



ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงานใน
องค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของ
พนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

MANAGEMENT STRATEGIC INDICATORS TO DEVELOP A WORKFORCE STRESS
REDUCTION APPROACH IN ORGANIZATIONS UNDERGOING MERGER AND
ACQUISITION POLICIES.



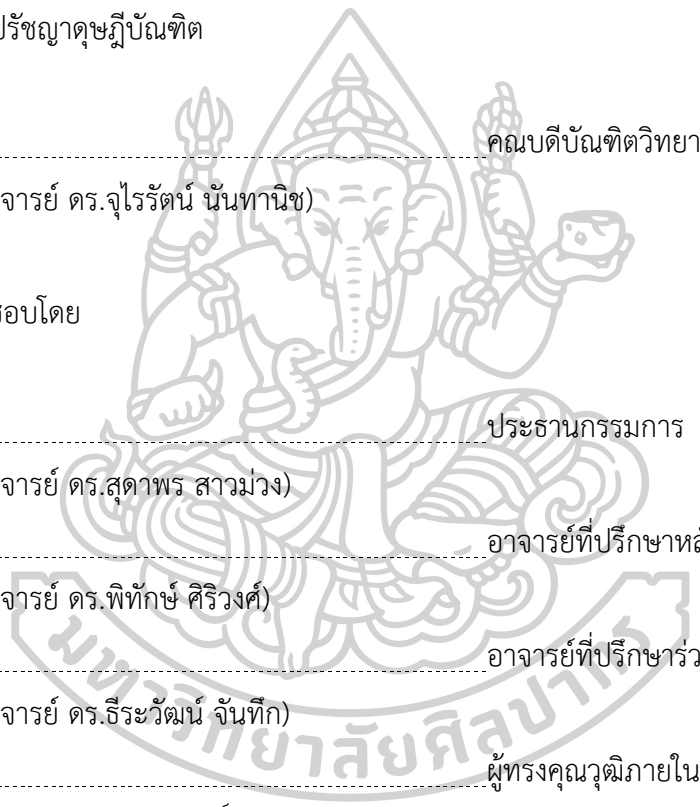
By
MR. Tanapat INTAWEE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

| | |
|----------------------|---|
| หัวข้อ | ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลด ความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบาย การควบรวมกิจการ |
| โดย | ธนวัฒน์ อินทวี |
| สาขาวิชา | การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | รองศาสตราจารย์ ดร. พัทพ์ ศิริวงศ์ |

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

| | |
|---|----------------------|
| | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช) | |
| พิจารณาเห็นชอบโดย | ประธานกรรมการ |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร สวม่วง) | |
| | อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.พัฑพ์ ศิริวงศ์) | |
| | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก) | |
| | ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต) | |
| | ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกต) | |



59604802 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนบัณฑิต

คำสำคัญ : การควบคุม ความเครียด การจัดการ

นาย ธนพัฒน์ อินทวิ: ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมกิจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

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

จากผลการวิจัยพบว่า ต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ในองค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์การ (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Morale) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) โดยหน่วยงานที่กำลังมีนโยบายด้านการควบคุมกิจการ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

59604802 : Major (MANAGEMENT)

Keyword : Merger and Acquisition/ Stress/ Management

MR. TANAPAT INTAWEE : MANAGEMENT STRATEGIC INDICATORS TO DEVELOP A WORKFORCE STRESS REDUCTION APPROACH IN ORGANIZATIONS UNDERGOING MERGER AND ACQUISITION POLICIES. THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PITAK SIRIWONG, Ph.D.

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

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

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เกิดผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก ที่ได้สละเวลาอบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำที่มีคุณค่า และข้อเสนอแนะถึงข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการศึกษา รวมถึงชี้แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ยังให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขงาน ข้อบกพร่องต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อันเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขงานวิจัยให้สมบูรณ์ และขอกราบ ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในงานวิจัยครั้งนี้ เป็น อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร. สุดาพร สาวม่วง และ คณะกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกริกฤทธิ อัมพะวัต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกตู ที่ชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ดำเนินโครงการ และเจ้าหน้าที่ หลักสูตรทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนตลอดระยะเวลาของการศึกษา รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลอันซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งหมดที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่างานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับกลุ่มองค์กรที่กำลัง เกิดการควบรวมที่ต้องการจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นกับองค์กร นอกจากนี้อาจเกิดประโยชน์ต่อ หน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งสถาบันทางการศึกษา ในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม หากมี ข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัย ไว้ ณ ที่นี้

