัดการบุคคลในสถานที่ทำงานด้วยการระบุประเด็นที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการนำวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำของระบบทรัพยากรมนุษย์ และระบบอาชีพอนามัยและความปลอดภัยอย่างบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำและโปรแกรมทักษะการจัดการเพื่อการระบุประเด็นและลำดับความสำคัญในการจัดการ

ตารางที่ 4.123 พฤติกรรม / สมรรถนะการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) และปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท.

รูปแบบการจัดการ	องค์ประกอบในการขับเคลื่อน	ปัจจัยขับเคลื่อนทั้ง 8 จาก
ความเครียด ทอท. และ	การขับเคลื่อนกระบวนการ	ระบบการประเมินคุณภาพ
พฤติกรรม / สมรรถนะการให้เหตุผล และการจัดการ	นโยบายสาธารณะเพื่อองค์การ	รัฐวิสาหกิจแบบใหม่ เพื่อเพิ่ม
สถานการณ์ที่ยากลำบาก	สุขภาพจากพื้นฐานการป้องกัน	ประสิทธิภาพในการบริหาร
	ความเครียด	จัดการองค์การและสนามบิน
ระดับองค์การ:	ด้านการสนับสนุนทางสังคม	การกำกับดูแลที่ดีและการนำ
געגכד	ด้านความเป็นผู้นำและความ	องค์การ การวางแผนเชิง
ด้านการพัฒนาองค์การ การ	ยุติธรรมในการทำงาน และด้าน	กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง
ใช้ทรัพยากรขององค์กร	สารสนเทศและการสื่อสาร	และการควบคุมภายใน
		การตรวจสอบภายใน
ระดับทีมงาน:	ด้านความต้องการของงาน ด้าน	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
געגכד	การควบคุมงาน ด้านสมดุลชีวิต	การจัดการความรู้และ
ด้านการบริการสุขภาพ	การทำงานและเวลาในการ	นวัตกรรม
องค์กรรวม	ทำงาน และด้านการยอมรับในที่	การสื่อสารประสานงาน
	ทำงาน	แกนกลางเชื่อมบน-ล่าง
ระดับบุคคล:	ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียและ
געגכד	ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ลูกค้าภายนอกโดยตรงและ
ด้านมาตรฐานความปลอดภัย	และด้านการป้องกันจาก	โดยอ้อม การบริหารทุนมนุษย์
การจัดการความขัดแย้ง	พฤติกรรมที่ก้าวร้าว	ตามแนวคิดลูกค้าภายใน

จากข้อมูลตารางที่ 4.123 แสดงผลการวินิจฉัยองค์การของ ทอท. ในปัจจุบันและความสอดคล้องกับรูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติลำดับความสำคัญของปัญหา ช่องว่างโอกาสในการพัฒนาสร้างรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และตารางที่ 4.120 พฤติกรรม / สมรรถนะการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) และปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สรุปอุปนิสัยจากทฤษฎี แนวความคิดตั้งรายละเอียดข้างต้นสำหรับแนวทางในการวิจัยและพัฒนา สังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความเครียดองค์กรรวม อัตลักษณ์ ทอท. และเครื่องมือวินิจฉัยองค์การด้วยการถอดรหัสสนามบินที่มีชีวิตอย่างยั่งยืนด้วยการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยเสนอแนวความคิดคือ ทอท. ทีมเดียวกัน (AOT: All One Team) (AOT DNA: CELLULARS CODE (3 x 3 x ... , 9 x ...)) แกนกลางของระบบการจัดการความเครียด ทอท. ที่ถือเป็นจุดแข็ง ขับเคลื่อนด้วย 3 หลักการ ได้แก่ A) หลักความตระหนักรู้สุขภาพหนึ่งเดียวที่มองปัจเจกบุคคลความเป็นมนุษย์เป็นศูนย์กลางในทุกมิติการดำเนินธุรกิจ (All is One Holistic Health) O) หลักคุณค่าร่วมสร้างวัฒนธรรมมาตรฐานความปลอดภัยทางการบินเสริมแกนกลางเวลาที่หลักของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินให้แข็งแรงแล้วห่อหุ้มบรรยากาศที่ปลอดภัยยิ่งขึ้นด้วยการบริการที่เป็นเลิศ มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยเริ่มต้นจากการสร้างความสุขของบุคลากร ทอท. ด้วยระบบสนับสนุนขององค์การในการสร้างทีมงานที่มีความดีใจไหลด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์มองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (Zero to Innovation Platform) T) การบูรณาการเชิงระบบเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์การด้วย 8 ปัจจัยการขับเคลื่อนและการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล (Together in Balanced System) ผสมเข้ากับ 3 กระบวนการต่อเนื่องจากแนวคิด Discovery method ได้แก่ 1) การวินิจฉัยพฤติกรรมมนุษย์และองค์การให้ถูกจุด 2) การออกแบบวิถีชีวิตและกระบวนการงานให้โดนใจ 3) การตั้งเป้าหมายหลักชัดเจนโลกความเป็นมนุษย์สอดคล้องประสิทธิภาพขององค์การ ต่อ 3 ระดับการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำธรรมาภิบาล ต้นแบบคุณค่าหลัก สื่อสารนโยบายองค์การสู่ระดับปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม 2) สมรรถนะหลักผู้จัดการระดับกลาง เชื่อมประสานการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน สร้างชุมชนนักปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้แบ่งปันสานเครือข่ายขยายผล 3) ผู้บริหารระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ร่วมที่ดีจากการสนับสนุนขององค์การ เกิดเป็นพลังคลื่นความสุขจากมนุษย์สู่สนามบินที่มีชีวิตชีวาด้วยเครื่องมือการวินิจฉัยสุขภาพองค์การ จาก 3 กระบวนการหลักและ 3 ระดับการบริหารจัดการครอบคลุมทุกมิติสร้างเป็น 9 พื้นที่ตารางสำหรับการวินิจฉัยสุขภาพองค์การ 9 ตัวแปร (9 cell matrix) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงระบบมุ่งเปลี่ยนผ่านจากองค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การสุขภาพดีที่ยั่งยืน

ร่วมกับหลักเวชศาสตร์ป้องกันโดยยึดถือต้นแบบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับการตัดสินใจ เลือกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดให้เหมาะสมตามบริบทเฉพาะของ องค์กรจากปัจจัยมนุษย์และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในอุตสาหกรรมการบิน ร่วมกับการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับระบบที่เลี้ยงสร้างแพลตฟอร์มทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติที่มีเป้าหมายการพัฒนาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่าง เป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายทีมงาน และเป้าหมายองค์กร ทั้งองค์พหุให้การดำเนินธุรกิจมีความ ลื่นไหลปรับตัวอัตโนมัติได้อย่างสมดุลในความปกติใหม่เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารกำหนดนโยบายสู่ระดับปฏิบัติการต้นแบบที่เป็นรูปธรรมในการสร้าง ความผูกพันองค์กร (CEO: Chief Executive and Engagement Officer) 2) คนทำงานมีความผูกพัน จากประสบการณ์ร่วมที่ดีกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Employee Engagement and Experience) 3) แกนกลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) 5) ความเป็นเอกภาพของทีมงาน (Unity / Unified Teamwork) 6) วิถีชีวิตและงานคุณภาพ (Life Work Integration) 7) การสร้างสินทรัพย์ (ASSET) 8) ทางสายกลางที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย มีความสุขคนสำราญงานสำเร็จ (Relax and Happy Climate PATH) 9) วิสัยทัศน์เงินต่อโลก ง่ายคือ งามด้วยตัวเอง (Simplified Sophisticate Self System) ยึดถือต้นแบบหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มององค์กรคือสนามบินมีวงจรชีวิตที่แท้จริงอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

สรุปจากผลข้อมูลการวิเคราะห์สามเส้าสรุปอุปนิสัยตามทฤษฎี แนวความคิด สังเคราะห์เป็นรูปแบบความคิดรวบยอดตามเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรในภาพรวมของรูปแบบการ พัฒนาความเครียด ทอท. และกรอบความคิดองค์กรสุขภาพดีจากพื้นฐานรูปแบบการจัดการ ความเครียดองค์รวม อัตลักษณ์ ทอท. (Holistic Stress Management AOT DNA: CELLULARS CODE (3x3x...,9x...)) “ทีมเดียวกัน สร้างสนามบินที่มีชีวิต พิชิตความเครียด พัฒนาสู่องค์กร สุขภาพดีที่ยั่งยืน” ดังตารางและภาพแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.124 ผลจากกรอบแนวคิดรวบยอดสำหรับขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการจัดการ  
ความเครียด ทอท.

ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ตามทฤษฎีระบบและแนวคิดการ จัดการสมัยใหม่ (A Man – Environment Ecosystem)		
สถานะการจัดการความ เครียดในปัจจุบัน (As is)	กระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างโอกาส การพัฒนา แนวทางดำเนินการให้เกิด สมดุลอย่างไร (How)	สถานะการจัดการ ความเครียดในอนาคต (To be) ที่เรียบง่ายใช้ได้จริง
รูปแบบองค์การ สมรรถนะสูง รูปแบบ รัฐวิสาหกิจของ ทอท. ตัวก่อเหตุความเครียด ปฏิกิริยาตอบสนองเชิงลบ	กระบวนการจัดการพัฒนาทุนมนุษย์ และองค์การ และการจัดการความ เปลี่ยนแปลงเพิ่มคุณค่า วิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการ ความเครียดพื้นฐานที่พอเหมาะพอดี ตามบริบทเฉพาะ	รูปแบบองค์การสุขภาพดี รูปแบบเป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน คุณภาพชีวิตความอยู่ดีมีสุข ของมนุษย์ประสิทธิภาพ องค์การผลลัพธ์เชิงบวก
ทอท. ยังไม่มีระบบการ จัดการความเครียดที่มี ประสิทธิภาพ D: การวินิจฉัย (Diagnosis) ระบุ ความสำคัญของปัญหา (Default)	รูปแบบการบริหารจัดการความเครียด องค์รวม สุขภาพ อาชีวนามัยและ ความปลอดภัย นิรภัย การวางแผนออกแบบระบบการ จัดการ (Design) และนำไปสู่การ ปฏิบัติ (Deployment) ได้อย่างสะดวก ง่ายดายเป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์	ตอบ โจทย์ความต้องการ ปัจจัยมนุษย์สอดคล้อง เป้าหมายองค์การ การพัฒนาทุกมิติ (Development) สร้าง จุดหมายปลายทางเวลา แห่งความสุขร่วมกัน (D-well Time Destination)
N: หลักธรรมชาติ (Nature) ผสานแนวคิด วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม (Environment Engineer) ปรับสถานะให้เอื้ออำนวย	สมดุลทางสายกลางที่เป็นหลักสากล (Neutral Nationality) การให้กำลังใจ และการเพิ่มคุณค่า มนุษย์ควบคู่ องค์การ ( Encourage Enrichment) น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ความปกติฐานวิถีชีวิตใหม่ พึ่งพาตนเอง (New Normal) ค้นพบแก่นความ ผูกพัน (Encounter Entity Engagement)

## ตารางที่ 4.124 (ต่อ)

ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ตามทฤษฎีระบบและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ มั่นคงจากภายใน สร้างความมั่งคั่งและยั่งยืนด้วยความยืดหยุ่นในไหลภายนอก		
A: ทอท. (AOT)	ทอท. ทีมหนึ่งเดียว (AOT: All One Team)	อัตลักษณ์ ทอท. สนามบิน
A System Agility	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	ที่มีชีวิตยั่งยืน มีการปฏิรูป
Approach Actualization	ผนวกศาสตร์ป้องกัน ภาวะผู้นำ	มนุษย์และองค์การ
Multidisciplinary	เอื้ออำนวยสุขภาวะทีมพลวัตสร้าง	อัตโนมัติ (Autonomous
Adaptable Adjustable	โปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรด้วยการ	Organization
Appropriate Asset	รับรู้การสนับสนุนขององค์การ	Transformation)
R (Resist Accountability)	รับผิดชอบยึดมั่นอัตลักษณ์แก่นแท้	1) ภาวะผู้นำเอื้ออำนวย
	ตัวตนเองการ	สนับสนุน
E (Elasticity Control)	ควบคุมสื่อสารยืดหยุ่นในไหลภายใน	เปิดใจจัดการความ
	สังคมปัญญา	เปลี่ยนแปลงเชิงระบบ
S (Sensory of things)	ตรวจจับสนองตอบสรรพสิ่งตาม	ภูมิปัญญาพัฒนาทรัพยากร
	บริบทสิ่งแวดล้อม	มนุษย์สอดคล้องเป้าหมาย
I (Initiation Innovation)	คิดทดลองทำสร้างสรรค์นวัตกรรมนำ	ขององค์การที่ยั่งยืน
	การพัฒนา	2) เส้นทางการสุข ต้นทุน
L (Leadership learning)	ผู้นำเรียนรู้พากเพียรตลอดชีวิตสัมผัส	แกนกลางเวลาที่คุณค่าร่วม
	เกิดบทเรียน	สุขภาวะทีมพลวัต มั่นใจ
I (Integrity Direction)	ภูมิใจซื่อสัตย์ในทิศทางหลักพึ่งพา	มาตรฐานครองตน ให้ใจ
	ตนเองเพื่อผู้อื่น	บริการครองคน
E (Experience Feel good)	ประสบการณ์ความรู้สึกเชิงบวกเรียบง่าย	3) บรรยากาศที่ปลอดภัย
	ง่ายคืองดงาม	ทางจิตสังคม ร่วมใจครอง
N (New Normal Value)	คุณค่าปกติใหม่สร้างสมดุลระบบ	งาน สร้างประสบการณ์
	นิเวศสังคมโลก	ร่วมส่วนบุคคลที่ดีใน
C (Capability)	สินทรัพย์ สมรรถนะหลัก ความรู้	สถานการณ์ยากลำบาก
	ทักษะ ทัศนคติ	
E (Engage Motivation)	ความผูกพันแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล	
	เชิงประจักษ์	



ภาพที่ 4.16 รูปแบบการจัดการความเครียดขององค์กรร่วม ทีมหนึ่งเดียว อัตลักษณ์ ทอท. จากกรอบแนวความคิดรวบยอดองค์กรสุขภาพดี สร้างสนามบินที่มีชีวิต พิชิตความเครียดลดคราฟต์ เวลาแห่งความสุข พัฒนาสู่องค์กรสุขภาพดีที่ยั่งยืน (Holistic Stress Management Model: AOT DNA CELLULARS CODE (3x3x...,9x...) Healthy Organization) ขึ้นตอนการพัฒนาองค์กรและการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจากพื้นฐานการจัดการความเครียดที่มีประสิทธิภาพด้วยหลักการสร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกรงานให้เอื้ออำนวยต่อสุขภาวะของคนทำงานอย่างแท้จริง รูปแบบที่ต้องเริ่มจากความตระหนักรู้สุขภาวะของตัวเองคนทุกคนในที่ทำงาน ผ่านการบริหารจัดการซึ่งเอื้ออำนวยจากการสนับสนุนขององค์กรและผู้นำสร้างแก่นแท้ขององค์กรที่มีความเข้มแข็งสอดคล้องกับทีมงานที่มีความลื่นไหลในพื้นที่ปลอดภัยด้านจิตสังคมสำหรับการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับ ทอท.

ตารางที่ 4.125 แสดงความคิดรวบยอดตามเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรในภาพรวมสำหรับรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. (AOT Organization Health Diagnosis Tool: AOT DNA CELLULARS CODE MODEL) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับ ทอท.

AOT (All One Team) DNA CELLULARS CODE (3x3x...,9x...)⁹			
Collaboration Organization Development and Employee Experience			
9 Cells matrix Philosophy of Sufficiency Economy for			
Autonomous Organization Transformation Diagnosis Tool			
Input	Transformation Process		Output
	Management	Design	Goal
	Diagnosis	Deployment	D-well Time
	Default	Development	Destination
Organization Level	<u>C</u> EO: Executive and Engagement	<u>L</u> eadership & Corporate Governance*	<u>S</u> ustainable Development
Perceived Organization	Strategic Planning*	Culture & Climate	<u>S</u> ufficiency Economy
Support	Risk management*& Internal Control/Audit*	Architecture Core	<u>S</u> imple Sophisticated
Team Level	<u>L</u> ifelong learning	<u>U</u> nity Teamwork	Self-actualization
Psychosocial	Digital Technology*	Agility Seamless	System & Law Support
Safety	KM & Innovation*	Community of Practice	Relax & Happy PATH
Climate	Conflict Management		/Human Platform
Individual Level	<u>E</u> mployee Experience and Engagement	<u>L</u> ifestyle Modification	<u>A</u> SSET
Perceived Stress	Stakeholder Customer*	Work-Life Integration	Compelling Resource
	Human Capital Management*	Black Box	Core Competency
	Problem Solving	Human Engineering	Wealth & Health
		P-E Fit EAP	Human Need
		Responsibility	Accountability
	(SOAP)	(PDCA & POLC)	(ADLI)



### 5.3.3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

#### โครงการช่วยเหลือบุคลากร ทอท. เชิงบูรณาการ (AOT Integrated EAP)

จากข้อมูลปัจจุบันเข้าในการวิเคราะห์สามเส้าสรุปอุปนิสัย สภาวะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันที่มีช่องว่างรูปแบบการจัดการความเครียดในระดับบุคคลมากกว่าในระดับองค์กรและทีมงานซึ่งบุคลากร ทอท. ให้ความสำคัญอยู่แล้ว ทอท. ควรพิจารณาการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ด้วยรูปแบบวิถีแทรกแซงการจัดการกระทำการจัดการความเครียดทั้ง 37 รูปแบบตามกรอบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นรูปแบบวิถีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดที่ ทอท. มีอยู่แล้วในปัจจุบัน จำนวน 30 รูปแบบ หากต้องเพิ่มการสื่อสารองค์การเพื่อสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อบุคลากร และควรเพิ่มเติมช่องว่างรูปแบบการจัดการความเครียดในอุดมคติของ ทอท. จำนวน 7 รูปแบบ โดยออกแบบสร้างเป็นระบบสนับสนุนระดับองค์กรที่มีกิจกรรมตามรูปแบบระดับบุคคลที่เข้าถึงได้ง่ายและเป็นส่วนตัว รวมถึงระบบการส่งต่อหากมีความจำเป็นด้วยการสร้างเครือข่ายทางการแพทย์และสาธารณสุขเป็นทางเลือกโดยประยุกต์ใช้หลักการตลาดแบบองค์รวม ลูกค้าภายในองค์กรให้ได้รับความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการความเครียดที่ ทอท. ออกแบบให้เหมาะสมกับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. โดยสามารถนำรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคลมาเป็นกิจกรรมหลัก (Matthew, David and Kaitlyn, 2015) ในการดำเนินการสนับสนุนด้วยรูปแบบการจัดการความเครียดระดับองค์กรและทีมงานจุดแข็งเป็นแกนกลาง เพื่อลดอุปสรรคในการขับเคลื่อนมากที่สุดคือการสนับสนุนรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคล เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะที่ ทอท. ควรต้องมีคือกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการสำหรับการให้เหตุผล และการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบากเป็นลำดับแรก โดยการแสดงให้เห็นบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรในส่วนของพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงานและการจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน ที่ถือเป็นจุดแข็งของ ทอท. ให้มากยิ่งขึ้น ร่วมกับการเชื่อมประสานสร้างการรับรู้ด้วยพฤติกรรมและสมรรถนะการจัดการดำเนินการ การสื่อสารองค์การที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต ซึ่งมีความสอดคล้องกันในแนวความคิดร่วมกันในภาพรวม สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวม อัตลักษณ์ ทอท. เชิงบูรณาการในการสร้างเสริมพฤติกรรม / สมรรถนะในการจัดการความเครียดที่พึงประสงค์ในทุกด้านโดยลำดับความสำคัญตามคะแนนเฉลี่ยความถี่ถ่วงน้ำหนักค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะในการจัดการความเครียดที่มีต่อรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. เป็นพื้นฐานในการพิจารณาตัดสินใจการดำเนินงานที่เหมาะสมของรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

โปรแกรมช่วยเหลือส่วนบุคคล (Employee Assistant Program: EAP) เป็นการให้ความช่วยเหลือในระดับบุคคลในสถานที่ทำงานตามหลักแนวคิดสุขภาพองค์รวมการจัดการและการพัฒนาสำหรับการอยู่รอดและความอยู่ดีมีสุข คือ ความสำคัญในการพัฒนาบุคคลแบบองค์รวมภายใต้บริบทองค์การแบบระบบเปิดที่มีความซับซ้อน การสรรหากิจกรรมซึ่งครอบคลุมตัวแบบ 5 มิติอาณาเขตชีวิต ได้แก่ 1) อาณาเขตส่วนตัว การสร้างความตระหนัก การพัฒนาเซา์อารมณ์ การจัดการตนเอง ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การจัดการความสัมพันธ์ การจัดการความเครียดเชิงป้องกัน จิตวิทยาสุขภาพ 2) อาณาเขตงาน การพัฒนาอาชีพ การกำหนดองค์ประกอบหลักในการพัฒนาอาชีพ การสร้างแหล่งทางเลือกสำหรับการสนับสนุนอาชีพ การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ภาวะผู้นำจากการวิเคราะห์จุดแข็ง การให้ความหมายแก่บทบาทผู้นำ ภาวะผู้นำ และคุณค่าของการมีชีวิตอยู่ 3) อาณาเขตครอบครัว การสร้างรากฐานความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและทางจิตใจ 4) อาณาเขตจิตวิญญาณ ความเชื่อมั่น แรงศรัทธา 5) อาณาเขตของชุมชน สังคม ในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

โปรแกรมช่วยเหลือพนักงานส่วนบุคคลสำหรับบุคลากรของ ทอท. แบบบูรณาการ (AOT Integrated EAP) เป็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดทั้งในระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคลที่มีความสอดคล้องกันกับหลักการเวชศาสตร์ป้องกัน (Preventive Medicine) ทั้งในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ เนื่องจากปัจจุบันการจัดการความเครียดหลาย ๆ รูปแบบพยายามที่จะเน้นย้ำรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการทำระดับบุคคลเนื่องจากง่ายต่อการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกระบวนการขององค์กรที่มีอยู่แล้ว (Grawitch, 2015) โดยงานวิจัยชิ้นนี้ยึดถือภูมิหลังทางทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมคือ กรอบแนวคิดทรัพยากรส่วนบุคคลที่พร้อมนำไปสู่การปฏิบัติ (Personal Resource Allocation; PRA) (Grawitch, Barber, and Justice, 2010) ถึงแม้ว่ารูปแบบการจัดการความเครียดในระดับองค์กรจะมีน้อยแต่ก็มีแนวโน้มว่าจะมีเพิ่มมากขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการควบคู่กับรูปแบบการจัดการความเครียดระดับบุคคล (Tetrick and Winslow, 2015) ดังนั้น ทอท. จึงควรออกแบบและประเมินสำหรับสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานเชิงบวก จากการสนับสนุนและการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ (Day, Crown and Ivany, 2017) มีกลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อลดหรือจัดการความเครียด ซึ่งมีการศึกษาพบว่าอัตราการลดความเครียดให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการใช้กลยุทธ์การเผชิญความเครียดเชิงป้องกัน เพิ่มความตระหนักเกี่ยวกับความเครียด การเพิ่มทรัพยากรที่จำเป็นรวมทั้งระบบให้กับบุคลากร การระบุความสำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติในลักษณะกลยุทธ์การจัดการหลายระดับเพื่อมุ่งเน้นความสำคัญด้านสุขภาพและความอยู่ดีมีสุข จากการใช้วิธีการแทรกแซงการจัดการเพื่อลดความเครียดในระดับองค์กร (Pignala et al., 2017) ยกตัวอย่างองค์กรแบบสินที่