นาย ธนวัฒน์ อินทวิ

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ฉุ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ที่มาและความสำคัญ..... | 1 |
| ปัญหาในการวิจัย..... | 9 |
| วัตถุประสงค์ของงานวิจัย..... | 9 |
| ขอบเขตของงานวิจัย..... | 10 |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย..... | 11 |
| นิยามศัพท์..... | 13 |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย..... | 14 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 15 |
| แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ..... | 16 |
| ความหมายของการจัดการ..... | 16 |
| บทบาทและหน้าที่ทางการจัดการ..... | 17 |
| ทฤษฎีทางการจัดการที่เกี่ยวข้อง..... | 21 |
| การจัดการกับความหลากหลาย..... | 23 |
| การจัดการตามสถานการณ์(Contingency Management)..... | 24 |

| | |
|--|----|
| แนวคิดเกี่ยวกับความเครียด..... | 26 |
| ความหมายของความเครียด | 26 |
| ความหมายของความเครียดจากการทำงาน..... | 28 |
| ปัจจัยและสาเหตุของความเครียด..... | 29 |
| สาเหตุความเครียดจากการทำงาน..... | 30 |
| ผลกระทบของความเครียดจากการทำงาน..... | 35 |
| กระบวนการจัดการความเครียด..... | 40 |
| การประเมินความเครียด..... | 43 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ..... | 47 |
| ความหมายของการควบรวมกิจการ..... | 47 |
| รูปแบบการควบรวมกิจการ..... | 48 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์กร Due diligence..... | 50 |
| ความหมายเกี่ยวกับการประเมินองค์กร Due-diligence..... | 50 |
| แนวคิดการทำงานเป็นทีม..... | 53 |
| ความหมายของการทำงานเป็นทีม..... | 53 |
| วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม..... | 54 |
| ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ..... | 55 |
| การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล..... | 55 |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... | 59 |
| ผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 60 |
| การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร..... | 61 |
| Lewin's Change Model..... | 62 |
| Action Research Model..... | 63 |
| แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคงานวิจัยอนาคตแบบ EDFR..... | 64 |

| | |
|---|----|
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 67 |
| ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิดพื้นฐานขององค์ประกอบและแนวทางในการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ | 68 |
| การวิจัยเอกสาร | 68 |
| การคัดเลือกเอกสาร | 68 |
| การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร | 68 |
| การสนทนากลุ่ม | 69 |
| ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเกณฑ์ประเมินตัวบ่งชี้ | 69 |
| เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 | 69 |
| การประยุกต์ Analysis Hierarchy Process (AHP) | 71 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 73 |
| ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิด | 73 |
| การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) | 78 |
| กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีนโยบายในการควบรวมกิจการ | 78 |
| กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการควบรวมกิจการ | 81 |
| ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเกณฑ์ประเมินตัวบ่งชี้ | 85 |
| เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 | 85 |
| องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) | 87 |
| องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead) | 87 |
| องค์ประกอบที่ 3 ด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) | 88 |
| องค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive) | 88 |
| องค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) | 89 |

| | |
|---|-----|
| องค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude)..... | 89 |
| องค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job)..... | 90 |
| เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 | 91 |
| กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analysis Hierarchy Process: AHP)..... | 100 |
| บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 130 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 130 |
| อภิปรายผล..... | 144 |
| ข้อเสนอแนะจากการวิจัย..... | 147 |
| ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้..... | 147 |
| ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป..... | 148 |
| รายการอ้างอิง | 149 |
| ภาคผนวก..... | 155 |
| ภาคผนวก ก คำชี้แจงและแนวทางการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 บทสนทนากลุ่มผู้มีประสบการณ์ ในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีนโยบายในการควบรวมกิจการ..... | 156 |
| ภาคผนวก ข คำชี้แจงและแนวทางการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 บทสนทนากลุ่มนักวิชาการที่มี ความเชี่ยวชาญในเรื่องความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการควบรวมกิจการ..... | 159 |
| ภาคผนวก ค แนวทางการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 | 162 |
| ภาคผนวก ง แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2..... | 164 |
| ภาคผนวก จ แนวคำถามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process, AHP) | 170 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 223 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 1 ความเครียดที่เกิดขึ้นมีทั้งข้อดีที่เป็นทั้งเชิงบวกเชิงลบ | 86 |
| ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 1 ด้านสัมพันธ์ภาพในองค์กร (Relation in Organization)..... | 91 |
| ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 2 ด้านผู้นำ (Lead) | 92 |
| ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 3 ด้านขวัญกำลังใจ (Motivation)..... | 94 |
| ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive) | 95 |
| ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)..... | 97 |
| ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude)..... | 98 |
| ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย..... | 99 |
| ตารางที่ 9 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธ์ภาพในองค์กร..... | 100 |
| ตารางที่ 10 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้านผู้นำ | 103 |
| ตารางที่ 11 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจ..... | 105 |
| ตารางที่ 12 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้การปรับตัว | 107 |

ตารางที่ 13 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน 111

ตารางที่ 14 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ทัศนคติ 114

ตารางที่ 15 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ งานที่ได้รับมอบหมาย..... 117

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ 119

ตารางที่ 17 ผลดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์และองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ 125

ตารางที่ 18 สรุปค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ 128



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1 สภาพแวดล้อมขององค์กร | 2 |
| ภาพที่ 2 การแสดงโครงสร้าง Due Diligence | 6 |
| ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย | 12 |
| ภาพที่ 4 การแสดงกระบวนการทางการจัดการ | 18 |
| ภาพที่ 5 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายต่อองค์กร | 24 |
| ภาพที่ 6 รูปแบบการดำเนินการจัดการความเครียด | 40 |
| ภาพที่ 7 การแสดงองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ | 58 |
| ภาพที่ 8 คุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ถูกกำหนดไว้ 7 ลักษณะ | 59 |
| ภาพที่ 9 โมเดลกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร | 61 |
| ภาพที่ 10 Lewin's change model | 63 |
| ภาพที่ 11 Action research model | 64 |
| ภาพที่ 12 แผนขั้นตอนของการดำเนินวิจัย | 72 |
| ภาพที่ 13 กระบวนการจัดการ | 83 |
| ภาพที่ 14 การส่งผลของความเครียด | 84 |
| ภาพที่ 15 ค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียด ในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ | 128 |
| ภาพที่ 16 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของ พนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ | 142 |