ใช้หลักการ PDCA เชื่อมโยงแต่ละระดับ โดยวางเป้าหมายองค์กรในระบบยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางองค์กร มีเข็มมุ่ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การตัดสินใจ โดยจัดลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คำนวณมากที่สุด ไปเรื่องไม่เร่งด่วน ส่วนกลางเน้นการสื่อสาร การจัดการสายธารคุณค่าในระดับแผนก เชื่อมกับระดับบน มีเป้าหมายในการปฏิบัติการ การโค้ชและสนับสนุนทีมงาน ส่วนล่างมอบรับเป้าหมาย หาทางปรับความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานลงมือปฏิบัติ เน้นการทำตามมาตรฐานที่กำหนด รับซื้อโรงเรียน เสียงของลูกค้ากลับมาแก้ไข วนกลับขึ้นไป การบริหารแบบนี้จึงเกิดผลสอดคล้อง เชื่อมผสานระหว่าง บนลงล่าง และล่างขึ้นบน ทั้งพนักงานและผู้กำกับดูแลจำเป็นต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน ให้ความสนใจต่อปัจจัยความเครียดในสถานที่ทำงาน มีการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมสำหรับการป้องกัน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน และมีเครื่องมือในการตรวจวัดประเมินการป้องกันอย่างต่อเนื่อง (Havemans et al., 2018) ตัวอย่างระบบสนับสนุนขององค์กรที่น่าสนใจในปัจจุบันคือการบูรณาการร่วมกับการจัดระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ การจัดการคนเก่ง และพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กรและจัดการความเปลี่ยนแปลง การนำไปปฏิบัติอย่างเฉพาะเจาะจง ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น จำนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางความคิดจากระบบอุปถัมภ์แบบดั้งเดิมเป็นระบบการจัดการสมัยใหม่ที่มีท่อนำเลี้ยงคือภาวะผู้นำและเครื่องมือตัวแบบพี่เลี้ยง ตัวแบบภาวะผู้นำ ยกตัวอย่าง เช่น The SHL Leadership Model, The GROW Model, The PRACTICE Model, The ABCDEF Model เครื่องมือทางจิตวิทยาในการประเมินระบบพี่เลี้ยง เป็นการทบทวนอัตลักษณ์ระบบพี่เลี้ยงในองค์กร และเพิ่มโอกาสของระบบพี่เลี้ยงในองค์กร คือการเพิ่มความรู้แจ้ง (Sophisticated) ในตลาดที่เติบโตเต็มที่ การจัดฝึกอบรมภายใน โดยผู้จัดการที่มีศักยภาพการเป็นพี่เลี้ยงในโปรแกรมช่วยเหลือส่วนบุคคลพนักงานและลูกจ้าง ทอท. ที่จำเป็นต้องเริ่มนำมาปฏิบัติและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงาน ลดปัญหาในสถานที่ทำงานระหว่างคนทำงานและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน มีการบูรณาการสหสาขาวิชาชีพ รวมเทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์ม หลักเข้ากับความเป็นส่วนตัว ความลับส่วนบุคคล การเข้าถึงข้อมูลอย่างเหมาะสมพอดี ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการเข้าถึงการดูแลสุขภาพจิตและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการให้การรักษาเพิ่มเติมต่อไป มีการศึกษาพบว่าวิธีการแทรกแซงการจัดกระทำระบบพี่เลี้ยงทางด้านสุขภาพมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของบุคคลที่มีปัญหาเรื้อรังทางสุขภาพ (Boehmer et al., 2016) ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์และคุณค่าทางธุรกิจ การประหยัดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ระยะยาว และแนวโน้มในอนาคตของโปรแกรมช่วยเหลือส่วนบุคคลในการบูรณาการผลประโยชน์อื่น ๆ ให้กับพนักงาน เป็นคู่คิดทางด้านความอยู่ดีมีสุข สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และรูปแบบการจัดการความเครียดที่เหมือนกัน อัตลักษณ์ ทอท. ที่ยั่งยืน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื้อหาในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษา โดยผู้วิจัยขอสรุปถึงแนวคิดที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้จากการวิจัยเอกสารและสำรวจ รวมทั้งข้อจำกัดของการศึกษา และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความเครียด โดยแบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย การอภิปรายผลการวิจัยสำหรับแนวทางโอกาสการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 สถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. ในปัจจุบันและสถานะการจัดการความเครียดของ ทอท. องค์การสุขภาพดีในอุดมคติ

ผลจากการวิจัยเอกสารด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากบันทึกข้อมูลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพลงในแบบบันทึกข้อมูลการศึกษาเอกสารและแผ่นลงรหัส โดยมีขอบเขตการศึกษาวิจัยที่จะทำให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นภาพรวมของช่องว่างโอกาสในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือในอุดมคติคือ องค์การสุขภาพดี พบว่ามีวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดของรูปแบบองค์การสุขภาพดีในอุดมคติ จำนวน 37 รูปแบบ จากตารางสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกในบทที่ 2 เพื่อวินิจฉัยลำดับความสำคัญของปัญหาให้ตรงจุดระบุอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนแก้ไขปัญหาและการออกแบบพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเครียดในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การของ ทอท. ต่อไป

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างประเภทเอกสาร 8 กลุ่ม จำนวนรวมทั้งหมด 100 รายการ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ด้วยการพิจารณาถึงความเหมาะสมเพียงพอของปริมาณข้อมูลในการตอบคำถามตามขอบเขตปัญหาการวิจัย ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ทอท. มีวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดในปัจจุบันจำนวน 30 รูปแบบและมีวิธีแทรกแซงการลดกระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่ยังเป็นช่องว่างในปัจจุบัน รูปแบบระดับองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนจาก

สังคมในที่ทำงานการจัดการ ความขัดแย้งและการประนีประนอมอย่างเป็นระบบ ระดับบุคคล ได้แก่ การฝึกการผ่อนคลายความเครียด เช่น การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การฝึกกำหนดลมหายใจลึก การฟังเพลงผ่อนคลาย การนวดผ่อนคลาย การฝึกทำสมาธิ การฝึกอารมณ์บำบัด เป็นต้น การทดสอบตามกระบวนการตอบกลับทางชีวภาพของร่างกายจากความเครียดในการทำงาน (Bio-Feedback) การให้คำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาเชิงป้องกันเมื่อรู้สึกว่าจะเกิดความเครียดจากการทำงาน การรักษาทางด้านจิตวิทยา การรับรู้และพฤติกรรม เมื่อเกิดอาการเจ็บป่วยจากความเครียดจากการทำงาน การให้บริการรับฟังจากผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนจิตใจและได้รับคำแนะนำจากนักจิตวิทยาโดยตรงและโปรแกรมให้ช่วยเหลือส่วนตัวสำหรับบุคลากร (Employee Assistant Program : EAP)

ข้อมูลเชิงปริมาณลักษณะเนื้อหาของระบบการบริหารจัดการองค์การที่ ทอท. มีอยู่ในปัจจุบันด้วยการกำหนดกลุ่มข้อความเนื้อหาที่แสดงถึงอุปสรรคสิ่งขัดขวางและแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อนของระบบการจัดการความเครียด ทอท. พบว่า สภาวะรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับการจัดการความเครียดในปัจจุบันของ ทอท. มีอุปสรรคสิ่งขัดขวาง ร้อยละ 54 ซึ่งมากกว่าแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อน ร้อยละ 46 โดยด้านอุปสรรคสิ่งขัดขวางระดับที่ทีมงานมากที่สุด ร้อยละ 21 รองลงมาคือระดับองค์กร ร้อยละ 20 และระดับบุคคลน้อยที่สุด ร้อยละ 13 ส่วนด้านแรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อนระดับองค์กรมากที่สุด ร้อยละ 18 รองลงมาคือระดับทีมงาน ร้อยละ 17 และระดับบุคคลน้อยที่สุด ร้อยละ 11

ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจไทยที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ข้อมูลจากแผนวิสาหกิจ ทอท. พบว่าการบริหารจัดการองค์การเป็นรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง มีคติพจน์คือ ปลอดภัยคือมาตรฐาน บริการด้วยหัวใจ ตามแนวทางเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีปัจจัยความยั่งยืน ประกอบด้วย การเติบโตทางด้านการเงินความสามารถของบุคลากรที่มีคุณภาพตามคุณค่าหลักองค์กร การบริหารจัดการองค์การหลักการบริษัทภิบาล การบริหารการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทอท. จัดอยู่ในประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ การขนส่ง โลจิสติกส์และการบินการเดินทางและท่องเที่ยว มีนโยบายสำคัญคือ สานามบินที่มีชีวิตด้วยการปฏิบัติจิตพิสัยในองค์กร กล่าวได้ว่าระบบการบริหารจัดการองค์การของ ทอท. ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสุขภาพดี ยกเว้น การจัดการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ยังขาดความยืดหยุ่น การวางเป้าหมาย การออกแบบการทำงานและการบริหารจัดการในระดับบุคคลที่ยังไม่มีความชัดเจน กอรปกับ ทอท. ยังไม่มี

รูปแบบมาตรฐานของระบบการจัดการความเครียดแบบทางการเนื่องจากประเทศไทยยังไม่มี การกำหนดโครงสร้างระบบกฎหมายในประเด็นจิตสังคมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมที่บังคับใช้ในทางปฏิบัติ

## 1.2 ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. และระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

ทอท. มีระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. จากวิธีการคำนวณเครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะในการจัดการความเครียดของหน่วยงานสุขภาพและความปลอดภัย (HSE) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คิดรวมเฉลี่ยเป็นร้อยละ 85.1 ดังนั้น ทอท. มีความสมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับสมรรถนะการจัดการความเครียดขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อผู้วิจัยอ้างอิงกลับไปแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่สามารถเพิ่มในรายการในพื้นที่ปัจจัยก่อเหตุความเครียดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความเครียดขององค์กรให้มากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบันเรียงตามลำดับปัจจัยพฤติกรรมสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ได้แก่ การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) ร้อยละ 86.90 การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) ร้อยละ 86.64 การจัดการ การสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) ร้อยละ 84.81 การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) ร้อยละ 82.04 แสดงว่า ปัจจัย IMC และ PSE เป็นจุดแข็งของ ทอท. ส่วน PPP และ MUT เป็นจุดที่ควรพัฒนาของ ทอท.

สอดคล้องผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่พบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” ในทุกพฤติกรรม /สมรรถนะ แสดงว่าสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. อยู่ในระดับสูง “มีประสิทธิภาพ” คือมีความตระหนักรู้ถึงประเด็นจิตสังคมและมีเครื่องมือการบริหารจัดการความเครียด หากแต่ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบให้มีความต่อเนื่องยิ่งขึ้นได้ ในการดำเนินการตามเครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะในการจัดการความเครียดของ HSE

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่พบว่า บุคลากร ทอท. มีระดับความคิดเห็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดในระดับทีมงานและระดับองค์กรมากตามลำดับ และระดับบุคคลปานกลาง แสดงว่า บุคลากร ทอท. ให้ความสำคัญมากกับวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของ ทอท. ในระดับทีมงานและระดับองค์กรตามลำดับ และให้ความสำคัญปานกลางวิธีแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียดของ ทอท. ในระดับบุคคล

### 1.3 อิทธิพลสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท.

ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ นำเสนอข้อมูลงานวิจัยชิ้นนี้ ด้วยสถิติพื้นฐานและสถิติขั้นสูง โดยการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ SPSS เพื่อวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย กำหนดให้ตัวแปรตาม (หรือแทนด้วย Y) คือ ความคิดเห็นวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ในขณะที่ตัวแปรอิสระ (หรือแทนด้วย X) คือ สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. (ปัจจัยทำนาย) ที่ตั้งสมมติฐานว่า X มีอิทธิพลต่อ Y ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อทุกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ตามกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดีในอุดมคติทั้ง 37 รูปแบบ และสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. มีอิทธิพลต่อทั้ง 3 ระดับรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียด ทอท. เมื่อนำข้อมูลค่า Beta สัมประสิทธิ์การถดถอยต่ออิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ที่มีนัยสำคัญทางสถิติมาวิเคราะห์พบว่า การให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ทั้งในภาพรวมทุกระดับ ระดับองค์การ ทีมงาน และบุคคล โดยมีขนาดค่า Beta เป็นลำดับที่ 1 โดยเป็นสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีอิทธิพลต่อวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับบุคคลมากที่สุดอีกด้วย ขนาดค่า Beta รองลงมาคือ การจัดการอารมณ์ ความซื่อสัตย์และวิธีการทำงานที่คำนึงถึงทีมงาน (IMC) การจัดการสื่อสารที่มีอยู่ และการทำงานในอนาคต (PPP) และ การจัดการรายบุคคลภายในทีมงาน (PSE) ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อวิธีแทรกแซงการจ้ดกระทำกรจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ระดับทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น

ดังนั้น หาก ทอท. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพพฤติกรรม / สมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. โดยเฉพาะปัจจัยพฤติกรรมสมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญเร่งด่วน คือ ด้านการให้เหตุผลและการจัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก (MUT) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับบุคคล และควรดำเนินการเชิงบูรณาการร่วมกับระดับทีมงานและองค์การ ซึ่งบุคลากร ทอท. ให้ความสำคัญมากเพื่อให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์สะดวกมากยิ่งขึ้น ด้วยการออกแบบระบบการจัดการความเครียดจากการสร้างระบบการสนับสนุนขององค์การต่อบุคลากรด้วยโปรแกรมส่วนบุคคลอย่างบูรณาการ ร่วมกับการสื่อสารองค์การเพื่อสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

#### 1.4 แนวทางโอกาสการพัฒนาารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดของ บุคลากร ทอท.

ผลการศึกษารวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูง ทอท. ระดับ 9 ขึ้นไป จำนวน 15 ตัวอย่าง ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับข้อมูลนโยบายสาธารณะ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาร ด้วยการนำข้อมูลที่ได้อ่านตีความและหาคำอธิบายเชิงทฤษฎี จากการวิเคราะห์จำแนกหรือจัดกลุ่มและส่วนประกอบแล้วกำหนดเป็นแก่นสารคือ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการป้องกันความเครียดในองค์กรโดยอ้างอิงจากรายการตรวจประเมินการป้องกันความเครียดภายในองค์กรขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) พบว่า ทอท. มีการดำเนินการครบทุกประเด็นตามรายการตรวจประเมิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นในแต่ละประเด็นเรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการสนับสนุนทางสังคม ร้อยละ 13.30 2) ด้านการควบคุมงาน ร้อยละ 12.20 3) ด้านความเป็นผู้นำและความยุติธรรมในการทำงาน ร้อยละ 12.20 4) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ร้อยละ 10.93 5) ด้านสมดุลชีวิตการทำงานและเวลาในการทำงาน ร้อยละ 10.93 6) ด้านความปลอดภัยในงาน ร้อยละ 9.84 7) ด้านความต้องการภาวะของงาน ร้อยละ 9.47 8) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ร้อยละ 9.47 9) ด้านได้รับการยอมรับในที่ทำงาน ร้อยละ 6.38 10) ด้านการป้องกันจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ร้อยละ 5.28

สรุปประเด็นนโยบายสาธารณะเพื่อองค์การสุขภาพดีด้วยพื้นฐานการจัดการความเครียด จากกระบวนการขับเคลื่อนจากการเชื่อมโยงด้วยเหตุผลที่สัมพันธ์กันจากการวิเคราะห์แก่นสารนำมาวิเคราะห์ตีความสรุปอุปนัยสำหรับสาเหตุและผลลัพธ์ รวมทั้งเป้าหมายและวิธีการของประเด็นการป้องกันความเครียดในองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน กำหนดเป็นกลุ่มแก่นสารเพื่อระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) แก่นสารกลุ่มการบริหารจัดการ พัฒนางค์กร การปกป้องและภาวะผู้นำ (Administration Management and Leadership Theme: POS) ได้แก่ ด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านความเป็นผู้นำและความยุติธรรมในการทำงาน และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 2) แก่นสารกลุ่มการสนับสนุนขององค์การด้านสุขภาพ การแพทย์และสาธารณสุข อาชีวอนามัยและความอยู่ดีมีสุข ด้วยการบริการสุขภาพของครัวเรือน (Holistic Health Service Theme: PSS) ได้แก่ ด้านความต้องการของงาน ด้านการควบคุมงาน ด้านสมดุลชีวิตการทำงานและเวลาในการทำงาน และด้านการยอมรับในที่ทำงาน 3) แก่นสารกลุ่มการป้องกันด้านมาตรฐานความปลอดภัยบรรยากาศทางด้านจิตสังคม (Psychosocial Safety Climate Standard Theme: PSC) ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านการป้องกันจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าว



สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. ตามกรอบแนวคิดสนามบินมีชีวิตที่ยืดหยุ่น เพื่อสร้างเวลาแห่งความสุขให้จุดหมายปลายทางประสบการณ์การเดินทางของทุกคน ด้วยการส่งผ่านความภูมิใจของบุคลากร ทอท. อัตลักษณ์ยิ้มสยาม น้ำใจไทยสู่สากล ความคิดรวบยอดในภาพรวมของ รูปแบบ ทอท. องค์การสุขภาพที่ดีที่ยั่งยืน ซึ่งมีการพัฒนามนุษย์และองค์การและการจัดการความเปลี่ยนแปลงด้วยพื้นฐานการจัดการความเครียดให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การควบคู่กับคุณภาพชีวิตและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ทอท. ตามแนวทางองค์การสหประชาชาติ องค์การอนามัยโลกองค์การแรงงานระหว่างประเทศด้วยรูปแบบการจัดการความเครียด คน-สนามบิน สร้างระบบนิเวศพลวัต ทีมเดียวกัน สร้างคุณค่าความหมายในการทำงาน ร่วมความคิด ร่วมมือ ร่วมใจคนบ้านเดียวกันวินิจฉัยถอดรหัสพันธุกรรมวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียดองค์กรวม อัตลักษณ์ ทอท. จากพื้นฐานการบริหารจัดการองค์การเชิงระบบที่ ทอท. มีอยู่แล้ว หากนำมาเพิ่มคุณค่าในการบริหารจัดการประเด็นด้านจิตสังคมเพิ่มเติมให้ครอบคลุมในทุกมิติการดำเนินการ ตอบสนองต่อนโยบายสนามบินที่มีชีวิตอย่างยั่งยืนโดยแท้จริง ตารางที่ 5.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการสุขภาพและความปลอดภัย (Safety Health Administration) เพื่อการปฏิรูพอค์การสมรรถนะสูงต่อองค์การสุขภาพดีจากพื้นฐาน การจัดการความเครียดตามนโยบายสนามบินที่มีชีวิตอย่างยั่งยืนของ ทอท.

การบริหารจัดการ (Management Administration)	ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)	ส่วนงานหน้าที่ทางธุรกิจ (Business Function Sectors)	ประเด็นสำคัญทางธุรกิจของ ทอท. (Issues)
องค์การ	SE-AM, DJSI	สายงานปฏิบัติการให้บริการ	ความยั่งยืน
ท่าอากาศยาน	SMS, BCM ISO45001	สายงานสนับสนุนธุรกิจ ผู้ดำเนินการสายการบิน	ความเรียบง่าย สุขภาพะ จิตสังคม
ผู้มีส่วนได้เสีย	CRM	การขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	ปัจจัยมนุษย์
ทุนมนุษย์	HRM, HRD	การพัฒนาธุรกิจการบินและ	ปลอดภัยคือมาตรฐาน
ดิจิทัลเทคโนโลยี	MIS, KMS	เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการบิน	บริการด้วยหัวใจ

สมรรถนะหลักองค์การพอเหมาะพอดีวิธีแทรกแซงการ จัดกระทำ การจัดการความเครียด  
คุณค่าหลักองค์การ มั่นใจ ให้ใจ ร่วมใจ เปิดใจ ภูมิใจ สร้างสรรค์วัฒนธรรมความปลอดภัย  
บรรยากาศที่ปลอดภัยด้านจิตสังคมในการทำงาน คนสำราญงานสำเร็จ ส่งผ่านเวลาแห่งความสุข



ภาพที่ 5.1 แสดงรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ผลผลิตของงานวิจัยในครั้งนี้ซึ่งพัฒนามาจากกรอบแนวคิดองค์การสุขภาพดี (Healthy Organization Conceptual Framework = Organizational Development and Change Management + Stress Management (NIOSH, 2014)) ทฤษฎีระบบ (System Theory, Man – Environment Ecosystem Model) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Mode) รูปแบบการบริหารจัดการความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety Health Administration Model) ระบบการจัดการนิรภัย (Safety Management System) รูปแบบสุขภาพ (Holistic Health Model) ทฤษฎีความเครียดองค์กร (Organizational Stress Theory, Transactional Stress Model) และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organizational Support) จากต้นทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของ ทอท.

## 2. อภิปรายผล

จากบทสรุปการวิจัย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของประเด็นจิตสังคม สุขภาพจิต และการจัดการความเครียดที่มีผลต่อประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การของ ทอท. จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นการบริหารจัดการความเครียดอย่างบูรณาการ ให้ครอบคลุมทุกระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิทยาศาสตร์ป้องกันและทุกมิติการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที่ควรทำการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยอภิปรายเชิงพรรณนาผลสรุปการวิจัยโดยแบ่งตามประเด็นและรายละเอียดตามแนวคิดใหม่สำหรับการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งถูกวิจัยและพัฒนาจากต้นแบบตามขั้นตอนกระบวนการมาตรฐานตัวชี้วัดการจัดการระบบสมรรถนะการจัดการความเครียดและวิธีการแทรกแซงการจักระทำการจัดการความเครียด ดังนี้

**2.1 กรอบแนวความคิดรูปแบบองค์การสุขภาพดี ทอท. ในอุดมคติที่เหนือกว่าการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ ทอท. ในปัจจุบัน โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. สู่เป้าหมายการพัฒนามนุษย์ที่มีชีวิตอย่างยั่งยืน**

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ความเครียดในโลกของการทำงาน และอัตมโนทัศน์ (Self-concept) กรอบแนวความคิดรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ให้สอดคล้องกับนโยบายสนามบินที่มีชีวิตอย่างยั่งยืนถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. เกี่ยวกับการรับรู้ความหมายและความเข้าใจ รวมถึงความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถาน ทักษะและพฤติกรรมที่ฝังรากลึกในจิตสำนึกของบุคลากรทั่วไปว่าความเครียดเป็นสิ่งที่ไม่ดี มีผลลัพท์ต่อสุขภาพของมนุษย์และองค์การเชิงลบแต่เพียงด้านเดียวเท่านั้น ดังนั้นก่อนที่มนุษย์และองค์การจะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการปฏิรูประบบการจัดการความเครียดได้นั้น ต้องเปิดใจให้กับความเครียด ที่ต้องเปลี่ยนจากผู้ร้ายหรือดราม่าในความรู้สึกนึกคิดอันเกิดจากการตีความที่เข้าใจผิดเพี้ยนไปจากความจริงที่แอบซ่อนอยู่ (Mistress) มาเป็นการรับรู้ว่าคุณเครียดคือ สภาวะปกติที่เกิดขึ้นกับทุกสรรพสิ่งบนโลก ซึ่งย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถือเป็นสัจธรรมของธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคนและทุกองค์การอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นทั้งสภาวะ ปฏิกริยาตอบสนองต่อตัวก่อเหตุความเครียดเพื่อรักษาเสถียรภาพให้เกิดจุดสมดุลใหม่ ซึ่งสามารถเกิดผลลัพท์หรือผลกระทบต่อเนื่องได้ทั้งเชิงบวกที่เกิดจากความพึงพอใจ (Eustress) และเชิงลบที่เกิดจากความไม่พึงพอใจ (Distress) ในการปรับตัวเผชิญความเครียดและมีผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินการของมนุษย์และองค์การ โดยผลลัพท์จะไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการความเครียดในสถานที่ทำงานทั้งในและนอกงานควบคู่กันเป็นกุญแจสำคัญ (Claudia Kroll et al., 2017)

จุดเริ่มต้นรูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องระเบิดจากภายในด้วยการวินิจฉัยแก่นแท้มนุษย์และองค์กรที่มีเป้าหมายสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกันให้เกิดจุดสมดุลระหว่างความเข้าใจในอุปสงค์ปัจจัยพื้นฐานความต้องการของปัจเจกบุคคลและสามารถเข้าถึงอุปทานด้านทรัพยากรการสนับสนุนจากองค์กรอย่างพอเหมาะพอดี ขับเคลื่อนเชื่อมโยงเครือข่ายด้วยความเป็นกลางและปกติที่ทุกคนต้องเผชิญเป็นพลวัตตรวจสอบย้อนกลับไปยังทุกองค์ประกอบเชิงระบบ (Pestonjee and Pandey, 2010) ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทุกระดับ จึงต้องปฏิรูปทางความคิดเกี่ยวกับความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคม ด้วยจิตวิทยาเชิงบวกและศาสตร์ป้องกันซึ่งทุกอย่างล้วนมีปฏิสัมพันธ์ในระบบนิเวศเดียวกัน (Maesincee, 2020) ดังนั้นการสร้างปัจจัยความรู้สึที่ดีในสถานที่ทำงานไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยเบื้องต้น หากเป็นสมรรถนะหลักสำหรับเส้นทางพัฒนาขับเคลื่อนด้วยพลังคลื่นความสุขจากการสนับสนุนทางสังคมและบูรณาการนำทฤษฎีสู่วิธีปฏิบัติด้วยเทคนิคจิตสังคม (Lewis and Zibarras, 2013) นั่นคือแนวทางการจัดการความเครียดเส้นทางเบื้องต้นสู่องค์การสุขภาพดี สำหรับผลลัพธ์การพัฒนาองค์การด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (วิทยา บุญเลิศเกิดไกร, 2562) วิเคราะห์ระบุนสาเหตุรากเหง้าของปัญหาถือเป็นแนวคิดใหม่สำหรับการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท. ซึ่งถูกวิจัยและพัฒนาจากต้นแบบตามขั้นตอนกระบวนการมาตรฐานตัวชี้วัดการจัดการระบบสมรรถนะการจัดการความเครียดและวิธีการแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด เครื่องมือการจัดการความเครียดที่เป็นสากล

สอดคล้องทฤษฎีและกรอบแนวความคิดความเครียดทั้งในระดับบุคคล ทั้งความเครียดที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องจากการทำงาน รวมถึงความเครียดระดับทีมงานและระดับองค์กร ซึ่งสรุปได้ว่าความเครียดเองไม่ใช่ปัญหาสำหรับมนุษย์และองค์กรเพราะคือสภาวะปกติของมนุษย์และองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดความปกติบนฐานวิถีชีวิตใหม่ ด้วยการพยายามรักษาสมดุลของนิเวศเชิงระบบให้สภาวะมีเสถียรภาพหรือความเป็นกลางเพียงพอต่อความอยู่รอดปลอดภัยอย่างมั่นคง พอเพียงต่อการเจริญเติบโตให้เกิดความมั่งคั่ง และมีความยั่งยืนตามลำดับวิวัฒนาการวงจรชีวิตด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หากแต่การที่มนุษย์และองค์กรไม่สามารถพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดที่มีประสิทธิภาพให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์หลักที่พึงประสงค์เชิงประจักษ์ระหว่างมนุษย์และองค์กรได้นั้นต่างหากคือประเด็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับสภาวะของมนุษย์และองค์กรในประเด็นจิตสังคม โดยความผิดปกติคือการที่มนุษย์และองค์กรขาดซึ่งสมรรถนะหลักในการบริหารจัดการความเครียดที่พอเหมาะพอดีในการปรับตัวให้ยืดหยุ่นต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกงาน รวมถึงแก่นแท้ความเป็นมนุษย์ที่เปรียบเสมือนเสาเข็มรองรับรากฐานการสร้างวัฒนธรรมอัตลักษณ์องค์กรที่แข็งแกร่งตามหลักจิตวิทยาพฤติกรรมมนุษย์และองค์กร ถือเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับความเครียดซึ่งผู้วิจัยที่ได้จากผลสรุปการวิจัยครั้งนี้

สอดคล้องแนวทางเดียวกับอริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีก กล่าวว่า ความเป็นมนุษย์คือ สัตว์สังคม ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ตามลำพังได้ เป็นพื้นฐานของสังคมทุกรูปแบบในนิเวศเชิงระบบโลกใบเดียวกัน เช่นเดียวกับเฮอเบิร์ต สเปนเซอร์ นักสังคมวิทยา กล่าวว่า สังคมนั้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ หลายส่วนเหมือนกับส่วนของร่างกายมนุษย์ และแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รวมถึงสังคมมีพลวัตเปลี่ยนแปลงได้ (Spencer, 1980) เกิดปัญหาในภาพรวมเชิงโครงสร้างเป็นความเครียดทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กรและสังคม ทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว ดังนั้น มนุษย์จึงต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง แม้แต่องค์กรธุรกิจเองก็ต้องมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนองค์ประกอบให้ทันทั่วถึงต่อเกมทางธุรกิจที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรงขึ้นจนมีคำกล่าวหนึ่งที่ว่าเราต้องรีบเปลี่ยนแปลงตัวเองเสียก่อน มิฉะนั้นก็อาจจะถูกบังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลง โดยหัวใจสำคัญในการอยู่รอดในโลกคือ การเรียนรู้และลงมือให้เร็ว ประกอบด้วย 3 ทักษะที่จำเป็นต้องมีสำหรับยุคนี้ ได้แก่ 1) เรียนรู้และปรับใช้ให้เร็ว 2) มีหัวใจที่แข็งแกร่งล้มแล้วลุกให้ไว 3) มองโลกในแง่ดีแต่ไม่ใช่แง่เดียว (World Economic Forum, 2019) โดยรูปแบบการจัดการความเครียดเชิงบูรณาการคือ องค์กรมีเครื่องมือตรวจวัดและประเมินความแข็งแรงทางกายภาพและความยืดหยุ่นทางจิตใจ รวมถึงความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันระหว่างมนุษย์และองค์กรให้เข้าไปมีบทบาทในการปรับปรุงชีวิตการทำงาน สร้างโอกาสในการพัฒนาระดับองค์กรและระดับบุคคล ได้แก่ ระบบการสนับสนุนทางสังคมในสถานที่ทำงาน ด้วยการกำหนดโครงสร้างองค์กรเชิงระบบและมาตรฐานระบบการจัดการความเครียดรูปแบบทางการ ได้แก่ ประชญา นโยบายและวิถีปฏิบัติโดยควรคำนึงอยู่เสมอว่าความเครียดเป็นได้ทั้งปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสิ่งขัดขวาง แรงจูงใจสิ่งขับเคลื่อน ความท้าทายและมีศักยภาพในการทำลายล้างหรือสร้างสรรค์ของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทั้งสิ้น ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเลือกใช้ต้นทุนทรัพยากรขององค์กรและสมรรถนะส่วนบุคคลมาใช้สร้างตัวเลือกรูปแบบการแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดในการเผชิญหน้ากับตัวก่อเหตุความเครียดที่มีความเหมาะสมพอดีกับบริบทสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมถึงแนวโน้มในอนาคต ซึ่งล้วนแต่คือ อุตมโนทัศน์ที่มีต่อความเครียดของมนุษย์และองค์กรทั้งสิ้น โดยเฉพาะในเวลาภาวะเศรษฐกิจมีความแตกต่าง และนั่นคือสิ่งที่กำลังท้าทายการดำเนินการในอนาคตสำหรับการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเครียด ดังนั้นความสุขที่เกิดขึ้นจากสมรรถนะการจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้นเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงคุณค่าของเป้าหมายการมีชีวิตของบุคคลที่สอดคล้องกับองค์กร ทำให้พฤติกรรมคนทำงานปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปในแนวโน้มที่ดีขึ้นตามแนวทางจิตวิทยาเชิงบวก ประกอบด้วยลักษณะงาน ค่านิยมร่วมขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน พื้นฐานมโนทัศน์เชิงบวกการมองโลกในแง่ดี ความสิ้นไหลในการเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างมีเป้าหมาย (ประพนธ์ ฝาสุกขีต, 2560)

สอดคล้องกับสภาวะการณ์ความย้อนแย้งกับรอยปริแยกช่องว่างโครงสร้างทางสังคมที่มากขึ้นระหว่างโลกแห่งความเป็นจริงและโลกที่พึงประสงค์ บทเรียนจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้เห็นว่ามนุษย์และองค์การกำลังอยู่ในยุคหนึ่ง โลกหนึ่งชะตากรรมร่วม (One World, One Destiny) จากนี้ไปเวลาสุขก็จะสุขด้วยกัน เวลาทุกข์ก็จะทุกข์ด้วยกัน โลกที่ไร้ความสมดุลก่อให้เกิดความไร้เสถียรภาพและความไม่มั่นคง ตามมาเกิดเป็นวงจรอุบาทว์โลก (Global Vicious Circle) สอนให้รู้ว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่มีรากมาจากความไม่สมดุล ซึ่งเป็นความไม่สมดุลระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และความไม่สมดุลระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ ประเด็นท้าทายในโลกหลังโควิด-19 จึงอยู่ที่ว่า จะปรับความสมดุลให้เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร ดังนั้นหนึ่งโลกหนึ่งสุขภาพ (One World, One Health) คือ กระบวนทัศน์ใหม่ ของสุขภาพในยุคความปรกติใหม่ เป็นการแก้ไขปัญหาสุขภาพแนวทางใหม่ ซึ่งสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนใหญ่ของคนในชุมชนได้ (ณัฐกานต์ อัยวานนท์, 2563) จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเน้นการคิดเชิงระบบเพื่อหาโอกาสจากช่องว่างในการพัฒนา (ธัญยากรณ์ จ๊ะสมัน, 2563) โดยอาศัยความเป็นแนวทางสหสาขาวิทยาการ (Transdisciplinary Approach) ที่เน้นการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหเป็นหลัก บูรณาการข้ามผ่านศาสตร์ ไม่ยึดติดกับศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง (แสงเดือน มูลสม, 2563) มองปัญหาแบบองค์รวมอย่างเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน การพัฒนาองค์การในอนาคตจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถที่สอดคล้องแนวทางสุขภาพหนึ่งเดียว ผ่านนโยบายการสนับสนุนจากองค์การเพิ่มการลงทุนเตรียมความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในที่ทำงาน ด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเสริมสร้างความตระหนักและความรับผิดชอบต่อสังคม (วิวัฒน์ คุรุจิตธรรม, 2563) เพื่อนำไปสู่สุขภาพวิถีใหม่ยกระดับในการรับมือต่อความไม่แน่นอนของโลก (อดิศักดิ์ ภูมิรัตน์, 2563) ดังนั้นมนุษย์และองค์การถึงเวลาที่ต้องมาทบทวนว่า จะต้องทำอะไรให้เกิดการขับเคลื่อนความสมดุล (Thriving in Balance) ใน 4 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ (Economic Wealth) 2) สังคมที่อยู่ดีมีสุข (Social Well-Beings) 3) การรักษาสีงแวดล้อม (Environmental Wellness) และ 4) การเสริมสร้างภูมิปัญญามนุษย์ (Human Wisdom) เงื่อนไขสำคัญในการทำให้เกิดการขับเคลื่อนความสมดุล อยู่ที่ความพร้อมในการเตรียมทรัพยากรให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในโลกหลังโควิด-19 มนุษย์ที่สมบูรณ์ต้องมีชีวิตที่สมดุล (Balanced Life) ประกอบด้วยพลังปัญญา (Head) ทักษะ (Hands) สุขภาพ (Health) และจิตใจที่ดีงาม (Heart) ชีวิตที่สมดุลเป็นชีวิตที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้ และคุณธรรม เพราะทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นฐานรากที่สำคัญนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วย ความรู้การแสดงออกซึ่งคุณค่าและศักยภาพของผู้คนผ่านค่านิยมปัจเจกนิทัศน์ (Self Expression Value) จึงจะสามารถทำให้คุณค่าหลักในตนเองได้ถูกปลดปล่อยแสดงออกมา ซึ่งจะนำมาสู่แนวโน้มการสร้างนวัตกรรม (Propensity to Innovate)

และแนวโน้มการเผชิญหน้าต่อความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น (Propensity to Take Risk) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) หากไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว เป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation Economy) ที่สมบูรณ์แบบได้ เช่นเดียวกับคุณธรรม ซึ่งถ้าคุณธรรมของผู้คนบกร่อง ค่านิยมจิตสาธารณะ (Communal Value) จะไม่มีทางเกิดขึ้น โดยคุณค่าร่วมของชุมชน (Communal Value) เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเกื้อกูลและแบ่งปัน (Caring & Sharing Culture) หากไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว การสร้างสังคมของพวกเรา (We-Society) ก็จะไม่บังเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างสมดุลชีวิต (Balanced Life) เป็นปฐมบทของการพัฒนาที่สมดุลในโลกหลังโควิด-19 หากขาดองค์ประกอบทั้งทางด้านความรู้และคุณธรรม ทำให้คู่ของคุณค่าการแสดงออกของตนเองและคุณค่าที่เป็นปกติ (Self Expression Value and Communal Value) ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้น ส่งผลให้คู่ของวัฒนธรรมผู้ประกอบการและการดูแลแบ่งปัน (Entrepreneurial Culture and Caring & Sharing Culture) ไม่เกิดขึ้นตามไปอีกด้วย เป็นผลทำให้ไม่สามารถสร้างคุณค่าร่วมทางเศรษฐกิจ (Value Creation Economy) ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมของพวกเรา (We-Society) ซึ่งทั้งสองปัจจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563)

สอดคล้องแนวคิดทฤษฎีรูปแบบการจัดการความเครียดด้วยกลยุทธ์เวชศาสตร์ป้องกันศึกษาแนวทางปฏิบัติในสถานที่ทำงาน รูปแบบองค์การสุขภาพดีหรือองค์การสุขภาวะ ถือเป็นภาพรวมในมุมมองกว้างสำหรับการออกแบบวางแผนร่างโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การบูรณาการเข้ากับการแพทย์และสาธารณสุขจากทฤษฎีจริยธรรมระหว่างความเครียดและความรู้แจ้งหลุดพ้นบ่วงสู่ความเป็นอิสระ (Schabracq, 2013) และบรรยากาศความปลอดภัยทางด้านจิตสังคมทฤษฎีใหม่สำหรับการจัดการความเครียด (Dollard, 2019) เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ถือเป็นพิมพ์เขียวแบบเก่าที่ร่วมสมัยและแบบใหม่สำหรับระบบการจัดการความเครียดให้เกิดขึ้นองค์ประกอบใหม่ร่วมกัน โดยมีรายงานของ Harvard business review ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาความอยู่ดีมีสุขนำสู่วิธีปฏิบัติด้วยเทคนิคจิตสังคม (Lewis and Zibarras, 2013) และแนวคิดการจัดการความเครียดเส้นทางเบื้องต้นสู่องค์การสุขภาพดี (อัมพร ศรีประเสริฐสุข, 2558) เช่น โปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรเชิงบูรณาการ การเพิ่มสมรรถนะการเผชิญตัวก่อเหตุความเครียดเชิงบวก การเพิ่มคุณค่างาน โครงการแผนที่ความผูกพันองค์การของบุคลากร โครงการสร้างความสัมพันธ์และแรงจูงใจบุคลากร การให้คำปรึกษาและการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนบุคคล เป็นต้น (Pestonjee, 2013) เพื่อสร้างสมรรถนะหลักในการเผชิญภาวะหมดไฟ กลุ่มอาการของโรคอุบัติใหม่ทางระบาดวิทยาด้านสาธารณสุขในศตวรรษที่ 21 โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากภาระงานที่มากเกินไป กอปรกับความไม่มีอิสระในการทำงาน ขาดอิสระในการจัดการทำให้สูญเสียการ

ควบคุมการดำเนินชีวิตให้เป็นปกติสุข รวมถึงการจัดการภาคสาธารณสุข โดยการเปิดเผยถึงสาเหตุ และระดับของความเครียดที่หลากหลายเช่นเดียวกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านระยะต่าง ๆ (Smollan, 2015) กล่าวได้ว่าการพัฒนาสู่องค์การสุขภาพดีที่ยั่งยืนจากการดูแลบุคลากรของ ทอท. ด้วยการสร้างสุขภาวะของมนุษย์ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การเดิมที่ ทอท. มีอยู่แล้วคือ ทางออกสำหรับปัญหาความกดดันในการสร้างผลประกอบการควบคู่กับคุณภาพชีวิตของบุคลากร แรงกดดันที่ทำให้หลาย ๆ ธุรกิจต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ จนบางครั้งผู้บริหาร องค์การอาจหลงลืมรากฐานสำคัญขององค์การไปนั่นก็คือ สุขภาวะ หรือ Well-being ของบุคลากร ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าที่ผ่านมามีผู้บริหาร ทอท. มองประเด็นด้าน สุขภาวะว่าเป็นเรื่องส่วนตัว และไม่ใช่วิชาหลักของการบริหารจัดการองค์การ แต่จากสภาวะการณ์ ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 ที่ได้สร้างผลกระทบอย่างมหาศาลต่อ ทอท. ทำให้ความเชื่อนั้นไม่จริงอีกต่อไปแล้ว เพราะการศึกษาด้านองค์การในช่วงตลอดกว่า 40 ปีที่ ผ่านมาพบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากสุขภาพที่ดีของบุคลากรนั้นส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อผล ประสิทธิภาพด้านธุรกิจอย่างไม่น่าเชื่อ จากการสร้างการรับรู้การลดความเครียดของบุคลากร (Pignata et al., 2017) และรายงานการลดความเครียดในสถานที่ทำงาน (VicHealth, 2012) ด้วย รูปแบบการบริหารจัดการองค์การ (Hamdan, 2012) จากการวินิจฉัยปัจจัยความเครียดและวิธี แทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดทุกระดับจากฐานรากสู่ยอดองค์การ (Riva and Chinyio, 2018) และการประเมินผลของวิธีแทรกแซงการลดระดับนโยบายต่อการจัดการ ความเสี่ยงจิตสังคมในองค์การ ( Di Tecco et al., 2017) สำหรับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐาน ทางด้านกฎหมาย (Vercamer, 2018) นโยบายการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง (Cummings and Worley, 2015) รวมถึงนโยบายมหภาค (Bailey et al., 2016) และสมดุลนโยบายและการนำไปสู่ การปฏิบัติ (Leka and Jain, 2016) ต่างสนับสนุนแนวทางการสร้างสุขภาวะของบุคลากรในมุมมอง ของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญต่อความ ผูกพันของบุคลากรหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่องค์การต้อง แสวงหาแก่นแท้คุณค่าร่วมระหว่างมนุษย์และองค์การ

สอดคล้องผลจากการศึกษาของ Gallup พบว่าบริษัทที่มีหัวใจสมัยใหม่ไม่ได้มองหาเพียงแค่ความผูกพันต่อองค์การเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องถอยกลับมามองไปถึงภาพ ใหญ่ที่เคยเป็นเพียงแค่องค์ประกอบหนึ่ง นั่นก็คือสุขภาวะนั่นเอง โดยหลาย ๆ บริษัทอาจมีการพูด ถึงสุขภาวะไว้เพื่อเป็นสโลแกนในการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงหรือการตั้งเป็นโครงการสุขภาพที่ง่าย งานไปให้ฝ่ายบุคคลวางแผนจัดการสวัสดิการต่อไป ซึ่งพบว่าผลลัพธ์ไม่ได้เป็นที่น่าพอใจทั้งในด้าน ความพึงพอใจของบุคลากรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัญหาของการมองสุขภาวะในฐานะ



โครงการเป็นวิธีที่ไม่ได้ผล เพราะสุขภาพกายและใจของบุคลากรเองนั้นมันเป็นเรื่องที่ต้องลงลึกไปให้ถึงการทำให้มันเป็นส่วนหนึ่งของวิถีคิด หรือ Mindset หรือถ้าจะให้ดีกว่านั้นคือการทำให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลเพิ่มเติมจากงานวิจัยปี 2019 ของ Gallup พบว่า ถ้าบุคลากรมีสุขภาพที่ดีตั้งแต่ปีแรกที่เริ่มงาน จะมีทั้งความผูกพันในงานและสุขภาพะที่ดีในปีถัดไป ในทางกลับกันถ้าบุคลากรกำลังเป็นทุกข์ หรือลำบากใจบางอย่าง บุคลากรที่มีปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของทีมงานและบริษัทโดยรวมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ทอท. ครั้งนี้ ดังนั้น ในการพัฒนาสุขภาพองค์กรต้องมองไปให้เห็นถึงภาพรวมทั้งหมดขององค์กร และเช่นเดียวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทุกรูปแบบ ถ้าผู้จัดการหรือผู้บริหารเปิดให้มีการพูดคุยหรือแสดงออกที่ส่งเสริมสุขภาพ แล้วทำให้มันเป็นบรรทัดฐานขององค์กร บุคลากรจะยิ่งอยากมีส่วนร่วมกับการสร้างสุขภาพได้มากขึ้น เพราะมันเป็นผลดีทั้งกับตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กรโดยรวม แต่ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความร่วมมือ หรือยังไม่เห็นความสำคัญ มันจะยากที่องค์กรนั้น ๆ จะสามารถสร้างสุขภาพให้เกิดขึ้นได้จริง ๆ และเช่นเดียวกับคุณค่าหลักอื่น ๆ ขององค์กร กล่าวได้ว่าสุขภาพไม่สามารถเป็นแค่คำโปรยบนกำแพงหรือโครงการย่อย ๆ ได้ แต่ผู้นำ ผู้บริหาร และผู้จัดการจะต้องจริงจังกับการทำให้มันกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรจริง ๆ องค์กรจะต้องมุ่งเน้นกับการสร้างวัฒนธรรมที่คนในองค์กรรู้สึกว่าจะมีความหมายและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่สร้างทั้งผลิตภาพและสุขภาพ สอดคล้องควบคู่กันให้เกิดประสบการณ์ร่วมที่ดีต่อใจด้วย ดังนั้นการส่งเสริมสุขภาพในองค์กรจึงหมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสุขภาพที่ดีให้กับบุคลากร ชุมชนและสังคมโดยรวม โดยเรื่องของสุขภาพเริ่มจากการที่ผู้นำองค์กรที่จะต้องตั้งใจที่จะส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตและมีสุขภาพที่ดีรอบด้านตั้งแต่ ส่วนตัว ด้านการงาน สุขภาพ และการเงิน ด้วยการบูรณาการวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด ประเด็นสุขภาพจิตในสถานที่ทำงานตามบริบทนโยบายหลักขององค์กร (LaMontagne et al., 2016)

นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญและอิทธิพลที่มีต่อผลประกอบการของสุขภาพที่ดีต่อมูลค่าบริษัทในตลาดอย่างชัดเจน ได้แก่ งานวิจัยชิ้นแรกที่จะพูดถึงเป็นของปี 2013 ที่พบว่าบริษัทที่ได้รับรางวัล Corporate Health Achievement Award ซึ่งเป็นรางวัลที่ให้กับองค์กรที่ดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากรอย่างดี โดยมีผู้ได้รับรางวัล อย่างเช่น American Express หรือ Johnson and Johnson ผลวิเคราะห์จากการนำราคาหุ้นของบริษัทกลุ่มนี้ในตลาดมาเทียบย้อนหลังเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ในตลาดเดียวกัน และพบว่าบริษัทกลุ่มนี้มีมูลค่าหุ้นและผลประกอบการที่สูงกว่าบริษัททั่วไปอย่างชัดเจน และในปีถัดมาก็มีอีกงานวิจัยที่ไปติดตามอีกรางวัลที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ก็คือ Employee Health Management Best Practices ที่ทำร่วมกับ

Mercer และเทียบกับตลาด S&P 500 เป็นระยะเวลา 6 ปีพบว่า องค์กรเหล่านี้มีมูลค่าในตลาดโตขึ้น 235% เทียบกับองค์กรอื่น ๆ ใน S&P 500 ที่เฉลี่ยอยู่ที่ 159% รวมถึงการศึกษาที่อ้างอิงจากรางวัล Koop Health Award ที่มีองค์กรได้รางวัลเช่น Dell, IBM, Pepsi, Johnson&Johnson, Citibank จาก การติดตามบริษัทในกลุ่มนี้เป็นระยะเวลา 14 ปี (2000-2014) โดยเทียบกับดัชนี S&P 500 พบว่า อัตราการเติบโตขององค์กรกลุ่มนี้ตลอด 14 ปีโตขึ้นกว่า 325% เทียบกับตลาดที่โตขึ้นเพียง 105% นั้นแปลว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสุขภาวะบุคลากรสามารถทำผลประกอบการชนะตลาดไปได้ กว่า 3 เท่า และรวมถึงผลตอบแทนแบบการปันผลก็ไม่น้อยหน้าเพราะที่ชนะตลาดไปที่ 2.31% ต่อ 1.95% และผลการวิจัยในปี 2019 งานวิจัยแบบ meta-analysis โดยศึกษาสุขภาวะของบุคลากร 1,882,131 คน และผลประกอบการของบริษัท 82,248 แห่ง เพื่อจะตอบคำถามที่ตั้งว่าสุขภาวะ ช่วยเพิ่มผลิตภาพและนำไปสู่ผลประกอบการที่จับต้องได้จริง ๆ และแน่นอนว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้น ยิ่งตอกย้ำความสำคัญของสุขภาวะของบุคลากร เพราะสุขภาวะส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพและความ จงรักภักดีของลูกค้าและแน่นอนว่าลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ เห็นได้ชัดว่าสุขภาวะในการ ทำงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลประกอบการของบริษัท

ดังนั้นการลงทุนในสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่ทำให้หลาย ๆ บริษัทในตอนนี้อยู่เฉพาะบริษัทในกลุ่มที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและคงดีไม่น้อยถ้าข้อได้เปรียบ ในด้านผลประกอบการเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้บริษัทอื่น ๆ หันมาลงทุนในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อสุขภาวะของบุคลากรอย่างจริงจังมากขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2563 เป็นปีที่มีหลายสิ่งหลายอย่างเกิดขึ้น ทั้งเรื่องราวที่เดินทางไปอย่างเชื่องช้าหรือรวดเร็วจนตั้ง ตัวแทบไม่ทัน ทุกบริษัทเผชิญกับการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งคนทำงานเองก็เช่นกันที่ต้องปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย และเมื่อพูดถึงการ ปรับตัวแล้วทักษะในด้านสุขภาวะก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องใช้ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ สอดคล้องผลงานวิจัยเมื่อทาง PwC ร่วมกับมหาวิทยาลัย University of Southern California (USC) ตีพิมพ์บทความหนึ่งที่ USC กับ PwC ร่วมกันศึกษาโปรแกรมด้านสุขภาวะสำหรับช่วยให้ คนในบริษัทสร้างนิสัยที่ดีต่อสุขภาพกายและจิตใจ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน โลกธุรกิจ และผลกระทบของมันที่มีต่อบุคลากร ทีมงาน และธุรกิจโดยรวมของบริษัท จาก การศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาสุขภาวะคือพันธสัญญาหรือคำมั่นหมาย ซึ่งผู้วิจัยเน้น ประเด็นนี้โดยอธิบายว่าการออกแบบโดยการพยายามสร้างพฤติกรรม หรือนิสัยสุขภาพ ไม่ว่าจะ ไปได้ผลหรือไม่ก็ตามจะไม่สามารถเกิดได้จริงอย่างต่อเนื่องได้เลย ถ้าไม่สามารถทำให้บุคลากรมี คำมั่นและให้ความหมายสุขภาวะกับบุคลากร โปรแกรมสุขภาวะช่วยสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี เมื่อบุคลากรเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาวะในบริษัท และลงลึกได้ถึงการสร้าง

ทัศนคติ และนิสัยที่ดีกับสุขภาวะให้กับบุคลากรได้แล้ว ผลกระทบนี้จะส่งต่อไปยังเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะคนในทีมได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า และที่สำคัญคือการพัฒนาสุขภาวะจะส่งผลกระทบต่อไปยังการเกิดสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งและพฤติกรรมที่ดีต่อส่วนรวมขององค์กร

สต็อคต่อการศึกษาของไอบีเอ็ม (NYSE: IBM) ซึ่งให้เห็นว่าผลกระทบจากโควิด-19 ทำให้ห้องปฏิบัติการตระหนักถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรที่มีต่อการขับเคลื่อนการปฏิรูป (Transformation) มากขึ้น โดยกลุ่มผู้นำมองว่าความซับซ้อนขององค์กร ทักษะที่ไม่เพียงพอและภาวะหมดไฟของบุคลากร เป็นอุปสรรคที่ใหญ่ในการปฏิรูปองค์กร ทั้งที่ผู้บริหารเชื่อว่าพวกเขาได้ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานในแนวทางใหม่ ๆ แล้ว หากแต่มีบุคลากรเพียงร้อยละ 38 ที่เห็นด้วย โดยร้อยละ 80 ของผู้บริหารระบุว่าพวกเขาดูแลทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร ในขณะที่มีบุคลากรเพียงร้อยละ 46 ที่รู้สึกว่าได้รับการดูแล ผู้บริหารจึงต้องเริ่มวางแผนจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรภายใน และความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน และต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเพิ่มขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการงาน และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากร เครื่องมือดิจิทัลที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโควิด-19 ควรเน้นช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ในเชิงบวก และสนับสนุนนวัตกรรมและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยบุคลากรคาดหวังว่านายจ้างจะต้องออกมดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรเพิ่มขึ้น รวมถึงสนับสนุนการสร้างทักษะที่จำเป็นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว IBM แนะนำว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับสุขภาวะในทุก ๆ ด้านของบุคลากรเป็นอันดับแรก ผู้นำควรบริหารด้วยใจ และส่งเสริมให้บุคลากรรับผิดชอบงานในความรับผิดชอบของตน รวมถึงสนับสนุนให้เกิดการทำงานในลักษณะทีมงานที่บริหารตนเอง ภายใต้แนวคิดการออกแบบความคิด (Design Thinking) การทำงานแบบลีนไหลยืดหยุ่น (Agile) รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาจะได้รับประโยชน์จากแนวทางดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรควรคิดถึงการนำรูปแบบการพัฒนาทักษะแบบองค์รวมหลาย ๆ รูปแบบมาใช้ เพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาทั้งทักษะเชิงพฤติกรรม และทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานในวิถีใหม่ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนกระบวนการทัศนคติความยืดหยุ่นล้มลุกด้วยความแข็งแกร่งทางจิตใจ (Resilience) ซึ่งสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้กับรูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวม ทอท. และวิธีปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จากวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจัดการความเครียดรูปแบบขององค์กรสุขภาพดีต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. จากพื้นฐานการพัฒนาองค์การและจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปองค์การสมรรถนะสูงให้ยกระดับเป็นองค์การสุขภาพดีที่มีความยั่งยืน ผลผลิตของงานวิจัยครั้งนี้จากการวิจัยและพัฒนาด้วยวิธีวิเคราะห์ความจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะหลักการจัดการความเครียด (Manna et al. , 2016) เป็นโอกาสในการพัฒนาคุณค่าหลักองค์การตามกรอบอ้อมโนทัศน์เปรียบองค์การมีชีวิตและหน้าที่หลักทางธุรกิจเสมือนมนุษย์และมีวงจรชีวิตธุรกิจในระบบนิเวศเศรษฐกิจบนเวทีโลกที่ยั่งยืน (Siegrist and Wahrendorf, 2016) ที่เน้นย้ำให้ความสำคัญกับการลงทุนส่งเสริมสุขภาพที่คุ้มค่ากว่าการซ่อมแซมสุขภาพ ตระหนักถึงความสำคัญการจัดการความเครียดจากการทำงาน ถือเป็น การป้องกันความทุกข์และผลักดันความอยู่ดีมีสุขในสถานที่ทำงาน (Quick and Henderson, 2016) ด้วยพื้นฐานการวิเคราะห์ปัจจัยมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเครียดก่อให้เกิดความผิดพลาดจากปัจจัยมนุษย์ (Loura and Tadav, 2013) สำหรับการพัฒนารูปแบบปัจจัยมนุษย์และความพอเหมาะ (Bellamy and Geyer, 2007) ทำให้องค์การมีความคิดเริ่มหาวิธีการรักษาบุคลากรเอาไว้ให้อยู่กับองค์การให้ได้นานมากขึ้น นอกจากการรักษาบุคลากรไว้แล้ว การคิดหาวิธีการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสร้างหรือปฏิรูปองค์การให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้นั้นมีองค์ประกอบมากมาย หากองค์การเลือกทำการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรก็สามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ โดยเฉพาะการบริหารจัดการการสมรรถนะหลักการให้เหตุผลและความช่วยเหลือในสถานการณ์ที่ยากลำบาก โดยเฉพาะวิธีการแทรกแซงการจัดการกระทำจัดการความเครียดเชิงบูรณาการอย่างเป็นระบบ การเข้าถึงทรัพยากรขององค์การ การจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ความรับผิดชอบร่วมกันตัดสินใจแก้ไขปัญหา รวมถึงการปฏิรูปโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

## 2.2 รูปแบบการจัดการความเครียดองค์รวม ทิมหนึ่งเดียว อัตลักษณ์ ทอท. (Holistic Stress Management Model: AOT DNA CELLULARS CODE (3x3x...,9x...))<sup>๕</sup>

การศึกษาเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ผนวกวิทยาศาสตร์ป้องกัน รูปแบบทฤษฎีระบบและกรอบแนวทางแบบองค์รวม เพื่อเปลี่ยนจุดอ่อนคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การประเด็นสมรรถนะการจัดการความเครียดการให้เหตุผลและความช่วยเหลือในสถานการณ์ที่ยากลำบากสำหรับบุคลากร ทอท. และยังไม่มีการจัดการความขัดแย้งและความเครียดจากการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมจุดแข็งที่บุคลากร ทอท. ซึ่งให้ความสำคัญต่อวิธีการแทรกแซงการกระทำในระดับทีมงานและองค์การให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น จากผลการวิเคราะห์บริบท ทอท. ซึ่งมีแกนกลางคือระบบการจัดการนิรภัยปัจจัยมนุษย์เชื่อมโยงคุณค่าร่วม 5 ใจ บูรณาการเป็นคำตอบของดัชนีชี้วัดความยั่งยืนคือ ทอท.

เป็นองค์การสุขภาพดีที่เหนือกว่าการเป็นเพียงแต่องค์กรสมรรถนะสูง บุคลากร ทอท. มีสมรรถนะในการจัดการความเครียดด้วยพื้นฐานคุณค่าหลักองค์กร ได้แก่ มั่นใจครองตนตามมาตรฐานนิรภัยและการรักษาความปลอดภัย ให้ใจครองคนด้วยบริการที่เป็นเลิศเหนือความคาดหมาย ร่วมใจครองงานเป็นทีมชุมชนนักปฏิบัติ เปิดใจจัดการความเปลี่ยนแปลงพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ภูมิใจในการพัฒนาตนเองเป็นคนสนามบินสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรสร้างสนามบินที่มีชีวิตที่ยั่งยืนอย่างแท้จริงมากกว่าการใช้เพียงแค่เวทีร่วมเทคโนโลยีดิจิทัลแต่เพียงมิติเดียว หากเสริมเพิ่มด้วยการสร้างประสบการณ์จากเวลาแห่งความสุขของผู้ให้บริการส่งมอบความสุขผ่านผู้รับบริการภายในบรรยากาศของสนามบินที่มีชีวิต จากเครื่องมือการจัดการด้วยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและความตระหนักต่อการบริหารจัดการ โดยหัวหน้าหน่วยกำหนดเป้าหมายการทำงานและสมาชิกทุกคนในหน่วยมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง (Management by all) ด้วยการสนับสนุนองค์กร 7 ข้อในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การดูแลบุคลากรแบบหุ้นส่วนทางธุรกิจ 2) ให้ความสำคัญและชื่นชมบุคลากร 3) บอกบุคลากรให้รับรู้ถึงความสำคัญคุณค่าในงานของพวกเขา 4) ให้วิสัยทัศน์องค์กรที่ยิ่งใหญ่ 5) ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความชัดเจน 6) ถ่ายทอดปรัชญาการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 7) การยกระดับอัตลักษณ์องค์กรที่แท้จริง

สอดคล้องข้อมูลเชิงคุณภาพของงานวิจัยครั้งนี้สำหรับข้อเสนอแนะในโอกาสการสร้างคุณค่าร่วมและสมรรถนะหลักองค์กรให้พอดีกับวิวัฒนาการจัดการกระทำเวชศาสตร์ป้องกัน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรและความเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 2) การสร้างความตระหนักสู่สภาวะองค์กรร่วมทีมพลวัต 3) การส่งเสริมบรรยากาศที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคมเปรียบบ้านหลังที่สอง จากกรอบความคิดองค์กรสุขภาพดีที่ยั่งยืน เป็นการส่งเสริมสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขด้วยหลักจิตวิทยาเชิงบวกให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนครอบคลุมทั้ง 3 มิติสุขภาพ ได้แก่ สุขภาพสังคมพนักงาน สุขภาพองค์กร สุขภาพสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ ทอท. มีความสามารถป้องกันภัยให้เกิดภาวะสมดุล อยู่รอดปลอดภัยตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดความปกติฐานวิถีชีวิตใหม่ ให้หลุดกับดักข้อกฎหมายและโครงสร้างองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น ผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความทันสมัยไหลจากพื้นฐานศูนย์กลางของความเป็นมนุษย์ในการพัฒนารูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูงปฏิรูปสู่การเป็นองค์การสุขภาพดี ตามบริบทเฉพาะของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินที่มีชีวิต ในการถอดรหัสโมเดลธุรกิจคนสนามบินมีส่วนร่วมแรงความคิด แรงกาย แรงใจ สร้างบ้านหลังที่สองและระบบนิเวศของสนามบินที่มีชีวิตและมีสภาวะองค์กรร่วมครบสมบูรณ์พร้อมทุกมิติ เส้นทางร่วมเบื้องต้นด้วยเครื่องมือการจัดการพิชิตความเครียด สร้างเวลาแห่งความสุขควบคู่บรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน ทุ่มเทสำคัญปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสู่จุดหมายปลายทางองค์การสุขภาพดีที่ยั่งยืน จาก

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การและการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจากพื้นฐานการจัดการความเครียดที่มีประสิทธิภาพด้วยหลักการสร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกงานให้เอื้ออำนวยต่อสุขภาพของคนทำงานอย่างแท้จริง รูปแบบที่ต้องเริ่มจากความตระหนักถึงสุขภาพของคนทุกคนในที่ทำงานผ่านการบริหารจัดการซึ่งเอื้ออำนวยจากการสนับสนุนขององค์กรและผู้นำสร้างแก่นแท้ขององค์การที่มีความเข้มแข็งสอดคล้องกับทีมงานที่มีความเคลื่อนไหวในพื้นที่ปลอดภัยด้านจิตสังคมสำหรับการเรียนรู้สร้างสรรค่นวัตกรรมรูปแบบการจัดการความเครียดเชิงบูรณาการ

ผู้วิจัยสรุปแนวทางการพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยความเครียดองค์กรรวม บูรณาการรูปแบบสุขภาพ ความปลอดภัยและการบริหารจัดการ เนื่องจากความเครียดหากสามารถตรวจวัดประเมินวินิจฉัยได้ก็สามารถบริหารจัดการออกแบบเชิงระบบได้ด้วย 3 กระบวนการหลักและ 3 ระดับการบริหารจัดการครอบคลุมทุกมิติสร้างเป็น 9 พื้นที่ตารางสำหรับการวินิจฉัยสุขภาพองค์การ 9 ตัวแปร เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องมุ่งเปลี่ยนผ่านจากองค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การสุขภาพดีที่ยั่งยืน โดยยึดถือต้นแบบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับการตัดสินใจเลือกรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดให้เหมาะสมตามบริบทเฉพาะขององค์การจากปัจจัยมนุษย์และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในอุตสาหกรรมการบินสำหรับระบบที่เลี้ยงสร้างแพลตฟอร์มทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายทีมงาน และเป้าหมายขององค์การ ทั้งองค์การเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในมุมมองภาพกว้างองค์การคือสนามบินมิวเจอร์ชีวิต เช่นเดียวกับมนุษย์หัวใจกระบวนการค้นพบคำตอบเชิงระบบจากแก่นแท้กล่องคำพฤติกรรมมนุษย์ ปฏิรูปกระบวนการทัศน์เพื่อนำมาผสานคุณค่าหลัก ทอท. สร้างอ้อมโนทัศน์แกนกลางเวทีร่วมที่แข็งแกร่งภายในและมีความยืดหยุ่นภายนอกตามสภาวะการณ์ที่โดดเด่นคือ การมีภาวะผู้นำที่พลวัตสอดคล้องรูปแบบการบริหารจัดการด้านสุขภาพและปลอดภัย บรรยากาศที่ปลอดภัยจิตสังคม (Dollard,2019) เอื้อต่อสุขภาพและเวลาแห่งความสุข ตอบสนองพื้นฐานความต้องการปัจจัยมนุษย์และระบบการจัดการนิรภัย วัฒนธรรมความปลอดภัยเชิงบวก (Bellamy et al.,2007) รวมทั้งระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย โดยอาศัยข้อกฎหมายใกล้เคียงและเครื่องมือหลักขององค์การที่มีอยู่แล้ว นำมาหาจุดร่วมกำหนดโครงสร้างนโยบายการบริหารจัดการมนุษย์และองค์การ

สอดคล้องในประเทศไทยซึ่งมีเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาพองค์การที่ใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน คือ Emo-meter (Employee Engagement on meter) เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขความผูกพันของบุคลากรและการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(จิรประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์

เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง, & ขวัญ นวลสกุล, 2557) และ Happinometer เครื่องมือการวัดความสุขด้วยตัวเอง (ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต et al., 2555) โดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนและส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดลและศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) รวมทั้งงานวิจัย Happy Workplace Index เครื่องมือวัดความสุขระดับองค์กร โดย อาจารย์ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะวิจัย (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2555) หากแต่เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นนั้นยังไม่สามารถตอบโจทย์คำถามวิจัยการจัดการความเครียดตามบริบทเฉพาะของ ทอท. ได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาต่อยอดด้วยการวิจัยและพัฒนาโดยเน้นการนำทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติด้วยวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำกระบวนการให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรและสมรรถนะการจัดการความเครียดของ ทอท. เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่เชิงสหวิทยาการและมีความท้าทายเชิงวิชาการในประเด็นสำคัญ นำทฤษฎีสู่วิธีปฏิบัติแทรกแซงการกระทำบนเวทีคุณค่าร่วมคน-สนามบินให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ต้องมีการวินิจฉัยขององค์กรให้ถูกจุด เพื่อตระหนักถึงความสำคัญเร่งด่วนของประเด็นปัญหาที่กำลังประสบว่ามีข้อเท็จจริงอย่างไร (Bhui et al., 2016) สามารถพยากรณ์ปรากฏการณ์ได้ล่วงหน้าก่อนเปลี่ยนแปลง นำสู่การส่งเสริมตระหนักรู้สถานการณ์ปัญหาประเด็นความเครียดและความเสี่ยงด้านจิตสังคมเพื่อป้องกันและเตรียมความพร้อมในการเผชิญเหตุ เป็นแรงจูงใจให้ของผู้บริหารและบุคลากรเกิดความมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและผลักดันสู่การปฏิบัติด้วยการตรวจประเมินและการจัดการความเสี่ยงเพื่อส่งเสริมเกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรเชิงระบบ (Bailey et al., 2016) ก่อนการลงทุนสำหรับการสนับสนุนทางสังคม เพื่อลดอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดที่สำคัญที่สุดคือ ขาดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรที่ดี (Kasperczyk, 2015)

นอกจากนั้นในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 รูปแบบการจัดการความเครียดองค์กรรวม ทอท. ที่ผู้วิจัยนำเสนอมีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการสุขภาพและความปลอดภัยของโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety and Health Administration: SHA) ในปี 2563 ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุข โดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุข

ผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการเพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวว่าทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุขและความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการประเทศไทย ลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรค ยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย เป็นตัวอย่างในการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติตามบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการเพิ่มประสิทธิภาพเป้าหมายควบคุมปัจจัยเสี่ยงด้านจิตสังคมต่อผลลัพธ์ทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Leslie et al., 2015) จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับ ทอท. จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. การวิจัยและพัฒนารูปแบบด้วยการบูรณาการเชิงสหวิทยาการจากต้นแบบ Emo-meter การวินิจฉัยองค์กร 9 ตัวแปร โดย จิรประภา อัครบวร และคณะ ด้วยการปรับประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรที่มีรูปแบบใหม่คือผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินมีความแตกต่างจากบริบทเดิมซึ่งเป็นหน่วยงานราชการและโรงพยาบาลเป็นส่วนใหญ่หากแต่สามารถเทียบเคียงกันได้ระหว่างสมรรถนะหลักและคุณค่าร่วมของการบินและการแพทย์ (Fletcher, 2016) ยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพสนามบิน (Ebun et al, 2015) โปรแกรมการสร้างการรับรู้การสนับสนุนทางสังคม (Lambert et al, 2015) การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพบุคลากรรักษาความปลอดภัยในสนามบิน (Baeriswyl et al, 2016) เป็นต้น