บทที่ 1

บทนำ

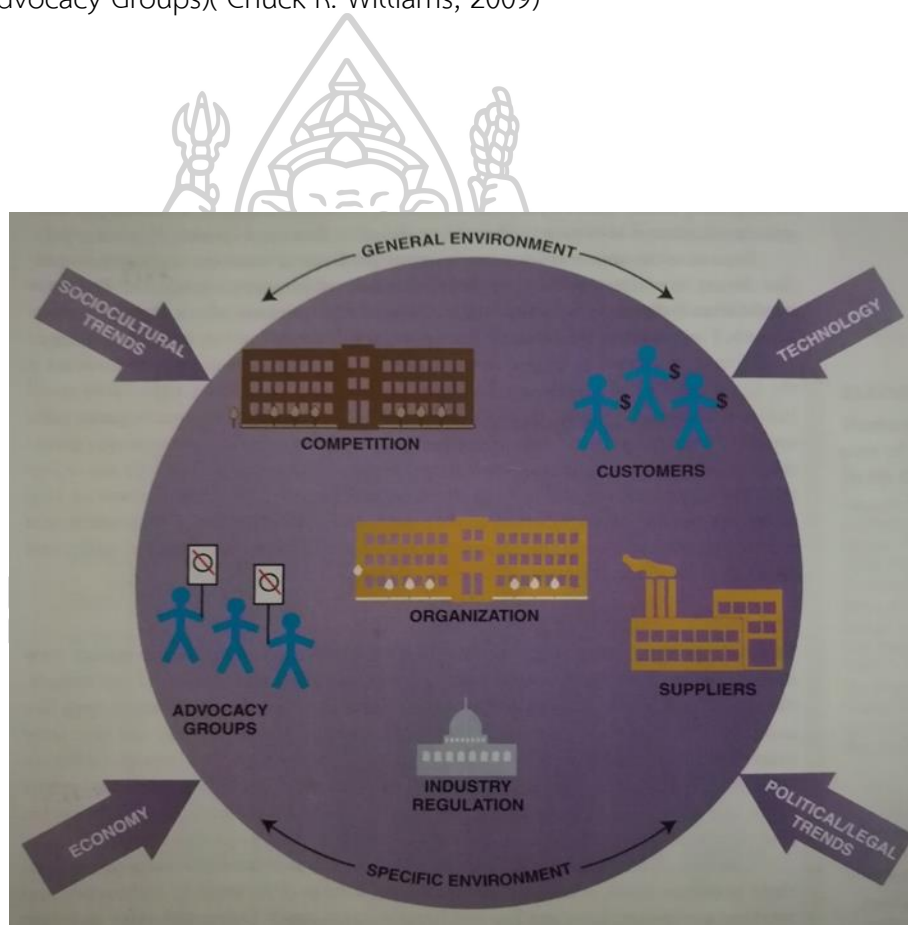
ที่มาและความสำคัญ

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่ากระบวนการจัดการนั้นมีความสำคัญอย่างมากในประเด็นของความอยู่รอดทางธุรกิจและการสร้างความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร ความต้องการความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ เป็นที่มุ่งหวังขององค์กรขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรที่มีขนาดใหญ่เพื่อการสร้างการดำเนินการให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชสรี ชมพุกำ, 2552) โดยที่ผ่านมามีการดำเนินการของแต่ละองค์กรมุ่งเน้นที่จะสร้างแนวคิดและแนวทางแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรก้าวทันและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันที่มีความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูง (Chuck R. Williams, 2009) อีกทั้งยังมีสิ่งสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้องคืออัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของคู่แข่งชั้นที่ในยุคสมัยนี้นั้นมีตัวเลขและแนวโน้มที่สูงขึ้น ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่สูงมากจนกระทั่งองค์กรต่างๆ นั้นไม่สามารถตั้งตัวรับมือกับสิ่งเหล่านี้ที่จะเกิดขึ้นได้ซึ่งหลายครั้งถูกมองว่าองค์กรเหล่านี้มักขาดความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

อีกมุมมองที่เกิดขึ้นในบริบทปัจจุบันถูกมองว่าจากสิ่งที่เกิดขึ้นในกระแสปัจจุบันโดยเฉพาะในเรื่องของการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมซึ่งรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกิดจากภายนอกและสภาพแวดล้อมที่เกิดจากภายใน โดยในบริบทของสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ องค์กรเกิดขึ้นและดำเนินงานโดยได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม จากคำกล่าวนี้หมายความว่าสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นรอบๆ องค์กรจะส่งผลกระทบต่อไม่มากนักน้อยให้กับการจัดการภายในองค์กร ซึ่งการรู้ทันสภาพแวดล้อมนั้นจะช่วยให้องค์กรรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ยากแก่การกำหนดหรือควบคุม (พัชสรี ชมพุกำ, 2552)

โดยสภาพแวดล้อมนั้นถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General External Environment) และ สภาพแวดล้อมเฉพาะ (Specific External Environment) โดยทั้งสองสภาพแวดล้อมนี้มีลักษณะที่แตกต่างกันแต่ยังคงความเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเนื่องจากควบคุมได้ยากหรือควบคุมไม่ได้นั่นเอง ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไป (General External Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ไม่แตกต่างกันมากในแต่ละองค์กรหรืออีกนัยหนึ่ง สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปจะเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ เหมือนๆ กัน สภาพแวดล้อมเฉพาะ

(Specific External Environment) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินขององค์กรโดยตรงและการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General External Environment) ซึ่งจะประกอบไปด้วย เทคโนโลยี(Technology) สังคม(Sociocultural Trends) เศรษฐกิจ (Economy) และกฎหมายและการเมือง(Political and Legal Trends) ส่วนสภาพแวดล้อมเฉพาะ (Specific External Environment) นั้นจะประกอบไปด้วย ลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน(Competition) ผู้ขายสินค้าและวัตถุดิบ(Suppliers) การควบคุมอุตสาหกรรม(Industry Regulation) กลุ่มผู้สนับสนุน (Advocacy Groups)(Chuck R. Williams, 2009)



ภาพที่ 1 สภาพแวดล้อมขององค์กร

อ้างอิงจาก Chuck R. Williams. (2009). *Principle Management*. South Western; International edition

หากสภาพแวดล้อมเหล่านี้เข้ามากกระทบกับการจัดการขององค์กรก็มักจะพบว่าเริ่มมีบทบาทต่อการจัดการทางธุรกิจขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดความซับซ้อนยุ่งยากในการบริหารจัดการส่งผลให้องค์กรต้องประสบพบเจอกับปัญหาและความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น จากตรงนี้เองทำให้องค์กรธุรกิจต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั่นเองและสิ่งหนึ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ก็คือผลของความเครียดที่จะตามมาภายหลังซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างไม่มีความสุขเป็นเหตุให้องค์กรธุรกิจเหล่านั้นบริหารจัดการอย่างไม่มีความสุขเนื่องจากภาวะความเครียดเข้าครอบงำ(กระทรวงสาธารณสุข, 2540)

ความเครียดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งความเครียดสามารถที่จะเกิดขึ้นได้กับพนักงานทุกๆ กลุ่มบุคคลและทุกกลุ่มลักษณะงาน โดยความเครียดที่เกิดขึ้นจะเกิดจากลักษณะที่แตกต่างออกไปโดยในปัจจุบันต่างๆ นั้นจะประกอบไปด้วย เช่น ปัจจัยภายใน ลักษณะงาน บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ภายในองค์กร บรรยากาศภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ภาวะเครียดและนโยบาย การจัดการคนเก่ง(Kalimo, 1997)

ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมและได้ทำการค้นพบว่า ความเครียดมักเกิดได้จากการที่องค์กรธุรกิจได้ทำการกำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายเป็นเป้าหมายที่อาจส่งเสริมหรือมีความคาดหวังที่สูงเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกกังวลถึงศักยภาพการทำงานของตนเองที่วิตกกังวลว่าไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรธุรกิจไปถึงเป้าหมายที่ถูกระบุไว้ รวมไปถึงจนกระทั่งการตัดสินใจในทางการบริหารที่มักเกิดการเอนเอียงจากผู้บริหารและความไม่แน่นอนในการให้อำนาจ(Kirby & Pollock, 1995) ไม่เพียงเท่านั้นความเครียดสามารถเกิดขึ้นได้โดยที่ผู้บริหารส่วนมากนั้นมักเกิดพฤติกรรมในการมอบหมายงานให้กับพนักงานกลุ่มเดิมๆ ที่มีความคาดหวังว่าจะทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ดังนั้นจากมุมมองนี้เองทำให้เกิดการศึกษาและพบว่า เป็นเหตุทำให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานเดิมๆ อยู่เป็นประจำเกิดความเบื่อหน่ายและความเครียดในการทำงานเนื่องจากขาดความท้าทายที่อยากจะลองและสัมผัสกับงานใหม่ๆ รวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายกับสิ่งที่จำเจจนบางครั้งได้สร้างความวิตกกังวลให้กับตนเองว่าไม่มีความสามารถในการดำเนินการอื่นๆ ขององค์กรธุรกิจทำให้พนักงานเหล่านี้เกิดความเครียดในการทำงานและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพในที่สุด(Luckman & Sorensen, 1997)

ภาวะความเครียดเป็นภาวะที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กรที่มีผลทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ เนื่องจากความเครียดทำให้ความสามารถในการทำงานลดลงทำงานไม่มีประสิทธิผล อีกทั้งยังมีผลงานที่ลดลงจากเดิม(ชิดชนก นาชัยเวช, 2554) ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมองหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งแนวทางในยุคปัจจุบันที่เป็นที่น่าสนใจคือการควบรวมกิจการและการเข้าซื้อกิจการ โดยทั้ง 2 แนวทางมีความแตกต่างกันแต่มีความเชื่อที่ว่าสามารถ