สอดคล้องการออกแบบองค์กร 5 แบบ (Five organization forms framework) ของ เฮนรี มินซ์เบอร์เกอร์ นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์กรได้ให้ความเห็นว่า การที่จะออกแบบองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานหรือกลุ่มคนขององค์กร โดยประกอบไปด้วยคนจำนวน 5 กลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (The strategic apex) 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (The operating, core) 3) กลุ่มคนระดับกลาง (The middle line) 4) กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The technostructure) 5) กลุ่มคนสนับสนุน (The support staff) โดยการเลือกออกแบบองค์กรให้เป็นอย่างไรมัน ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์กรต้องการอาศัยคนกลุ่มใดเป็นหลัก ซึ่งมินซ์เบอร์เกอร์เห็นว่าสามารถออกแบบได้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) องค์กรแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple structure) เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและลักษณะที่ไม่เป็นทางการ หัวหน้าจะเป็นผู้ที่มีอำนาจเพียงผู้เดียวและรับผิดชอบทุกอย่าง ตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ร้านอาหาร เป็นต้น 2) องค์กรแบบจักรกลเชิงราชการ (Machine bureaucracy) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง มีการแบ่งงานออกเป็นแผนกหรือตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการใช้กฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม กลุ่มคนที่เป็นหลักขององค์กรคือ กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The technostructure) อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง เหมาะกับองค์กรที่มีสภาวะคงที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก 3) องค์กรทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy) เป็น



องค์กรที่ผู้ปฏิบัติการหลักคือ นักวิชาชีพและนักวิชาการ เช่น โรงพยาบาล หรือมหาวิทยาลัย มีความเป็นราชการค่อนข้างสูง มีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามมากมาย แต่บุคลากรมีทักษะและมีอิสระในการตัดสินใจเองสูง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเพราะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ แต่องค์กรแบบนี้ก็มีจุดอ่อนคือ บุคลากรภายในหน่วยงานอาจสนใจเพียงหน่วยงานของตัวเอง จนมองไม่เห็นภาพกว้างขององค์กร จึงมักเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

4) องค์กรแบบมีโครงสร้างสาขา (Divisionalized structure) เป็นองค์กรที่ใช้มากในบริษัทขนาดใหญ่ โดยแบ่งออกเป็นสาขาหรือหน่วยงานย่อย ๆ มีความอิสระในการดำเนินงานได้ครบถ้วนทุกขั้นตอนในตนเองเหมือนกับองค์กรแม่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการบริหารในภาพรวมและตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น

5) องค์กรแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นโครงสร้าง องค์กรที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ (Informal) สูงมาก มีความมององค์กรแบบสิ่งมีชีวิต ที่ประกอบด้วยทีมงานผู้เชี่ยวชาญต่างสาขาร่วมงานและประสานงานกันในโครงการต่าง ๆ ขององค์กร จากการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อวิธีการคิดและขั้นตอนในการดำเนินการออกแบบขององค์กร สรุปได้ว่ากลยุทธ์คือสิ่งจำเป็นในการออกแบบขององค์กร การปฏิรูปองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดี ซึ่งการทำเช่นนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งสู่เป้าหมายที่จะดำเนินต่อไปได้ และรู้ว่าองค์กรประกอบไหนที่ยังจำเป็นหรือขาดสำหรับองค์กรอยู่ อย่างเช่นพบว่าองค์กรยังขาดบุคลากรก็สามารถรับเพิ่มได้ หรือหากบุคลากรยังมีความรู้ในการทำงานไม่พอก็ให้พวกเขาไปเข้าอบรมเพิ่มทักษะการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็สามารถพิจารณาเรื่องนี้ได้เช่นกัน การออกแบบองค์กรคือการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร เพราะการออกแบบขององค์กรนั้นทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรหรือวิธีการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพดีเพิ่มมากขึ้นได้

สอดคล้องผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Organization) กับองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) ซึ่งเกิดจากการพิจารณาแนวคิดมิติด้านสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อม โดยแนวคิดด้านสถานการณ์เชื่อว่า การออกแบบขององค์กรที่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำจะต้องมีความสอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในขณะนั้น โดยเฉพาะสภาวะแวดล้อมภายนอก พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท. ในปัจจุบันมีแนวโน้มการดำเนินการองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Organization) มุ่งเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรที่ใช้มานานตั้งแต่ระยะแรกเริ่มของยุคอุตสาหกรรม หรือช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ที่นำแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเหมาะสมในบริบทสภาพแวดล้อมที่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย แนวคิดขององค์กรแบบจักรกลออกแบบมาเพื่อมุ่งเน้นไปที่

ความสำคัญของความมีประสิทธิภาพและให้ผลผลิตสูง ด้วยการใช้กฎเกณฑ์และการทำงานอันเข้มงวด โดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง และบริหารงานโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน ในส่วนรูปแบบขององค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) หรือรูปแบบองค์กรสุขภาพดีที่ยั่งยืนในอุดมคติของ ทอท. นั้นเป็นรูปแบบองค์กรที่ลักษณะตรงกันข้ามกับแบบแรก เพราะมักเกิดขึ้นภายใต้ภาวะเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมที่ผันผวนหรือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงอย่างเช่นในปัจจุบัน องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตจึงถูกออกแบบมาเพื่อให้องค์กรสามารถยืดหยุ่นได้ มีการเน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนทางการค่อนข้างน้อย ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร แต่เน้นความรู้แบบกว้างมากกว่า ให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์อย่างสูงสุด จึงทำให้บุคลากรทำงานด้วยความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า มีแรงจูงใจและความพอใจในงานที่ทำ มีความรู้สึกที่องค์กรพร้อมสนับสนุนรับการเปลี่ยนแปลงเสมอ สอดคล้องการออกแบบองค์กรหรือวิธีการปฏิรูปองค์กรหรือการออกแบบองค์กรที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในขณะนี้ คือ การออกแบบองค์กรแบบองค์กรสีเขียวหัวเปิดหรือองค์กรมีชีวิต (Teal Organization) คือวิธีการปฏิรูปองค์กรรูปแบบหนึ่ง สอดคล้องข้อมูลจากหนังสือ Reinventing Organizations ที่ Frederic Laloux เป็นผู้เขียน สาเหตุที่ Teal Organization ได้รับความนิยมเป็นเพราะ มีวิธีการจัดการในรูปแบบที่แตกต่างกับการจัดการแบบเก่าอย่างสิ้นเชิง และองค์กรที่นำวิธีการแบบนี้ไปปรับใช้ต่างพูดเป็นเสียงเดียวกันว่าผลลัพธ์ดีมากอย่างไม่น่าเชื่อซึ่ง Teal Organization ยังถูกเรียกว่าเป็นวิธีวิวัฒนาการขององค์กรรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะพิเศษคือ การจัดการด้วยตนเอง (Self management) คือบุคลากรในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นของตัวเอง ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องคอยรับคำสั่งจากผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานทุกคนสามารถจัดการงานในความดูแลของตัวเองได้เลยหลาย ๆ คนอาจกังวลว่าถ้าให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นมาจะแก้ไขอย่างไร คำตอบคือ ในการตัดสินใจแต่ละครั้งจะมีผู้เชี่ยวชาญหรือมีเกณฑ์กำหนดไว้เป็นแนวทางป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้มั่นใจในการตัดสินใจของบุคลากรได้ และเอกภาพ (Wholeness) คือการให้ความสำคัญกับความตั้งใจของบุคลากรและการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรค่อย ๆ เปลี่ยนไป การให้ความสำคัญกับการประเมินเพียงอย่างเดียวอาจทำให้บุคลากรไม่สามารถแสดงทักษะที่มีได้ สำหรับองค์กรแล้วเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อทุกความเห็น จะนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างผลดีให้เกิดแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน และวัตถุประสงค์ในการวิวัฒนาการ (Evolutionary purpose) คือตัวขององค์กรเองจะมีวิวัฒนาการไปตามวัตถุประสงค์ ด้วยเพราะองค์กรไม่จำเป็นต้องมาฟังคำสั่งจากบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ผู้นำขององค์กรเองก็รับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรมากขึ้น ทำให้องค์การวิวัฒนาการไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

ผู้วิจัยจึงสรุปการออกแบบขององค์กรที่นำมาเสนอในการวิจัยครั้งนี้ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเหมือนในปัจจุบันและการยังคงวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้ก็เป็นเรื่องที่ดี แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าปฏิรูปองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยนั้นก็มีความสำคัญและการนำการออกแบบองค์กรหรือวิธีปฏิรูปองค์กรไปปรับใช้อาจเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลาานพอสมควร แต่เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ดังนั้น การนำวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ควรนำไปพิจารณา ด้วยการสร้างรูปแบบจากรูปแบบ A model of occupational stress, a man-environment ecosystem คัดแปลงจาก Kogan and Levi, 1971 อ้างอิงใน Cary L. Cooper, 1998 ซึ่งมีคุณลักษณะบริบทที่ควรมีสอดคล้องทั้งด้านอุปสงค์ความต้องการและอุปทานทรัพยากรในงาน สำหรับการระบุ ในกระบวนการระบบนิเวศให้เกิดความยืดหยุ่นขึ้นไหล สามารถปรับตัวกับสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความสามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการพื้นฐานควบคู่กับเป้าหมายตามปรัชญาคุณค่าความเป็นมนุษย์ด้วยเทคนิคจิตสังคมเชิงบวก หลักการคนสำราญ งานสำเร็จ มุ่งเน้นส่งเสริมสร้างสุขภาวะ ความอยู่ดีมีสุขและป้องกันความเสียหายมากกว่าซ่อมแซมสุขภาพ หลังจากที่เกิดความผิดปกติขึ้นแล้ว นำไปสู่การสร้างความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับความเครียดที่ครอบคลุมทุกมิติสุขภาวะองค์กรอย่างแท้จริง และประยุกต์ใช้เครื่องมือตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการความเครียด มีพื้นฐานมาจากจากมาตรฐานการจัดการของ HSE (HSE, 2004) ตามแนวคิด Transactional model การตรวจสอบปฏิสัมพันธ์ย้อนกลับซึ่งกันและกันเชิงระบบ สังเคราะห์เป็นเครื่องมือตัวชี้วัดใช้ประเมิน 4 ปัจจัยหลัก พฤติกรรมหรือสมรรถนะองค์กรว่ามีประสิทธิภาพในการป้องกันและลดความเครียดแก่พนักงานอย่างไร เน้นสำรวจในผู้บริหารกำหนดนโยบายผู้จัดการระดับกลางและระดับปฏิบัติการ (HSE, 2009) ตามแนวคิดหากอะไรก็ตามที่สามารถตรวจวัดประเมินได้ ก็จะสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ วินิจฉัยเพื่อจัดการได้เสมอด้วยการออกแบบกระบวนการ วิธีปฏิบัติ วิธีแทรกแซงการจัดกระทำ ระบบการตรวจสอบประเมินย้อนกลับเพื่อทบทวนระบุช่องว่างหาโอกาสในการพัฒนาต่อเนื่องให้เกิดเป้าหมายผลลัพธ์ ผลผลิต ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในทุกมิติและระดับของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เกิดผลกระทบสืบเนื่องต่อ บุคคล กลุ่ม ทีมงาน องค์กร สังคมโดยรวม ประเทศชาติและโลกในที่สุด คือแก่นขององค์ความรู้และเครื่องมือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรตามบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร สอดคล้องกับพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มสถิติโรคและปัญหาสุขภาพที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยไขความกระจ่างถึงสาเหตุของการเจ็บป่วยและเสียชีวิต ซึ่งช่วยให้สามารถสร้างเสริมความตระหนักรู้การควบคุมป้องกันและการจัดการแก้ไขปัญหายังมีประสิทธิภาพ กระบวนการป้องกันความเครียด สอดคล้องตามแนวทางขององค์การอนามัยโลก (WHO) ประกอบด้วย 1) ตรวจจับสัญญาณเตือนของความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน และมีการเตรียมความพร้อมสำหรับแผนปฏิบัติ

การ 2) วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และแบ่งกลุ่มความเสี่ยง 3) ออกแบบแผนปฏิบัติการ 4) การนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ 5) การประเมินผลเครื่องมือการดำเนินการ

สอดคล้องกลยุทธการบริหารจัดการมนุษย์และองค์กร ยกตัวอย่างเช่น คนเก่งแบบไหนที่เหมาะสมกับสถานการณ์และรูปแบบการบริหารคนที่ต้องออกแบบ ทั้งนโยบายและวิธีการใหม่ให้เหมาะสมกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคนในองค์กร การลงทุนในแพลตฟอร์มการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนพร้อมกับการสร้างมโนทัศน์ที่ถูกต้องเรื่องการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับบุคลากร การปรับรูปแบบและเร่งพัฒนาทักษะการบริหารคนให้กับผู้บริหารระดับกลางและการกระชับทักษะของผู้นำในเรื่องการจัดการภาวะวิกฤติ ตั้งแต่การรับทราบปัญหาไปจนถึงการรับมือกับสื่อในรูปแบบต่าง ๆ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และออกแบบแผนปฏิบัติการเพื่อเดินหน้าไปสู่เป้าหมายองค์กรสุขภาพดีที่เหนือกว่าองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับปัจจัยเสี่ยงทางจิตสังคม และระบบ OSH (Helbo et al., 2016) รวมถึงวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดสู่การนำไปปฏิบัติ (MWijne et al., 2020) รูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวม ที่มีความยืดหยุ่นเคลื่อนไหวในการพัฒนาองค์กรและจัดการความเปลี่ยนแปลงตามบริบทเฉพาะของสนามบินที่มีชีวิตนวัตกรรมแนวคิดเชิงระบบ (Bergh and Gelden, 2013) สอดคล้องกับแนวคิด NIOSH ที่พบว่า การสร้างปัจจัยความรู้สึที่ดีในสถานที่ทำงานไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยเบื้องต้น หากเป็นสมรรถนะหลักผลักดันความสุขที่เคลื่อนการสนับสนุนทางสังคมนำทฤษฎีสู่ปฏิบัติด้วยเทคนิคจิตสังคม (Lewis and Zibarras, 2013)

กล่าวได้ว่ารูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์รวม AOT DNA CELLULARS CODE ผลผลิตการวิจัยครั้งนี้ถือเป็นคำตอบสำหรับการนำมาใช้เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อตอบโจทย์ทางธุรกิจและความท้าทายต่อนโยบายสนามบินที่มีชีวิตคือ การสร้างสมรรถนะหลักในการพิชิตความเครียดและถอดรหัสอัตลักษณ์องค์กรเวลาแห่งความสุขในบรรยากาศที่ปลอดภัยด้านจิตสังคม ตอบสนองเสายุทธศาสตร์ที่ 4 ของ ทอท. คือการบริการที่เป็นเลิศจากการบริหารจัดการสนามบินและองค์กร การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ บุคลากรในหน่วยงานหรือในองค์กร ที่มีความสุขทั้งทาง กาย ใจ จิตใจ และจิตวิญญาณ จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มตามไปด้วย ดังนั้นการสร้างสุขของบุคลากรในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ แต่ในสภาพความเป็นจริง คำว่าความสุขของแต่ละคนมีความหมายหลากหลายในหลายระดับ ดังนั้นการสร้างความสุขของบุคคลในองค์กร ชุมชน และสังคม จึงควรมีจุดร่วมเดียวกันเพื่อส่งเสริมความสุขการทำงานในองค์กรดำเนินไปได้ง่ายขึ้น ทางเลือกใหม่ของคนทำงานในการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขอย่าง

สร้างสรรค์ ด้วยการจุดประกายความคิด ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ และแรงบันดาลใจให้มีทักษะชีวิตที่รู้เท่าทัน สามารถเลือกสิ่งที่ดีให้กับตนเองและแบ่งปันไปยังคนรอบข้างเพื่อร่วมสร้างสุขภาวะในสังคมไทยด้วยการสร้างกระบวนการที่สร้างความยืดหยุ่นล้มลุกด้วยความแข็งแกร่งทางจิตใจ และความอยู่ดีมีสุข (Harms and Anthony , 2018) ซึ่งรูปแบบการจัดการความเครียดองค์การที่ได้รับการยอมรับในองค์กรและบริษัทที่ปรึกษาระดับโลก เช่น WHO ILO NIOSH HSE เป็นต้น นั่นคือ รูปแบบองค์การสุขภาพดี องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันและเติบโตไปในทิศทางตามวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายการสร้างสมดุลผลประโยชน์ที่ตั้งไว้และมีความมั่นคงแข็งแรงภายในและมีความยืดหยุ่นดีนั้นไหลเป็นเกราะป้องกันภายนอก มีการปฏิรูปตัวเองอัตโนมัติด้วยการพัฒนาจุดแข็งสร้างคุณค่าร่วมที่เหนือกว่า องค์กรสมรรถนะสูง (McKinsey & Company, 2016) จากพื้นฐานการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเครียด (NIOSH, 2016) โดยในภาพรวมรูปแบบการพัฒนาองค์กรสุขภาพดีส่วนใหญ่มาจากแนวคิดจิตวิทยาขององค์กรคือความสุขหรือจิตวิทยาเชิงบวก (Hargrove et al., 2014) ถือเป็น การสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจการbinใหม่ที่โดนใจนั้น ถือเป็นความท้าทายอย่างมากของ ทอท. เพื่อสร้างประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากร ทอท. ในสภาวะการณ์ที่ยากลำบาก เพื่อทวีคูณความผูกพันเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยความภูมิใจในตนเอง สร้างความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. ที่โดดเด่นด้วยอัตลักษณ์ความเป็นคนไทย Smart and Smile, Hi-tech and Hi-touch ด้วยการลงทุนดอกเสี้ยวเพิ่มการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยความสำเร็จที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการการเดินทางและท่องเที่ยว สร้างอุปสงค์สืบเนื่องในระบบนิเวศเศรษฐกิจหนึ่งเดียวต่ออุตสาหกรรมธุรกิจการbin ภายใต้ตราการค้าสัญชาติไทยบนเวทีโลกในช่วงวิกฤต โควิด-19 กล่าวได้ว่าเป็นช่วงโอกาสสำหรับทอท. ได้มีเวลาเดินช้าลงในเกมธุรกิจเพื่อทบทวนช่องว่างระหว่างโครงสร้างทางด้านกายภาพและเทคโนโลยีดิจิทัลของสนามบินและ โครงสร้างองค์การของ คนทำงานในสนามบิน โดยคำนึงถึงความต้องการพื้นฐานความเป็นมนุษย์ ในยุคที่มี Internet of Things (IoT) และกำลังเปลี่ยนแปลงไปเป็น Sensorization of Things (SoT) เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างวัดและบันทึกได้และสามารถบริหารจัดการได้ รวมถึงความเครียดของบุคลากร ทอท. นั้นต้องสร้างให้เกิดจิตสำนึกความตระหนักรู้ความรับผิดชอบส่วนตนต่อสังคมโดยรวมที่แนบแน่นของพวกเราทุกคนร่วมกัน ความรู้สึกเป็นทีมหนึ่งเดียวกัน ด้วยพื้นฐานสมรรถนะในการพิชิตความเครียดสู่สุขภาวะที่สมบูรณ์พร้อมทุกมิติ ความภูมิใจในการเป็นคนสนามบิน ส่วนหนึ่งของกลไกสนามบินที่มีชีวิตอย่างแท้จริง เป็นเครื่องจักรสร้างความเจริญเติบโตอุตสาหกรรมแห่งอนาคต พลัดคลื่นความสุขสังคมโดยรวมขับเคลื่อนการเจริญเติบโตตามเป้าหมายประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคง มั่นคั่ง ยั่งยืน

ตัวอย่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การเทียบเคียงการออกแบบวิศวกรรมระบบในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาสายการบินแจแปนแอร์ไลน์ (Japan Airline: JAL) ที่สามารถพลิกฟื้นจากวิกฤติทางการเงินผลการดำเนินงานธุรกิจขาดทุนต่อเนื่องจนถึงขั้นประกาศล้มละลายมาเป็นโอกาสทางธุรกิจด้วยการปฏิรูประบบการพัฒนาองค์การ และการนำสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์การของผู้นำคือ นายคาซุโอะ อินาโมริ ด้วยการถ่ายทอดปรัชญาแนวทางการทำงานควบคู่กับการดำรงชีวิตใหม่อย่างสมดุลแก่บุคลากรภายในองค์การคือความตระหนักคุณค่าและอึดทนโหดขันความเป็นมนุษย์ที่ทุกคนพึงควรมี โดยปรัชญาในการบริหารจัดการองค์การคือการมุ่งเน้นการสร้างให้บุคลากรมีความสุขในขณะเดียวกันที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขององค์การด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์การตามกฎระเบียบข้อตกลงร่วมกันถือเป็นมาตรฐานและคุณค่าร่วมระหว่างตนเองและองค์การ โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีเอกสารมากมายเกินความจำเป็น ไม่ต้องมีขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดหรือพิธีรีตองอะไรมากมายจนทำให้ขาดสัมผัสจิตบริการที่มาจากภายในตัวพนักงาน ด้วยสัจธรรมที่เป็นจริงเกี่ยวกับชีวิตคือทุกคนมีความจำเป็นในการดำรงชีวิตอยู่ในวิถีทางที่ดีขึ้นด้วยพื้นฐานความเป็นมนุษย์ แก่นแท้ขององค์การคือ การสร้างคุณลักษณะขององค์การที่ยอดเยี่ยมตามบริบทเฉพาะ อัตลักษณ์ขององค์การเช่นเดียวกันกับคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน โดยให้ฝ่ายบริหารมีทัศนคติตระหนักในปรัชญาเดียวกันและตรงกันว่าหน้าที่จำเป็นคือ การสร้างความสุขกาย สุขใจ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเท่านี้ก็เพียงพอแล้ว ที่เหลือจะเป็นผลพลอยได้ที่ตามมาคือประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์การตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลัก รวมถึงผลกำไรและสิ่งดีต่าง ๆ จะเกิดขึ้นตามมาเอง และนั่นคือหัวใจของการบริหารจัดการองค์การ ส่วนนโยบายขององค์การ คือ การเป็นผู้ดำเนินการสายการบินที่ถูกนิยชมชอบและมีคุณค่ามากที่สุดในโลก และเครื่องมือบริหารจัดการองค์การที่ถูกนำมาใช้ปรับเปลี่ยนยกระดับทัศนคติต่องาน ลูกค้ำและบริษัทให้ดีขึ้นคือ ระบบการจัดการนิรภัย ระบบคุณภาพการให้บริการ (Safety and Quality) การพัฒนาสู่เป้าหมายความยั่งยืน ซึ่งมีพื้นที่หลักในการดำเนินการ 22 ประเด็น ครอบคลุม 3 มิติสำคัญ ได้แก่ มิติสิ่งแวดล้อม มิติสังคมประกอบด้วยมนุษย์และสังคม และมิติการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงรูปแบบที่เป็นลักษณะเฉพาะการบริหารจัดการแบบองค์การมีชีวิต คือ การแบ่งหน่วยงานภายในให้เป็นกลุ่มย่อย (Amoeba management) ให้มีความสามารถตามหน้าที่หลักของธุรกิจครบในหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เมื่อผนวกกับเป้าหมายการเพิ่มยอดขายให้ได้สูงสุด และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุดแล้วจะเกิดเป็นระบบย่อยที่สุดที่มีสมรรถนะในระบบใหญ่ขององค์การให้เกิดศักยภาพทวีคูณเช่นกันกับเซลล์หนึ่งหน่วยในร่างกายมนุษย์ที่มีความสามารถดำรงอยู่ด้วยหน่วยของตนเองนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบการเข้าถึงทรัพยากรรวมขององค์การและ

การส่งเสริมความตระหนักในด้านวัฒนธรรมความปลอดภัยที่เป็นสากลควบคู่คุณภาพการให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวญี่ปุ่น การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ การเคารพหลักสิทธิมนุษยชน การจัดการระบบสุขภาพ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจดำเนินงานในภาวะวิกฤติ ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งรูปแบบโมเดลทางธุรกิจดังกล่าวสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทองค์กร สมรรถนะหลักและคุณค่าร่วม สอดคล้องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความเครียด ทอท. และการเพิ่มสมรรถนะการจัดการความเครียด ทอท. ต้นทุนสำหรับเผชิญวิกฤติเหตุการณ์ตามทฤษฎีหงส์คำต่อ ทอท. ในอนาคต

**2.3 โปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรส่วนบุคคลของ ทอท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะการจัดการความเครียดด้วยวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดรูปแบบองค์รวมเชิงบูรณาการด้วยหลักการตลาดองค์รวมมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ร่วมในบรรยากาศที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคม (Integrated Employee Assistance Program: EAP)**

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความเครียดของบุคลากร ทอท. เป็นรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียดที่มีความสอดคล้องกันกับหลักเวชศาสตร์ป้องกันทั้งในระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิ เนื่องจากปัจจุบันการจัดการความเครียดหลาย ๆ รูปแบบพยายามที่จะเน้นย้ำรูปแบบวิธีการแทรกแซงการจัดการทำระดับบุคคลเนื่องจากง่ายต่อการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกระบวนการขององค์กรที่มีอยู่แล้วบูรณาการร่วมกับการจัดระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ การจัดการคนเก่ง และพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กรและจัดการความเปลี่ยนแปลง การนำไปปฏิบัติอย่างเฉพาะเจาะจง เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางความคิดจากระบบอุปถัมภ์แบบดั้งเดิมเป็นระบบการจัดการสมัยใหม่ที่มีท่อนำเลี้ยงคือภาวะผู้นำและเครื่องมือตัวแบบพี่เลี้ยง ตัวแบบภาวะผู้นำการพัฒนาองค์กรคือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ ด้วยการวินิจฉัยองค์กรคือ กระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคลากรที่มีต่อระบบที่ตนอยู่ และทำการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคนในองค์กรเอง โดยวัตถุประสงค์หลักคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง การออกแบบระบบโปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรส่วนบุคคลเชิงบูรณาการทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลดังกล่าว ถือเป็นวิธีการจัดการความเครียดแบบหลายระดับ (Chinaveh, 2013) เกิดศักยภาพการพัฒนาวิธีปฏิบัติในกระบวนการทำงาน หลักการตลาดองค์รวมที่มุ่งเน้นลูกค้าภายในสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้สำหรับข้อมูลนำเข้าระบบคัดกรองและตรวจจับการรับรู้ ความคาดหวัง และความพึงพอใจต่อผลลัพธ์และการจัดการความเครียด เพื่อตอบสนองความต้องการ

บำบัดรักษาฟื้นฟูบุคลากรให้โดนใจ สอดคล้องเป้าหมายสร้างคุณค่าร่วมสมดุลในการใช้ชีวิตให้ปลอดภัย ปลอดภัย อยู่ดีมีสุขของมนุษย์และงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยศาสตร์และศิลป์แห่งสหสาขาวิชาการ

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าปัจจุบัน ทอท. มีรูปแบบวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียดถึง 30 จาก 37 รูปแบบขององค์การสุขภาพดีในอุดมคติ และบุคลากร ทอท. ให้ระดับความสำคัญต่อรูปแบบระดับทีมงานและองค์การ หากแต่บุคลากรทอท. ส่วนใหญ่ไม่ทราบว่า มีรูปแบบของวิธีแทรกแซงการจัดกระทำกรจัดการความเครียดอยู่แล้ว โดยเฉพาะในระดับบุคคล ทำให้ ทอท. ต้องแสดงให้เห็นจริงถึงจุดสัมผัสการเป็นคู่คิดทางธุรกิจระหว่างนักจัดการทรัพยากรมนุษย์และนักจิตวิทยาองค์การด้วยแนวทางเชิงบูรณาการเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินการโดยคำนึงถึงผลตอบแทนการลงทุนทั้งที่เป็นและไม่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ทางสังคมด้วย (Nielson and Noblet, 2018) ดังนั้น ทอท. ควรมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาในการพัฒนามนุษย์และองค์การ เนื่องจากสุขภาวะองค์กรรวมและบรรยากาศความปลอดภัยด้านจิตสังคมตามบริบทของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินนั้นมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถบูรณาการร่วมกันเป็นสมรรถนะหลักสำหรับรูปแบบการจัดการความเครียดแบบองค์กรรวม (Tetrick and Winslow, 2015) สามารถป้องกันภาวะหมดไฟของบุคลากรที่ทำงานในสนามบินได้ (Mokhtari and Hamdi, 2015) ด้วยการผนวกประเด็นทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยทางด้านจิตสังคม (Psychosocial Safety) บทเรียนในอดีต การอยู่กับปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคตสำหรับรูปแบบการจัดการความเครียด ทฤษฎีใหม่ (Yulita et al., 2016) นำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนามนุษย์และองค์การ ถือเป็นแนวคิดที่น่าสนใจสำหรับ ทอท. ผู้การเป็นองค์การสุขภาวะทางด้านจิตใจ (Psychologically Healthy Workplace) ประกอบด้วยองค์ความรู้ทางด้านเวชศาสตร์ป้องกัน จิตวิทยา และวิศวกรรมปัจจัยมนุษย์เข้าด้วยกัน สร้างเป็นกรอบความคิดนี้ขึ้นมาสอดคล้องกับผลผลิตของงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากตามบริบทขององค์การของ ทอท. ซึ่งเป็นองค์การสมรรถนะสูงหรือองค์การที่มีความน่าเชื่อถือสูงด้วยสมรรถนะหลักของอุตสาหกรรมการบิน จึงมีระบบตรวจสอบเข้ามากำกับดูแลเชื่อมโยงกันอย่างหลากหลายจนกล่าวได้ว่าระบบของระบบที่หาสามารถหาจุดเชื่อมโยงกันได้จะสามารถถึงจุดแข็งของ ทอท. มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยกตัวอย่างเช่น ระบบความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) วัฒนธรรมความปลอดภัยเชิงบวก (Positive Safety Culture) เป็นต้น ซึ่งเป็นระบบการดำเนินการหลักของสนามบินที่มีอยู่แล้ว มาเป็นแนวทางสำหรับการจัดการความเสี่ยงด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยมนุษย์เพื่อแยกประเภทค้นหาสาเหตุของปัญหาความอ่อนล้าทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคมที่เกิดจากแรงกดดันจนเกิดความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ถือเป็นนวัตกรรมประเภทรูปแบบธุรกิจจากการนำเครื่องมือการจัดการชนิดใหม่เข้ามาปรับประยุกต์ใช้ใน



ขั้นสูงกว่าที่เป็นอยู่เดิมในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายสุขภาวะและความอยู่ดีมีสุขที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างเป็นระบบด้วยการประเมินความเสี่ยง การรายงานและการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับสุขภาพจิต การระบุพฤติกรรมเสี่ยง และกลยุทธ์ในการเผชิญความเครียด ยิ่งไปกว่านั้นคือบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ถูกแนะนำสำหรับการสนับสนุนการนำไปสู่การปฏิบัติและการจัดการในระดับองค์กร ควบคู่กับเครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ ที่มีความต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร (Cahill et al., 2019) ในประเด็นด้านจิตสังคมและความปลอดภัยมาปรับเพิ่มความยืดหยุ่นของสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงาน ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกร่วม (Pool) องค์กรมีการเริ่มต้นหรือการรวมกลุ่มที่รวดเร็ว ลดอัตราการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุและเจ็บป่วยจากการทำงาน การลาออกจากงาน หรือลูกจ้างแรงงานภายนอกที่เพิ่มมากขึ้น ระบบความต่อเนื่องทางธุรกิจและการจัดการความเสี่ยง และระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 ด้วย 4 แนวหลักการ ได้แก่ 1) ข้อมูลสุขภาพที่มีอยู่เพื่อแสดงถึงความต่อเนื่องของอัตราการตายที่เป็นปัจจัยผันแปรของความอยู่ดีมีสุข 2) สุขภาวะองค์กรที่มีกระบวนการต่อเนื่องไม่ใช่เพียงแค่การรักษาสุขภาพ 3) สุขภาพองค์กรที่เป็นระบบโดยธรรมชาติและผลจากปฏิสัมพันธ์ของหลายปัจจัย 4) สุขภาวะองค์กรที่มีพื้นฐานจากความสัมพันธ์ที่เป้าหมายประสบความสำเร็จผ่านการติดต่อสื่อสาร การประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่สร้างจากการจัดกระทำร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

การออกแบบโปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรส่วนบุคคลนั้นสามารถตอบโจทย์ธุรกิจในด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาการฝังรากสังคม (Social Embedding) ที่มีน้อยเกินไป เช่น ขาดการสอบย้อนกลับ อุปกรณ์เครื่องมือ และการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงบทบาท ความเปราะบางของเครือข่ายทางสังคม การปลดคนออกจำนวนมาก สิ่งขัดขวางทางกายภาพต่อการปรับปรุงการติดต่อระหว่างสังคม ปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและคนทำงานระดับล่าง บรรยากาศของการกระทบกระทั่งและความขัดแย้ง ปัญหาการฝังรากสังคมที่ถูกเน้นย้ำมากเกินไป ยกตัวอย่างเช่น ขาดความเป็นส่วนตัว ความเป็นปัจเจกบุคคลมากเกินไปในการปฏิบัติทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาความสอดคล้องของเงื่อนไข คุณค่า และเป้าหมายที่มีน้อยเกินไป ยกตัวอย่างเช่น ความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความคลาดเคลื่อนระหว่างการรับหลักการทางทฤษฎีและทฤษฎีที่ถูกนำไปปฏิบัติ และปัญหาความสอดคล้องของเงื่อนไข คุณค่า และเป้าหมายที่ถูกเน้นย้ำมากเกินไป เช่น การให้ที่มากกว่าการได้รับ เป็นต้น (Mazzola et al, 2011) โดยรูปแบบการจัดการความเครียดที่ ทอท. สามารถนำมาปรับใช้สำหรับการดำเนินการตามแนวคิดองค์กรสุขภาวะ ได้แก่ The PATH (Practices for achievement of Total Health) Model (Macik-Frey et al, 2009) แนวทางปฏิบัติสำหรับสถานประกอบการสุขภาพดี (Healthy Workplace Practice) ซึ่งประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางความสมดุลระหว่างวิถีชีวิตส่วนตัวและการทำงาน แนวทางการพัฒนา

และความเจริญเติบโตของพนักงาน แนวทางอาชีวอนามัยและความปลอดภัย แนวทางการระลอกถึงการให้ความสำคัญ และแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพความอยู่ดีมีสุขของมนุษย์และองค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนหรือออกแบบสิ่งที่สอดคล้องหรือวิธีการพัฒนาหรือวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำนั้นแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) การแทรกแซงที่เป็นกระบวนการเชิงมนุษย์ (Human process interventions) 2) การแทรกแซงทางโครงสร้างและเทคโนโลยี (Technostructural interventions) 3) การแทรกแซงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management interventions) และ 4) การแทรกแซงด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic change interventions) เนื่องจากในปัจจุบันการมีส่วนร่วมในการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Transformation Management) ต่อความไม่ปลอดภัยในการทำงานภายในองค์กรมีสูงขึ้น และความคาดหวังคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงขึ้น จะเป็นปัจจัยกำหนดรูปแบบการจัดการความเครียดของ ทอท. ในอุดมคติที่ ทอท. ต้องการจะเป็นจากปัจจุบันที่เป็นอยู่แล้ว สำหรับการจัดการทุกปัจจัยองค์ประกอบของความเครียดในสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรับลดภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น การจัดการแรงกดดันในการทำงานให้ลดลงด้วยการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัวมากยิ่งขึ้นจากความเข้าใจพื้นฐานของความเชื่อใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ให้เกิด ความรู้สึกที่ดีในการเป็นปัจจัยสำคัญขับเคลื่อนการทำงาน หรือปลั่งคลื่นความสับสนนั้นเอง โดยไม่ใช่แค่เฉพาะเรื่องของปัจจัยในระดับปฏิบัติงานเท่านั้น หากครอบคลุมถึงการจัดการชั่วโมงการทำงาน เวลาครอบครัว การจัดการเพื่อแบ่งเบาภาระงาน การควบคุมการทำงานในระดับปัจเจกบุคคลและอาชีพและการสร้างความรู้สึกลับลงปลอดภัยในการทำงานอีกด้วย (Dembe, 2001; Repetti et al., 2009) การป้องกันความเครียดจึงเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับรัฐบาล องค์กร นายจ้างและลูกจ้าง ประสานความร่วมมือทุกภาคส่วนภาคีเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม (EU-OSHA, 2014)

สอดคล้องการพัฒนาแนวทางการป้องกันส่งเสริมด้านสุขภาพช่วยลดความเครียด (Jarman et al., 2015) ประเด็นจิตสังคม ปัญหาสุขภาพจิตในสถานที่ทำงานนั้น ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานทางด้านจิตสังคม การฝึกอบรมในการดูแลตนเอง และการฝึกอบรมผู้กำกับดูแลสนับสนุน ด้วย PDCA เนื้อหาการฝึกอบรมต้องมาจากการวิเคราะห์จำเป็นให้เข้าใจความต้องการอย่างแท้จริงเพื่อกำหนดรูปแบบเฉพาะของวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำในแต่ละระดับการจัดการที่มีความแตกต่างกันเพื่อหวังผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Tsutsumi and Shimazu, 2016) ในส่วนการส่งเสริมสุขภาพจิตในสถานที่ทำงาน (Czabaea et al, 2011) เช่น โปรแกรมการตรวจความเครียดในประเทศญี่ปุ่น (Kawakami and Tsutsumi, 2015) กลยุทธ์ในการลดความเครียดในบริษัทประกันภัย (Bell, 2017)

เป็นต้น ในส่วนของเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรและทีมงาน และวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Augustsson et al., 2014) ระดับองค์กร (Liv Gish and Poulsen, 2015) การจัดการความเสี่ยงด้านจิตสังคม (Janetzke and Ertel, 2016) ตามแนวคิดสมดุลงานและชีวิต (Work-life balance) คือ นโยบายแนวความคิดเกี่ยวกับสมดุลระหว่างงานและชีวิต เครื่องมือระดับองค์กรในการจัดการความเสี่ยงจิตสังคม (Potter et al, 2016) มีแนวทางในการจัดการทั้งระดับตัวบุคคลและระดับนโยบายสมดุลงานและชีวิตมีผลกระทบโดยตรงต่อสุขภาพ เป็นแนวคิดหนึ่งที่เป็นที่นิยมในการออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดการทำการจัดการความเครียด และมีการพัฒนาให้เข้ากับสภาพการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ชีวิตการทำงานหลอมรวมกับวิถีชีวิตส่วนตัวเกือบตลอดเวลาด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกไร้รอยต่อเกิดเป็นแนวคิดบูรณาการงานและชีวิต (Work-life intrgration) ผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรประกอบด้วยปัจจัยตามประเภทโดยกว้างคือภาวะผู้นำและความยุติธรรม เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ (Kelloway and Barling, 2010) (ยศวดี คำทรัพย์ และคณะ, 2562) กลยุทธ์ผู้นำในการลดความเครียด (Davidson, 2018) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Lepine et al., 2016) ภาวะผู้นำและการจัดการสมรรถนะ (Alavosius et al., 2017) ผู้นำและการรับรู้ความเครียด (Bhui et al., 2016) ผู้นำและการมีส่วนร่วม ออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดการจัดการความเครียด (Abildraard et al., 2018) การประเมินผลปฏิบัติงานด้วยขั้นตอนกระบวนการที่ยุติธรรม เปิดโอกาสในการรับฟังเสียงความคิดเห็นที่เป็นข้อกังวลใจ ยกตัวอย่างเช่น การสร้างวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน และการส่งเสริมบริบทของสถาบันครอบครัว รางวัล และเงื่อนไขการทำงาน เช่น ภาระงานที่ก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในองค์กร การยกย่องชื่นชม เป็นต้น รวมถึงการออกแบบวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำที่สนับสนุนผู้จัดการ (Cahill et al., 2019) บทบาทของผู้จัดการระดับกลาง (Justesen et al, 2017) การจัดการความเครียดของผู้จัดการในงาน (Parkyn, 2019) การสนับสนุนผู้ควบคุมงาน (Horan et al., 2018) การลดความเสี่ยงจิตสังคมผ่านการพัฒนาผู้ควบคุมงาน (Toderi et al, 2015) ตัวแบบความเครียดเชิงบวก ความท้าทายในงาน (Hargrove et al, 2015) การเปลี่ยนแปลง ระยะห่างระหว่างผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงาน ความอยู่ดีมีสุขและประสิทธิภาพองค์กร (Poulsen and Ipsen, 2017)การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์กันในที่ทำงาน ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน มีความผูกพันแน่นแฟ้นภายในกลุ่มให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

สอดคล้องหลักการตลาดองค์รวม ในส่วนของการตลาดภายในคือเครื่องมือหนึ่งสำหรับการบริหารจัดการ ที่สามารถประยุกต์กับคุณค่าร่วมหัวใจหลักที่สำคัญของผู้ดำเนินการและจัดการสนามบินที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ ในการนำทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์และองค์กรไปสู่การปฏิบัติการจัดการความเครียดของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์ จาก

มุมมองจากผู้ใช้งานในการป้องกันความเสี่ยงด้านจิตสังคมในสถานที่ทำงาน (Weissbrodt and Giauque, 2017) ด้วยวิธีแทรกแซงการจัดกระทำระดับบุคคล (Florea and Florea, 2016) กลยุทธ์กลไกการเผชิญเหตุบนพื้นฐานสุขภาพของบุคลากร (Holton et al., 2016) สำหรับนักทรัพยากรมนุษย์และเจ้าหน้าที่อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการ (Pignata et al., 2018) เพราะบุคลากร ทอท. คือผู้ส่งมอบการให้บริการและการสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานจากประสบการณ์ร่วมที่ดีจนเกิดเป็นความผูกพันและความภาคภูมิใจในตนเองจากการเป็นส่วนหนึ่งในอัตลักษณ์ขององค์กร สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งต้องสร้างขึ้นมาจากความตระหนักรู้ในระดับบุคคลเกี่ยวกับความเครียดก่อน แล้วค่อยสร้างให้เกิดความรู้สึกร่วมในทีมงานจากนั้นถึงเป็นการจัดการในระดับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในที่สุด เพราะประเด็นความเครียดนั้นปัจจัยหลักมาจากความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีปัจจัยมนุษย์เข้ามามีอิทธิพลในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการอยู่เสมอ องค์กรความรู้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เมื่อมีการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการความเครียดที่เกิดจากอาชีพไม่เพียงแต่เป็นแนวทางการป้องกันเท่านั้น หากยังเป็นการเฝ้าระวังและเป็นเป้าหมายการวิจัยจากการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการตลาด ยกตัวอย่างเช่น การสนับสนุนการจัดการดำเนินการ การสื่อสารโปรแกรมการฝึกอบรม การสร้างตัวแทนองค์กรสำหรับทำการตลาดภายนอก ผู้ช่วยเหลือส่วนบุคคล และกิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จึงควรต้องมีองค์ความรู้ของนักการตลาดควบคู่กับนักสำรวจวิจัยการตลาด เพื่อสมรรถนะในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ 5 แนวทางในการปรับปรุงการรับรู้อัตลักษณ์ภายในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารภายใน การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ การให้รางวัลและการสร้างการยอมรับจากผู้อื่น ความผูกพันองค์กร การสื่อสารสนทนาระหว่างบุคคลและการให้ความคิดเห็นย้อนกลับ การป้องกันความเครียดที่เกี่ยวข้องจากการทำงาน มีความจำเป็นต่อทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าผู้ควบคุมงาน (Havermans et al., 2018) การทำงานที่เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องทำให้ดีมากขึ้นด้วยการระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นให้ชัดเจนอย่างแท้จริง และคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่เป็นอยู่ รวมทั้งการที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานอย่างไรให้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของคนทำงาน และการวินิจฉัยความเครียดองค์กรเพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบการสนับสนุนทางสังคม ความต้องการทางกายภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบความต้องการ การควบคุม และการสนับสนุน การผนวกความต้องการส่วนบุคคลสำหรับความยืดหยุ่นในการทำงานภายในองค์กร มุมมองเชิงสาธารณสุขสำหรับการบริหารจัดการ นอกจากนั้น ทอท. ยังสามารถนำเครื่องมือประเมินความเครียดและความอยู่ดีมีสุขในสถานที่ทำงานที่เรียกว่าเครื่องมือ ASSET (Faragher et al., 2004) ประกอบด้วย 7 ประเภทการดำเนินงาน ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ในงาน

2) สมดุลชีวิตและการทำงาน 3) ภาระงานที่มากเกินไป 4) ความมั่นคงในอาชีพ 5) การควบคุมงาน 6) ทรัพยากรและการสื่อสาร 7) ค่าจ้างและผลประโยชน์ โดย Cary Cooper สำหรับเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ทอท. คือปัญหาสำคัญขององค์กรได้ด้วยการวัดผลลัพธ์ทางสุขภาพและการรายงานผลผลิตด้วยตนเอง และการรายงานผลลัพธ์ทางด้านร่างกายและจิตใจ การจัดพื้นที่เฝ้าระวังความเสี่ยงความเครียด การจัดทำเอกสารแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดกระทำเพื่อปรับปรุงชีวิตการทำงาน และการเริ่มต้นแนวคิดใหม่ ๆ และการออกแบบเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์องค์กรควบคู่กับการจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่สามารถแบ่งประเภทเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งงาน การอบรมและพัฒนา และวิศวกรรมสถานการณ์ (Situation Engineering) ตามระดับขั้นของวิธีการจัดกระทำ (Intervention) แนวทางแบบหลายชั้น (A Multi-layered approach) จากปัจจัยอิทธิพลความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้จัดการอาวุโส บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแต่มีการส่งผ่านพลังร่วมปัจจัยความยั่งยืน ได้แก่ การสร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจที่โดนใจ (A Compelling Business case) การตรวจวัดระดับความอยู่ดีมีสุขและความผูกพัน และการเข้าจัดกระทำเพื่อปรับปรุงชีวิตการทำงาน

นอกจากนั้น โปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรส่วนบุคคลเชิงบูรณาการสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยส่งเสริมสุขภาพได้ เช่น Fitness tracker หรือ smart watch ต่าง ๆ เมื่อถูกนำมาใช้ในที่ทำงานในฐานะกิจกรรม หรือหัวข้อการสนทนาของทีมนอกจากจะส่งผลดีต่อการพัฒนาสุขภาพโดยรวมของทีมแล้ว ยังส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ในทุก ๆ ด้าน และความสัมพันธ์กับลูกค้าอีกด้วย Digital Platform มีประสิทธิภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ระดับปฐมภูมิเพื่อป้องกันความเครียดในสถานที่ทำงาน (Havemans et al., 2018) โดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Carolan et al., 2017) สามารถเพิ่มสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขทางด้านจิตวิทยาของคนทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การระบุลักษณะเฉพาะของวิธีการแทรกแซงกระทำสามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (Carolyn, 2017) หรือการใช้ระบบการจัดการความเครียดแบบออนไลน์มาปรับประยุกต์ใช้ (Ansley, 2018) การป้องกันความเครียดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานด้วยระบบออนไลน์ (Brandis, 2018) สอดคล้องแนวคิดสถานที่ทำงานองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace, Happy 8) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) พันธกิจการสร้างเสริมสุขภาพของ สสส. คือ ส่งเสริม พัฒนา และ สนับสนุน ให้คนไทยมีสุขภาพดี ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ.กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544 เป็นการสร้างความสุขในที่ทำงานในมุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมทุกมิติสุขภาพของพนักงานและ ลูกจ้างถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่นเนื่องจากการที่คนในองค์กรมีความสุขจะเป็นการเพิ่ม ทั้งปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

และนวัตกรรมลดความเครียด และความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ ผ่านความสุขในโลกสามใบ ที่ทับซ้อนกันอยู่ได้แก่ โลกส่วนตัว โลกครอบครัวและโลกสังคมของมนุษย์ ภายใต้ความเชื่อที่ว่า คนคือหัวใจขององค์กร การสร้างคนที่มีความสุข ให้อยู่รวมกันจะเกิดเป็นองค์กรแห่งความสุข รวมถึงการพัฒนาโปรแกรมการจัดการความเครียดด้วยการให้คำปรึกษา กลุ่มแบบบูรณาการร่วมกับศาสตร์แพทย์ทางเลือก (ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม และคณะ, 2560) การพัฒนา องค์กรสุขภาพด้วยการบริหารเชิงมุ่ง (เพชรสุนีย์ ทั้งเจริญกุล, 2558) การพัฒนารูปแบบการ ดำเนินงานศูนย์สุขภาพดีวัยทำงาน (ไพศาล วรสถิตย์, 2562) การสร้างโปรแกรมเพื่อลดความเครียด ในการทำงาน (มาโนช บูรณทอง, 2550) การสร้างความตระหนักรู้ถึงวิธีแทรกแซงการจัดการกระทำเพื่อ ลดความเครียดบนทัศนคติในการทำงาน (Pignata et al, 2016) เพื่อผลลัพธ์ต่อความอยู่ดีมีสุขของ บุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กร (Pignata et al., 2014)

โดยสรุปแล้วหลักการของการสร้างสุขภาวะในองค์กรจากงานวิจัยครั้งนี้จะมีอยู่ 4 ปัจจัยหลัก คือ 1) ภาวะผู้นำวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรสุขภาพดี 2) สร้างระบบ การสนับสนุนขององค์กรช่วยบุคลากรออกแบบ โปรแกรมสุขภาวะของตัวเองให้ได้เลือกทัศนคติ หรือพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสมและมีความหมายกับตัวตนบุคลากรอย่างแท้จริงในการนำไปปรับ ประยุกต์ใช้ โดยความยืดหยุ่นเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรให้เกิดขึ้น 3) พลังคลื่นความสุขขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จได้จริง ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วม และการเป็นส่วนหนึ่ง รวมไปถึงการสร้างทีมที่ช่วยเหลือกันและกันสำหรับพฤติกรรมสุขภาพ ร่วมกัน ช่วยทำให้พฤติกรรมเหล่านั้นกลายเป็นนิสัยได้ง่ายขึ้นและยังเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วม กันเองในทีมอีกด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสุขภาวะนั้นมีคุณค่ามีความหมายต่อการดำรงชีวิตที่มี คุณภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานและองค์กรตามลำดับ 4) การให้ความสำคัญกับสุขภาวะใน ฐานะผลประโยชน์ทางธุรกิจ การที่จะสร้างสุขภาวะให้ประสบความสำเร็จได้องค์กรต้องเห็น ตรงกันตั้งแต่บนสุดลงมาตรงกันถึงประโยชน์ของสุขภาวะบุคลากรในฐานะทรัพยากรของบริษัทใน การส่งเสริมเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ให้เทคโนโลยีมีส่วนช่วยส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพจะเป็น ตัวช่วยให้การเพิ่มความผูกพันกับพฤติกรรมเหล่านี้ เพราะเทคโนโลยีจะทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ที่ ชัดเจนให้ทุกคนเห็นได้ว่าการสนับสนุนสุขภาวะอยู่ แม้เทคโนโลยีไม่ใช่ปัจจัยหลักแต่มีส่วนช่วย ในการสร้างความเป็นเจ้าของและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหัวข้อด้านสุขภาพ นั่นก็คือ 4 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสุขภาวะในองค์กร ที่สามารถนำไปปรับไปใช้กับ ทอท. ได้บ้างไม่มากนัก น้อยเพื่อให้ ทอท. สามารถจัดสรรทรัพยากรอันมีค่าที่เรียกว่าสุขภาพของบุคลากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพที่ดีเพิ่มมากขึ้น เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ระดับบุคคล เช่น การจัดการความเครียดและการ

ส่งเสริมสุขภาพ เครื่องมือจะเสาะหาการปรับปรุงความสามารถของคนทำงานเพื่อเผชิญกับความ ต้องการในงาน หรือสถานการณ์ที่เป็นอันตรายจากการทำงาน (Sauter et al.,2002 อ้างใน Toon W. Taris, 2010) ได้แก่ การจัดโครงสร้างในการทำงาน รวมถึงการจัดตารางเวลาทำงาน การลดภาระ งาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการออกแบบงาน (Semmer, 2003, 2006 อ้างใน Toon W. Taris, 2010) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม องค์การนั้นเป็นระบบที่มีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ บ่อยครั้งที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เศรษฐสังคม และการเมืองการปกครอง การจัดการเวลาที่เป็น มิตรกับครอบครัว ประกอบด้วยสองส่วนหลัก คือ การจัดการเวลาที่มีความยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มความ ยืดหยุ่นในการทำงานของคนทำงานโดยคำนึงถึงทั้งเวลางานและสถานที่ทำงาน เช่น การทำงานไม่ ประจํา เวลาการเข้า-ออกงานที่มีความยืดหยุ่น และการจัดการตารางเวลาที่มีความเกี่ยวเนื่องในการ ดูแลครอบครัวของคนทำงานเพื่อสามารถได้ทำหน้าที่ให้การดูแลได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น พ่อแม่ ที่สุขภาพ และสถานรับเลี้ยงเด็ก เป็นต้น นั่นคือ นโยบายที่ตั้งมั่นในการลดความเครียดที่เกิดจาก ปัญหาคอร์วอร์ของคนทำงานในการสนองความจำเป็นในการทำหน้าที่ทั้งสองบทบาทคือ คนทำงานและคนดูแลครอบครัว เช่นเดียวกันกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐสังคมที่ส่งผลต่อระดับ ความเครียดจากการทำงานและ โอกาสลดปัญหาสู่ความอยู่ดีมีสุขผ่านความสามารถในการเข้าถึง แหล่งการเงินของคนงานก็เป็นหนึ่งในเครื่องมือจัดการความเครียด (Taris, 2010)

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 รูปแบบการจัดการความเครียดองค์กรรวมทั้งนำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขต การศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและร่างรูปแบบหรือต้นแบบหรือตัวแบบหรือต้นฉบับ นวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิจัยและพัฒนาสำหรับช่องว่างทางวิชาการที่งานวิจัย ส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นการศึกษาการจัดการความเครียดในระดับบุคคลมากกว่าระดับองค์กร ข้อมูลอ้างอิงส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นข้อมูลตามบริบทต่างประเทศซึ่งอาจไม่เป็นไปตาม บริบทของประเทศไทย เนื่องจากมีข้อจำกัดในการตีความสรุป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษา ต่อยอดให้รูปแบบที่นำเสนอดังกล่าว มีความน่าเชื่อถือและความเหมาะสมเฉพาะกลุ่ม และควร ศึกษาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบในการดำเนินการจัดการ ความเครียด สร้าง สภาวะสุขภาพของกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ต่อไปจากองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ โดยสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติตามแนวทางกลยุทธ์เชิงป้องกันอื่น ๆ สำหรับออกแบบเครื่องมือการ จัดการความเครียดและ โปรแกรมใหม่ ๆ

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ทอท. คือ รูปแบบองค์การสุขภาพดีที่เหนือกว่าองค์การสมรรถนะสูง ง่ายคืองาม การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนบุคคล อาจไม่ได้รับการให้ความร่วมมือที่สะท้อนความเป็นจริงของข้อมูล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาการวิจัย การออกแบบการศึกษาวิจัยประเด็นทางด้านจิตสังคม ปัญหาสุขภาพจิต ความเครียดและภาวะหมดไฟ ซึ่งมีความซับซ้อนในการบูรณาการสหวิชาการทั้งศาสตร์และศิลป์ทำให้การแปลผลยาก ดังนั้นควรต้องมีวิธีการทางสถิติที่ดีและควรมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรต่อยอดผลการวิจัยด้วยวิธีการทางสถิติที่ดียิ่งขึ้น เพื่อให้การวิเคราะห์แปลผลการศึกษาสามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการประยุกต์ตามบริบทที่แตกต่าง เช่น การวิเคราะห์แยกแยะปัจจัย รูปแบบสมการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เป็นต้น เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ได้เต็มที่ โดยเฉพาะปรับประยุกต์วิธีการวิจัยที่เหมาะสมและการวิเคราะห์แยกแยะปัจจัยทางแนวคิดทฤษฎีและรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น Factors analysis, Defining theoretical constructs and model, Structure equation model: SEM และ Analytic Hierarchy Process:AHP ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ช่วยในการแก้ไขปัญหา Multi-criteria decision analysis ช่วยให้การตัดสินใจโดยการหาคำตอบที่เหมาะสมที่สุด และช่วยให้ผู้ตัดสินใจเข้าใจปัญหาการตัดสินใจของตนเองมากยิ่งขึ้น มากกว่าการบอกคำตอบไหนเป็นคำตอบที่ถูกต้องเหมาะสม

3.3 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ทอท. คือ การสร้างเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาพองค์การดัชนีชี้วัดตามบริบทเฉพาะที่พยากรณ์ปรากฏการณ์ได้ล่วงหน้าก่อนเปลี่ยนแปลง เพื่อออกแบบระบบหรือโปรแกรมหรือสวัสดิการแก่บุคลากร ลูกจ้างในด้วยหลักการตลาดองค์รวมควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ ทอท. ทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้จัดการระดับกลางหรือหัวหน้างานมีลักษณะสำคัญในการส่งเสริมหรือสร้างให้บุคลากรภายใต้การปกครองสามารถจัดการความเครียดได้ โดยการสร้างแรงจูงใจ สนับสนุน สร้างความรู้สึกตระหนัก แรงปรารถนาในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้นำต้องสร้างการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างโปร่งใส ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องอุทิศตนเพื่อส่วนรวมเพื่อสร้างความรู้สึกดีบรรยากาศที่ปลอดภัยทางด้านจิตสังคมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับความมุ่งมั่นในการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เพื่อป้องกันงานที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บและเจ็บป่วยต่อสุขภาพกายใจและเหมาะสมกับจุดประสงค์ ขนาด โครงสร้าง บริบทองค์การ และลักษณะเฉพาะของความเสี่ยงและโอกาสการพัฒนามาตรฐานระบบการบริหารจัดการองค์การด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2557). ภัยแรงงานเสี่ยงฆ่าตัวตายสูงสุด. ไทยรัฐออนไลน์. สืบค้นจาก <https://www2.thairath.co.th/content/419589>.
- กรมสุขภาพจิต. (2560). แผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิต ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564).
- กรมสุขภาพจิต. (2561a). ภัยแรงงานมีสถานะเครียด กรมสุขภาพจิตแนะวิธี 4ส1ม. ฐานเศรษฐกิจออนไลน์. สืบค้นจาก [https://th.rajanakul.go.th/\\_admin/file-download/groupreview/0000568.pdf](https://th.rajanakul.go.th/_admin/file-download/groupreview/0000568.pdf).
- กรมสุขภาพจิต. (2561b). ห่วงคนวัยทำงานเสี่ยงฆ่าตัวตายสูง. เดลินิวส์. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/politics/603523/>.
- กองสุศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. (2558). การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การจัดการความเครียดสำหรับวัยทำงาน.
- กอบัว ทศนภักดิ์. (2550). องค์การสุขภาพจิต. (วิทยาศาสตร์มหบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ)). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ. (2560). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. In ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (Ed.), *แนวทางการศึกษาสุขภาพจิตศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).9-1 - 9-26. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิตติ รัชมีธรรมโชติ. (2558). การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท ธันวา 4 อาร์ต จำกัด.
- จิระประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง, & ขวัญ นวลสกุล. (2557). *Emometer เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: โครงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การสุขภาพะ สมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินทร์ ชูณพพันธรักษ์. (2560). แนวคิดการจัดการสมัยใหม่. In ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (Ed.), *แนวทางการศึกษาสุขภาพจิตศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).8-1 - 8-27. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ชิววัฒน์ นิเจนตร. (2560). การวิจัยพัฒนารูปแบบทางสังคมศาสตร์และการศึกษา. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 4(2), 72.
- ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม, พัทธภรณ์ ศรีสวัสดิ์, อัญชลี สุขโนสทิธิ, & เพ็ญภา กุลนภาค. (2560). การพัฒนาโปรแกรมการจัดการความเครียดด้วยการให้คำปรึกษากลุ่มแบบบูรณาการร่วมกับศาสตร์แพทย์ทางเลือก. *วารสารพยาบาลตำรวจ*, 9(2), 139-152.
- ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ ฯ: บริษัทธนรัชการพิมพ์.
- ธาริน จันทจรตุงค์, อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล, & ศิวะพร ภูพันธ์. (2561). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน. *วารสารคฤภีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, ฉบับพิเศษ, 80-91.
- นันทวี อุ่นละมัย, กฤษณ์ เต็มทิพย์ทวีกุล, & กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2561). การจัดการความเครียดในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของบุคลากร. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 5(1), 104-117.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ ฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริษัท ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ จำกัด. (2562). *โครงการสำรวจและศึกษาเพื่อการเฝ้าระวังและเตือนภัยทางสังคม ประจำปี 2562 เรื่องที่ 1 หัวข้อการศึกษา: พลวัตความเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของไทยและการเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานของคนรุ่นใหม่ (NextGen Work)*.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ ฯ: พี.เพรส.
- พรเพ็ญ อารีกิจ, & จีรวรรณ กลิ่นหอม. (2562). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความเครียดของคนไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 25(2), 15-26.
- เพชรสุนีย์ ทังเจริญกุล. (2558). การพัฒนาองค์การสุขภาพด้วยการบริหารเข้มมุ่ง. *พยาบาลสาร*, 42(4), 188-195.
- ไพศาล วรสถิตย์. (2562). การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์สุขภาพดีวัยทำงาน. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 28(4), 679-695.
- ภักดี มะนะเวศ. (2560). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์. In ภาวิน ชินะโชติ (Ed.), *แนวทางการศึกษาชุดวิชา การจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). 9-1 - 9-17. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มานิช บูรณ์ทอง. (2550). *การสร้างโปรแกรมเพื่อลดความเครียดในการทำงาน*. (การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ ฯ.

- ยศวดี คำทรัพย์, รงค์ พุทธิชีวิน, & วนัย ธรรมสังการ. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม. *วารสารครุศาสตร์*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 47(1), 279-293.
- วนบุษย์ ยูเกษตร. (2562). เปิดสถิติโรคใหม่ในโลกใหม่. สืบค้นจาก <https://hr.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88-%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88?fbclid=IwAR2GutIW-xuSZt5IonsuHfzCdEXgkypKNrxc772Kqj42sYzIM2VKmejmSnI>.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 2(4), 2-16.
- วิทยา บุญเลิศเกิดไกร. (2562). ผลการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยเครื่องมือวินิจฉัยของค์กร (Nine Cells) โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ปรารจันบุรี. *วารสารสมาคมเวชศาสตร์ป้องกันแห่งประเทศไทย*, 9(2), 223-231.
- ศรายุทธ วิทยุติ. (2562). การออกแบบการวิจัย รูปแบบการวิจัยและพัฒนา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, สุภรต์ จรัสสิทธิ์, เฉลิมพล สายประเสริฐ, พอดดา บุญศิริณะ, & วรรณภา อารีย์. (2555). คู่มือการวัดความสุขด้วยตนเอง *Happinometer*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมสุข นิธิอุทัย. (2560). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดในภาวะวิกฤตชีวิตของผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา*. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรุษฎีบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ ๑.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). *สรุปผลเบื้องต้น การสำรวจความสุขคนทำงาน (ในองค์กร) พ.ศ. 2561*. สำนักงานสถิติแห่งชาติ
- สุวรรณา เขียงขุนทด. (2561). การพัฒนาโปรแกรมการจัดการความเครียดตามแนวพุททธิจิตวิทยาสำหรับนักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์*, 15(1), 184-195.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2563). *โลกเปลี่ยน คนปรับ หลุดกับดัก ขยับสู่ความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ ๑ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

- อดุลย์ บัณฑิตกุล. (2554). ความเครียดและปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน. In อดุลย์ บัณฑิตกุล (Ed.), *อาชีพเวชศาสตร์*. 420-446. เขตจตุจักร กรุงเทพฯ: โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.
- อรรพรรณ น้อยวัฒน์. (2556). *การจัดการความรู้และพฤติกรรมองค์การ*.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง. (2551). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับความเครียดและการจัดการความเครียดของคนไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 14(1), 135-150.
- อัมพร ศรีประเสริฐสุข. (2558). การจัดการความเครียด เส้นทางเบื้องต้นสู่การเป็นองค์การสุขภาพดี. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร*, 10(2), 203-211.
- A. J. Gilbert Silvius, & Ron P. J. Schipper. (2014). Sustainability in project management competencies: analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 40-58.
- A. Steptoe, & L. Poole. (2016). Control and Stress. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 73-79): Elsevier Inc.
- Aftab Ahmad, Amjad Hassain, Muhammad Qaiser Saleem, Muhammad Asif Mahmood Qureshi, & Nadeem Ahmad Mufti. (2015). Workplace stress: a critical insight of causes, effects and interventions. *Technical Journal, University of Engineering and Technology (UET)*, 20(2), 45-55.
- Akanji Babatunde. (2013). Occupational stress: a review on conceptualisations, causes, and cure. *Economic Insights-Trends and Challenges*, 2(3), 73-80.
- Akizumi Tsutsumi, & Akihito Shimazu. (2016). Guidelines for primary prevention for mental health at work. In Akihito Shimazu, Rusli Bin Nordin, Maureen Dollard, & Jodi Oakman (Eds.), *Psychosocial factors at work in Asia Pacific from theory to practice* (pp. 61-76). Switzerland: Springer International Publishing.
- Andrea Senova, & Maria Antosova. (2014). Work stress as a worldwide problem in present time. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 312-316.
- Angela Martin, Maria Karanika-Murray, Caroline Biron, & Kristy Sanderson. (2014). The psychosocial work environment, employee mental health and organizational intervention: improving research and practice by taking a multilevel approach. *Stress and Health*.

- Anne Helbo Jespersen, Pernille Hohnen, & Peter Hasle. (2016). Internal audits of psychosocial risks at workplaces with certified OSH management systems. *Safety Science*, 84, 201-209.
- Annemarie Fridrich, Gregor J. Jenny, & Georg F. Bauer. (2015). The context, process, and outcome evaluation model for organizational health interventions. *BioMed Research International*.
- Anthony D. LaMontagne, Allison J. Milner, Amanda F. Allisey, Kathryn M. Page, Nicola J. Reavley, Angela Martin, . . . Peter M. Smith. (2016). An integrated workplace mental health intervention in a policing context: protocol for a cluster randomised control trial. *BMC Psychiatry*, 16:49.
- Arla Day, Sarah N. Crown, & N Meredith Ivany. (2017). Organization change and employee burnout: the moderating effects of support and job control. *Safety Science*.
- Babatunde Akanji. (2015). Organisational stress: theoretical reflections and proposed directions for management research and practice. *Economic Insights-Trends and Challenges*, 4(4), 27-36.
- Behrooz Asgari. (2016). Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms. *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, 4(2), 49.
- Ben F.M. Wijnen, Joran Lokkerbol, Cecile Boot, Bo M. Havermans, Allard J. van der Beek, & Filip Smit. (2020). Implementing interventions to reduce work-related stress among health-care workers: an investment appraisal from the employer's perspective. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93, 123-132.
- Bernie Wong, Jen Anderson, Kelly Greenwood, Natasha Krol, Nick Tzitzon, Vivek Bapat, . . . Mac Keyser. (2019). *Mental Health at Work 2019 Report*. Retrieved from
- Blake M. Hargrove, Wendy S. Becker, & Debra F. Hargrove. (2014). The HR eustress model: Creating work challenge through positive stress.
- Bo M. Havermans, Evelien P. M. Brouwers, Rianne J. A. Hoek, Johannes R. Anema, Allard J. van der Beek, & Cecile R. L. Boot. (2018). Work stress prevention needs of employees and supervisors. *BMC Public Health*, 18, 642.
- Brandis M. Ansley. (2018). *A pilot study of an online stress intervention for p-12 teachers*. (Doctor of Philosophy). Georgia State University,

- C. Amati, K. Gray, & J. Foley. (2016). Managing performance under pressure. In *Human Factors in the Chemical and Process Industries* (pp. 451-471).
- Caroline Knight, Malcolm Patterson, & Jeremy Dawson. (2016). Building work engagement: a systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*.
- Christina Malach, & Michael P. Leiter. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-356): Elsevier Inc.
- Christina Malach, & Michael P. Leiter. (2017). Understanding Burnout New Model. In Cary L. Cooper & James Campbell Quick (Eds.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (pp. 36-51): John Wiley & Sons, Ltd.
- Christine Ipsen, Liv Gish, & Signe Poulsen. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprise: enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety Science*, 71, 264-274.
- Claudia Kroll, Philipp Doebler, & Stephan Nuesch. (2017). Meta-analysis evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677-693.
- Collins Opoku Antwi, Chong-jun Fan, Michael Osei Aboagye, Patrick Brobbey, Yasin Jababu, Emmanuel Affum-Osei, & Philip Avornyo. (2018). Job demand stressors and employees' creativity: a within-person approach to dealing with hindrance and challenge stressors at the airport environment. *The Service Industries Journal*.
- Colquitt, LePine, & Wesson. (2019). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (6 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Cristina Di Tecco, Aditya Jain, Antonio Valenti, Sergio Iavicoli, & Stavroula Leka. (2017). An evaluation of the impact of policy-level intervention to address psychosocial risks on organizational action in Italy. *Safety Science*.
- Czeseaw Czabaea, Katarzyna Charzynska, & Barbara Mroziak. (2011). Psychosocial interventions in workplace mental health promotion: an overview. *Health Promotion International*, 26(81), i70-i83.

- Dahanayake LACS, Jasinghe A, & Opatha HHDNP. (2019). A managerial intervention to strengthen the healthy organizational culture in major health care facilities of Sri Lanka. *Health Systems and Policy Research*, 6 No. 1:79.
- David E. Guest. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resources Management Journal*, 27(1), 22-38.
- David Mark Fletcher. (2016). *Organising experiences through activity: a comparison of aviation and medical professionals' concept of safety*. (Doctor of Philosophy). University of Leicester,
- Ebunlomo O. Ebum, Nicole Hare-Everline, & Ashley Weber. (2015). Development of a comprehensive 12-week health promotion program for Houston airport system. *Texas Public Health Journal*, 67(1), 11-13.
- Eric G. Lambert, Kevin I. Minor, James B' Wells, & Nancy L. Hogan. (2015). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*.
- Gabriele d'Ettore, & Mariarita Greco. (2014). Healthcare work and organizational interventions to prevent work-related stress in Brindisi, Italy. *Safety & Health at Work*. Gayatri Kulkarni, & Tripathy L. K. (2016). Competency mapping: a tool for organizational development. *Abhinav International Monthly Referred Journal of Research in Management & Technology*, 5(7), 1-10.
- Georg F. Bauer. (2013). Organization health index in medical setting. In Gregor J. Jenny (Ed.), *Salutogenic organizations and change the concepts behind organizational health intervention research*. New York: Springer.
- Hanna Augustsson, Ulrica von Thiele Schwarz, Terese Stenfors-Hayes, & Henna Hasson. (2014). Investigating variations in implementation fidelity of an organizational-level occupational health intervention. *International Society of Behavioral Medicine*.
- Hanna Janetzke, & Michael Ertel. (2016). *Psychological risk management in a European comparison*. Retrieved from Berlin:
- Haradhan K. Mohajan. (2012). The occupational stress and risk of its among the employee. *International Journal of Mainstream Social Science*, 2(2), 17-34.
- HCA Today. (2019). Stress, the health epidemic of 21st century: the Global Issue.



- Helmreich I., Kunzler A., Chmitorz A., Konig J., Binder H., Wessa M., & Lieb K. (2017). Psychological interventions for resilience enhancement in adults *Cochrane Database of Systematic Reviews*
- Heribert Limm, Harald Gundel, Mechthild Heinmuller, Birgitt Marten-Mittag, Urs M Nater, Johannes Siegrist, & Peter Angerer. (2011). Stress management interventions in the workplace improve stress reactivity: a randomised controlled trial. *Occupational Environmental Medicine*, 66, 126-133.
- Holman D., Johnson S., & O'Connor E. (2018). Stress management interventions: improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Hand book of well-being*. Salt Lake City: UT : DEF.
- I. Tonhajzerova, & M. Mestanik. (2017). New perspectives in the model of stress response. *Psychological Research*, 66, S173-S185.
- Institute of Health Economics. (2009). *Effectiveness of organizational interventions for the prevention of workplace stress*. Retrieved from Alberta:
- International Labour Office. (2012). *Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace*. Geneva
- International Labour Office. (2016). *Workplace Stress: A collective challenge*. Turin
- J. Kansal, & N. Jain. (2019). Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: a new approach. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 78, 22-25.
- James Campbell Quick, & Demetria F. Henderson. (2016). Occupational stress: preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, 459.
- Janya McCalman, Crystal Jongen, & Roxanne Bainbridge. (2017). Organizational systems' approaches to improving cultural competence in healthcare: a systematic scoping review of the literature. *International Journal of Equity in Health*, 16:78.
- Jennifer Courtney, & Mary Phelan. (2019). Translators' experiences of occupational stress and job satisfaction. *The International Journal for Translation & Interpreting Research*, 11(1), 100-113.

- Jitender Loura, & A. S. Tadv. (2013). Human factors and stress in air traffic controllers-a study of air controllers at I.G.I airport, New Delhi. *International Journal of Trends in Business Administration*, 2(7), 189-210.
- Joan Cahill, Paul Cullen, & Keith Gaynor. (2019). Interventions to support the management of work-related stress (WRS) and wellbeing/mental health issues for commercial pilots. *Cognition, technology & Work*. Joanna Yarker, & Emma Donaldson-Feilder. (2008). *Management competencies for preventing and reducing stress at work*. Retrieved from London:
- Jodi Oakman, Maureen Dollard, Akihito Shimazu, & Rusli Bin Nordin. (2016). State of the art: the context of psychosocial factors at work in the Asia Pacific? In Akihito Shimazu, Rusli Bin Nordin, Maureen F. Dollard, & Jodi Oakman (Eds.), *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific from theory to practice* (pp. 3-22). Switzerland: Springer International Publishing.
- Johan Simonsen Abildraard, Henna Hasson, Ulrica von Thiele Schwarz, Lise Tevik Lovseth, Arja Ala-Laurinaho, & Karina Nielsen. (2018). Forms of participation: the development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 1-24.
- John F. Helliwell, Richard Layard, & Jeffrey D. Sachs. (2019). *World Happiness Report 2019*. Retrieved from New York:
- Jon M. Wermer, & Randy L. DeSimone. (2012). *Human Resource Development* (6 ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Juliet Hassard, Kevin Teoh, Tom Cox, Philip Dewe, Marien Cosmar, Robert Grundler, . . . Karla Van den Broek. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Retrieved from Luxembourg:
- Just Bendix Justesen, Pernille Eskerod, Jeanette Reffstrup Christensen, & Gisela Sjogaard. (2017). Implementing workplace health promotion - role of middle managers. *international Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 164-178.
- K. Brookes, C. Limbert, C. Deacy, A. O'Reilly, S. Scott, & K. Thiriaway. (2013). Systematic review: work-related stress and the HSE management standards. *Occupational Medicine*.

- K. M. Nielson, & A. Noblet. (2018). Organizational interventions: where we are, where we go from here. In K. M. Nielson & A. Noblet (Eds.), *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-Based Practice* (pp. 1-22). London: Routledge.
- Kamaldeep Bhui, Sokratis Dinos, Magdalena Galant-Miecznikowska, Bertine de Jongh, & Stephen Stansfeld. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organizations: a qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40, 318-325.
- Karim Mokhtari, & Karim Hamdi. (2015). Determination of factors which influence job burnout in managers and employees of Iranian airports corporation in 2014. *Journal of applied Environmental and Biological Sciences*, 5(8), 203-209.
- Karina Nielsen, Morten B. Nielson, Chidiebere Ogbonnaya, Marja Kansala, Eveliina Saari, & Kerstin Isaksson. (2017). Workplace resource to improve both employee well-being and performance: a systematic review and meta-analysis. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*.
- Katherine M. Richardson, & Hannah R. Rothstein. (2008). Effects of occupational stress management intervention program: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93.
- Ken Hodge, Steven Danish, & Julia Martin. (2012). Developing a conceptual framework for life skills interventions. *The Counseling Psychologist*, 41(8), 1125-1152.
- Kevin E. Kelloway, & Julian Barling. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 24(3), 260-279.
- Kristin A. Horan, Mary T. Moeller, R. Sonia Singh, Rachel Wasson, William H. O'Brien, Russell A. Matthews, . . . Clare L. Barratt. (2018). Supervisor support for stress management and intervention process. *international Journal of Workplace Health Management*.
- Leslie B. Hammer, Donald M. Truxillo, Todd Bodner, Jennifer Rineer, Amy C. Pytlovany, & Amy Richman. (2015). Effects of a workplace intervention targeting psychosocial risk factors on safety and health outcomes. *BioMed Research International*.

- Linda J. Bellamy, & Tim A. W. Geyer. (2007). *Development of a working model of how human factors, safety management systems and wider organisational issues fit together*. Retrieved from London:
- Lisa Jarman, Angela Martin, Alison Venn, Petr Otahal, & Kristy Sanderson. (2015). Does workplace health promotion contribute to job stress reduction? three-year findings from partnering healthy@work. *BMC Public Health*, 15.
- Lois E. Tetrick, & Carolyn J. Winslow. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 22, 16.11-16.21.
- M. Blank Hargrove, Wendy S. Becker, & Debra F. Hargrove. (2015). The HRD eustress model: generating positive stress with challenging work. *Human Resources Development Review*, 14(3), 279-298.
- M. Kim Holton, Adam E. Barry, & J. Don Chaney. (2016). Employee stress management: an examination of adaptive and maladaptive coping strategies on employee health. *Work* 53, 299-305.
- M. Parkyn. (2019). *Managers managing stress at work: exploring the experiences of managers managing employee stress in the social housing sector*. (Doctorial dissertation). University of Chester,
- Mahbobeh Chinaveh. (2013). The effectiveness of multiple stress management intervention on the level of stress, and Coping responses among Iranian students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 593-600.
- Marcie A. Lepine, Yiwen Zhang, Eean R. Crawford, & Bruce Louis Rich. (2016). Turning their pain to gain: charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059.
- Mark P. Alavosius, Ramona A. Houmanfar, Steven J. Ambro, Kenneth Burleigh, & Christopher Hebein. (2017). Leadership and crew resource management in high-reliability organization: a competency framework for measuring behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*.

- Mary R. Metilda, & Neena P. C. (2016). Gap analysis of employability skills of entry level business graduates based on job-fit theory. *International Journal of Social Sciences and Management*, 3(4), 294-299.
- Marylou Murray, Lois Murray, & Michael Donnelly. (2016). Systematic review of interventions to improve the psychological well-being of general practitioners. *BMC Family Practice*, 17:36.
- Matthew J. Grawitch, David W. Ballard, & Kaitlyn R. Erb. (2014). To be or not to be (stressed): the critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress and Health*, 31, 264-273.
- Maureen F. Dollard, Christian Dormann, & Mohd Awang Idris. (2019). Psychosocial safety climate: a new work stress theory and implications for method. In Maureen F. Dollard, Christian Dormann, & Mohd Awang Idris (Eds.), *Psychosocial safety climate a new work stress theory* (pp. 3-30). Switzerland: Springer International Publishing.
- Mika Kivimaki, & Andrew Steptoe. (2018). Effects of stress on the development and progression of cardiovascular disease. *Cardiology*, 15, 215-226.
- Nadine Mellor, Colin Mackay, Claire Packham, Rhiannon Jones, David Palferman, & Simon Webster. (2011). Management standard and work-related stress in Great Britain: Progress on their implementation. *Safety Science*, 49, 1040-1046.
- NHS. (2009). *Organizational health: a new perspective on performance improvement*. Retrieved from.
- NIOSH. (2014). Stress at work. Retrieved from [niosh/index.htm](http://niosh/index.htm)
- Norito Kawakami, & Akizumi Tsutsumi. (2015). The stress check program in Japan. *Journal of Occupational Health*.
- P.D. Harms, Lisa Brady, & Anthony Silard. (2018). Resilience and well-being. In *Handbook of well-being* (pp. 1-7). Salt Lake City: Nobascholar.
- Paul D. Bliese, Jeffrey R. Edwards, & DSabine Sonnentag. (2017). Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389-402.
- Pedram Ghasemi. (2016). Development of conceptual framework for component management competence (behavioral indicators). *International Business Management*, 10(7), 1237-1240.

- R. Abeyratne. (2017). Effect of megatrends on airports. In *Megatrends and Air Transport* (pp. 153-172): Springer International Publishing.
- R. K. Trivedi. (2014). A study on competency mapping & gap analysis: an organizational development intervention. *GBAMS*, 8-26.
- Rachael E. Potter, Alice Fattori, & Maureen F. Dollard. (2016). Organizational tools for psychosocial risk management: a critical international review. In A. S. e. al. (Ed.), *Psychosocial Factors at Work in Asia Pacific* (pp. 205-224). Switzerland: Springer International Publishing.
- Rafael Weissbrodt, & David Giauque. (2017). Labour inspections and the prevention of psychosocial risks at work: a realist synthesis. *Safety Science*.
- Rajiv Kumar Agarwal, & Inderpreet Kaur. (2016). Work related stress: overall impact and preventions. *International Journal of Multifaceted and multilingual Studies*, 3(4).
- Ramona Florea, & Radu Florea. (2016). Individual and Organizational Implications of Work-related Stress. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19(1), 28-33.
- Ransford G. Davidson. (2018). *Leadership strategies to reduce employees' occupational stress*. (Doctor of Business Administration). Walden University,
- Raymond Randall, Karina Nielsen, & Sturle D. Tvedt. (2009). The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 23(1), 1-23.
- Renato Pisanti, Anthony J. Montgomery, & James Campbell Quick. (2017). Psychosocial job dimensions and distress/well-being: issues and challenges in occupational health psychology. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-4.
- Reshmi Manna, Ankit Singh, & Priyanka Sharma. (2016). Does training need analysis help to minimize competency gap: an investigation. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), 109-131.
- Rhonda Bell. (2017). *Strategies to reduce stress in the insurance industry*. (Doctor of Business Administration). Walden University,
- Roy K. Smollan. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 301-314.

- S. De Sio, F. Cedrone, E. Greco, M. Di Traglia, D. Sanita, D. Mandolesi, & S. A. Stansfeld. (2016). Job stress: an in-depth investigation based on the HSE questionnaire and a multistep approach in order to identify the most appropriate corrective actions. *La Clinica terapeutica*, 167(6), e143-149.
- S. Joyce, M. Modini, H. Christensen, A. Mykletun, R. Bryant, P. B. Mitchell, & S. B. Harvey. (2016). Workplace interventions for common mental disorder: a systematic meta-review. *Psychological Medicine*, 46, 683-697.
- S. O. Ajayi, W. G. Jones, & M. Unigbe. (2019). Occupational stress management for the UK construction professionals: understanding the causes and strategies for improvement. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
- Sadhbh Joyce, Flona Shand, Joseph Tighe, Steven J. Laurent, Richard A. Bryant, & Samuel B. Harvey. (2018). Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*, 8:e017858.
- Satish R. Kumar. (2015). Competency management through OD interventions. *Journal of Business and Management*, 17(7), 45-50.
- Shadiya Mohamed Saleh Baqutayan. (2015). Stress and coping mechanisms: A historical overview. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 479-487.
- Signe Poulsen, & Christina Ipsen. (2017). In time of change: how distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*.
- Silvia Pignata, Anthony H. Winefield, Carolyn M. Boyd, & Chris Provis. (2018). A qualitative study of HR/OHS stress interventions in Australian universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 103.
- Silvia Pignata, Anthony H. Winefield, Chris Provis, & Carolyn M. Boyd. (2016). Awareness of stress-reduction intervention on work attitudes: the impact of tenure and staff group in Australian universities. *Frontiers in Psychology*, 7, 1225.
- Silvia Pignata, Carolyn Boyd, Nicole Gillespie, Christopher Provis, & Anthony H. Winefield. (2014). Awareness of stress-reduction interventions: the impact on employees' wellbeing and organization attitudes. *Safety & Health*

- Silvia Pignata, Carolyn M. Boyd, Anthony H. Winefield, & Chris Provis. (2017). Interventions: employees' perceptions of what reduces stress. *BioMed Research International*.
- Silvia Riva, & Ezekiel Chinyio. (2018). Stress factors and stress management interventions: the heuristic of bottom up and update from a systematic review. *Occupational Health Science*.
- Smruti Rekha Sahoo. (2016). Management of stress at workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(6).
- Sophie Baeriswyl, Andreas Krause, & Adrian Schwaninger. (2016). Emotional exhaustion and job satisfaction in airport security officers-work-family conflict as mediator in the job demands-resources model. *Frontiers in Psychology*, 7:663, 1-13.
- Stampfl, G. (2016). Business model innovation at organizational level. *The Process of Business Model Innovation*.
- Stavroula Leka, & Aditya Jain. (2016). International Initiatives to tackle psychosocial risks and promote mental health in the workplace: Is there a good balance in policy and practice? In Akihito Shimazu, Rusli Bin Nordin, Maureen Dollard, & Jodi Oakman (Eds.), *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific from theory to practice* (pp. 23-44). Switzerland: Springer International Publishing.
- Stavroula Leka, Aditya Jain, Maria Widerszal-Bazyl, Dorota Zolnierczyk-Zreda, & Gerard Zwetsloot. (2011). Developing a standard for psychosocial risk management: PAS 1010. *Safety Science*, 49, 1047-1057.
- Stefaan Vercamer. (2018). *Stress at work: committee on social affairs, health and sustainable development*. Retrieved from Belgium:
- Stefano Toderi, Andrea Gaggia, Cristian Balducci, & Guido Sarchielli. (2015). Reducing psychosocial risk through supervisors' development: a contribution for a brief version of the stress management competency indicator tool. *Science of the Total Environment*, 518-519, 345-351.
- Stefano Toderi, & Cristian Balducci. (2015). HSE management standards indicator tool and positive work-related outcomes. *international Journal of Workplace Health Management*, 8(2), 92-108.



- Stefano Toderi, & Cristian Balducci. (2018). Stress-preventive management competencies, psychosocial work environments, and affective well-being: a multilevel, multisource investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 397.
- Stefano Toderi, & Guido Sarchielli. (2016). Psychometric properties of a 36-item version of the stress management competency indicator tool. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, 1086.
- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. (2017). *Organizational behavior* (17 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Stephany Carolan, Peter R. Harris, & Kate Cavanagh. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7), e271.
- Stephen Wood, Valerio Ghezzi, Claudio Barbaranelli, Cristina Di Tecco, Roberta Fida, Maria Luisa Farnese, . . . Sergio Iavicoli. (2019). Assessing the risk of stress in organizations: getting the measure of organizational-level stressors. *Frontiers in Psychology*, 10:2776.
- Steve Harvey, Nike Teed, Francois Courcy, Olivier Loiselle, Andre Petit, Alexandre Morin, & Julie Hudon. (2006). *Organizational interventions and mental health in the workplace: a synthesis of international approaches*. Retrieved from Montreal:
- Steven L. Sauter, Joseph J. Hurrell jr., Lawrence R. Murphy, & Lennart Levi. (2014). Psychosocial and organizational factors. In *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety from the International Labour Office* (4 ed.).
- Swasti Sri Harjanti, & Aurik Gustomo. (2017). Organization health index and organization agility maturity criteria as measurement tool of organization transformation effectiveness. *Journal Manajemen Teknologi*, 16(1), 92-107.
- Syed Gohar Abbas, Asmaa Farah, & Cansu Apkinar-Sposito. (2013). Measuring the immeasurable: an overview of stress & strain measuring instruments. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 480-486.

- T. Yamauchi, T. Sasaki, T. Yoshikawa, S. Matsumoto, & M. Takahashi. (2018). Incidence of overwork-related mental disorders and suicide in Japan. *Occupational Medicine*.
- Tessa S. Bailey, Yawen Cheng, Awang Idris, & Sara Arphorn. (2016). Macro-level policy and practice relating to psychosocial factors at work in the Asia Pacific. In Akihito Shimazu, Rusli Bin Nordin, Maureen Dollard, & Jodi Oakman (Eds.), *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific from theory to practice* (pp. 45-60). Switzerland: Springer International Publishing.
- Thomas G. Cummings, & Christopher G. Worley. (2015). *Organization Development and Change*. USA: Cengage Learning.
- VicHealth. (2012). *Reducing stress in workplace (An evidence review: summary report)*. Retrieved from Melbourne, Australia:
- Yara Hamdan. (2012). Work stress and its management: a practical case study. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 33-36.
- Vonny Franciska, & John Welly. (2013). Formulating company health aspiration to achieve organizational excellence by using organizational health index (OHI): case study at PT bio farma. *The iIndonesia Journal of Business Administration*, 2(13), 1570-1579.
- World Health Organization. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: ICD-11.
- Yulita, Mohd Awang Idris, & Maureen Dollard. (2016). Psychosocial safety climate: past, present, and future research. In Akihito Shimazu, Rusli Bin Nordin, Maureen Dollard, & Jodi Oakman (Eds.), *Psychosocial factors at work in Asia Pacific from theory to practice* (pp. 89-134). Switzerland: Springer International Publishing.
- Zuzana Skorkova. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

**ภาคผนวก ก**

เอกสารรับรองพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยแบบยกเว้น





สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงราย  
Chang Rai Provincial Health Office

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงราย  
กระทรวงสาธารณสุข  
ที่อยู่เลขที่ 424 หมู่ 5 บ้านหนองยาว ตำบล ท่าสาย อำเภอ เมือง จังหวัด เชียงราย  
รหัสไปรษณีย์ 57000 โทร 053-910331

**เอกสารรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยแบบยกเว้น**

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงราย ดำเนินการให้การรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยแบบยกเว้นตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP และ 45CFR 46.101(b)

ชื่อโครงการ : การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

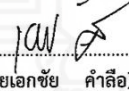
เลขที่โครงการวิจัย : 49/2562

ผู้วิจัยหลัก : นายศราวุฒิ โนเลียม

สังกัดหน่วยงาน : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

**เอกสารรับรอง**

1. โครงร่างการวิจัย
2. แบบสอบถามโครงการวิจัย

ลงนาม: ..... 

(นายเอกชัย คำลือ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรองการพิจารณาจริยธรรมแบบยกเว้น : 31 ตุลาคม 2562

หมายเหตุ ไม่ต้องทบทวนต่อเนื่อง (การแก้ไขเปลี่ยนแปลง, รายงานความก้าวหน้า, รายงานเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย, อื่นๆ)

**ภาคผนวก ข**

การประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)



## แบบสอบถามเรื่อง

ความสามารถในการจัดการความเครียด การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และความ  
 คิดเห็นต่อรูปแบบการจัดการความเครียดจากการทำงานของพนักงานและลูกจ้างชั่วคราวระยะยาว  
 บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

## การวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

## ผู้วิจัย

นายศราวุฒิ โนเลียม

## ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ว่าที่ร้อยตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง  
 คณะพัฒนารักษากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ศศิธร ชูตินันทกุล  
 ศูนย์วิชาการประเมินผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. อาจารย์ ดร.ปิยธิดา เพียรอุประสิทธิ์  
 สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

## ตารางผลการประเมิน

ลำดับที่	คะแนนเฉลี่ย ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน ข้อคำถามสำหรับการวิจัย	ร้อยละ
1	1	92	89.32
2	0.67	11	10.68
3	0.33	0	0
	รวม	103	100

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาย ศราวุฒิ โนแลี่ยม
วัน เดือน ปีเกิด	วันพฤหัสบดีที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2523
สถานที่เกิด	อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	แพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2549 วิทยาศาสตรบัณฑิต (อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน) พ.ศ.2562 ศิลปศาสตรบัณฑิต (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์) พ.ศ.2562
สถานที่ทำงาน	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
ตำแหน่งงาน	แพทย์ชำนาญการ 7 ส่วนบริการทางการแพทย์ ฝ่ายการแพทย์ ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย