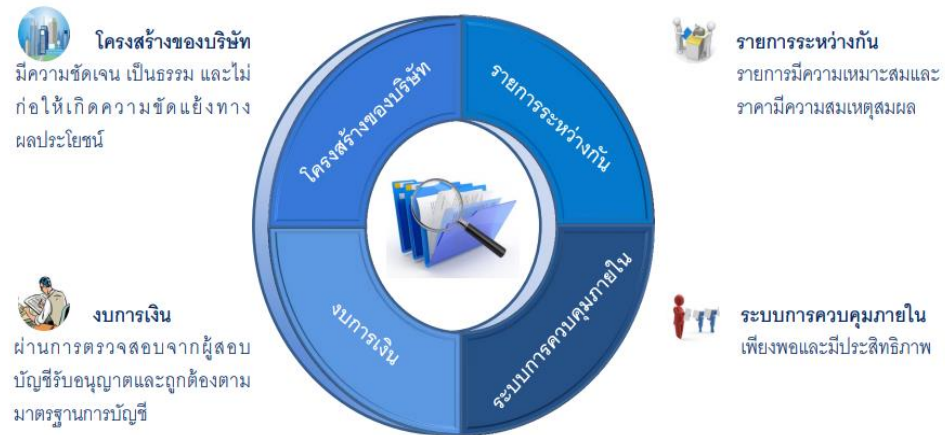
ช่วยให้องค์กรธุรกิจนั้นผ่านวิกฤตของปัญหาต่างๆไปได้ โดยการควบรวมกิจการจะเป็นการควบรวมกันระหว่างธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ โดยการรวมกันของ 2 ธุรกิจนี้เป็นการรวมตัวกันของ 2 องค์กรธุรกิจที่เกิดภาวะการณ์สิ้นสภาพทางการดำเนินการ(ภคณี พงศ์พิโรดม, 2556) ในขณะที่อีกแนวทางคือการเข้าซื้อกิจการซึ่งแนวทางนี้ถูกมองว่าเป็นการผนึกกำลังกันระหว่าง 2 องค์กร การที่องค์กรทั้ง 2 องค์กรได้ผนึกกำลังกันทำให้ช่วยส่งเสริมศักยภาพในการทำงานที่มากขึ้นกว่าการที่องค์กรแต่ละองค์กรแยกกันทำ ถึงแม้ว่าองค์กรทั้ง 2 องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน แต่ท้ายที่สุดนั้นแต่ละองค์กรจะเข้าสู่ภาวะปรับตัวและสามารถที่จะดึงศักยภาพของแต่ละองค์กรมาใช้เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด ประโยชน์ของการควบรวมกิจการที่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมา เช่น ประโยชน์ทางด้านการปฏิบัติการ(Operation Synergy) โดยผลกระทบนี้จะช่วยให้องค์กรนั้นสามารถที่จะสร้างศักยภาพทางระบบปฏิบัติการภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนต่างๆ รวมถึงกรรมวิธีทางการจัดการที่สามารถนำมาใช้ได้ในการบริหารจัดการองค์กร ประโยชน์ทางการเงิน (Financial Synergy) ในบริบทนี้จะช่วยสร้างโอกาสทางการเงินในทิศทางที่ดีขึ้นเนื่องจากองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจะมีความสามารถในการสร้างความสนใจและดึงดูดนักลงทุน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถและความน่าเชื่อถือในการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการลงทุนจากสถาบันอื่นๆ ด้วย(ภคณี พงศ์พิโรดม, 2556)

จากแนวคิดการควบรวมหรือการเข้าซื้อกิจการที่เกิดขึ้นมาแล้วกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ จากกรณีศึกษาพบว่า Microsoft ก็เข้าทำการซื้อกิจการ Nokia โดยให้เหตุผลว่าการเข้าซื้อกิจการของโนเกียจะช่วยสร้างศักยภาพให้กับระบบการจัดการในส่วนของการดำเนินงานด้านระดับปฏิบัติการได้ ถึงแม้ว่าองค์กรโนเกียจะเข้าสู่สภาวะหดตัวหรือถดถอยก็ตาม เพราะองค์กรไมโครซอฟท์ต้องการที่จะครอบครองหน่วยสิทธิบัตรของทางองค์กรโนเกียที่จะส่งผลดีให้กับองค์กรไมโครซอฟท์เอง อีกทั้งในปัจจุบันไมโครซอฟท์ยังไม่มีโรงงานที่เป็นของตัวเอง ประเด็นนี้เองที่ทำให้องค์กรไมโครซอฟท์ตัดสินใจที่จะเข้าซื้อกิจการโนเกีย(Robert X. Cringely, 2014) แต่สิ่งหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในห้วงเวลาของการทำการควบรวมกิจการหรือซื้อขายกิจการนั้นเป็นช่วงที่องค์กรนั้นต้องประเมินศักยภาพและมูลค่าขององค์กร โดยถูกเรียกว่า “Due Diligence” ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบและทำการประเมินถึงองค์กรที่กำลังจะเข้าทำการควบรวมหรือซื้อกิจการอย่างเป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนจะทำการรวบรวมและซื้อขายกิจการ

โดยภาพรวมของการสำรวจนั้นเพื่อทำความเข้าใจในลักษณะและคุณลักษณะขององค์กร รวมถึงการดำเนินการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร นอกจากนี้แล้วยังเป็นการควบคุมให้องค์กรที่กำลังจะซื้อขายกิจการต้องทำการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดตามเกณฑ์ข้อระเบียบบังคับเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ประเมิน

ความเสี่ยง ในการเข้าซื้อกิจการและทำการควบรวมกิจการ ถึงแม้ว่าองค์กรเหล่านั้นจะมีหนี้สินก็ตาม โดยการทำ Due Diligence จะทำการประเมินในผลงานหลาย ๆ ส่วน คือ ประเมินโครงสร้างขององค์กร ต้องตระหนักถึงว่าองค์กรมีความชัดเจน เป็นธรรมและตลอดจนไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การประเมินด้านนี้จะรวมถึงมุมมองของการประเมินถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกันในโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ เช่น ระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้น ระหว่างกรรมการธุรกิจและกรรมการธุรกิจ ซึ่งบุคคลที่มีความขัดแย้งนั้นอาจเป็นกลุ่มคน ซึ่งถูกจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรก คือผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นส่วนรายใหญ่ ผู้มีอำนาจในการควบคุมและสั่งการขององค์กร กลุ่มที่สองคือ บิดา มารดา คู่สมรส ตลอดจนบุตรและทายาท กลุ่มที่สามคือ กลุ่มนิติบุคคลที่ถูกแต่งตั้งโดยกฎหมาย

การประเมินส่วนต่อมาเป็นการประเมินการทำรายการระหว่างกัน ซึ่งเป็นการประเมินและตลอดจนการรวบรวมรายการระหว่างกันตั้งแต่รายการล่าสุดไปจนกระทั่งรายการย้อนหลัง เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นการพิจารณารายการเหล่านั้นว่าเป็นประโยชน์ที่แท้จริงต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ การประเมินส่วนที่สามเป็นการประเมินงบการเงิน ซึ่งเป็นการประเมินในมุมมองของความถูกต้องของการจัดการทางการเงินว่าเป็นไปตามมาตรฐานทางการเงินหรือไม่ตลอดจนเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีการเงินว่าได้ทำการตกแต่งบัญชีหรือไม่ รวมทั้งทำการประเมินความสามารถของบุคลากรทางองค์กรว่ามีความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการทางการเงินเพียงพอ เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาการเข้าซื้อกิจการและทำการควบรวมกิจการ เพราะเรื่องนี้ถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการเข้าตรวจสอบและทำการประเมิน และส่วนสุดท้ายคือ การประเมินระบบควบคุมภายใน เป็นการประเมินถึงระบบการทำงานขององค์กรว่ามีศักยภาพที่เพียงพอและมีความสามารถเพียงพอที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อสร้างประสิทธิผลให้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ที่สุดให้กับองค์กรนั่นเอง จนกระทั่งการตรวจสอบด้านการบริหารจัดการและการแบ่งแยกอำนาจที่มีความชัดเจนที่เป็นลายลักษณ์อักษร(Asia Plus, 2017)



ภาพที่ 2 การแสดงโครงสร้าง Due Diligence

Asiaplus. (2016). ขอบเขตการทำ Due Diligence. เข้าถึงเมื่อ 3 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th/th/products/listing2/files/IPOFocus_Due_Diligence.pdf

การทำ Due Diligence ไม่ได้มีเพียงแค่ประเด็นดังกล่าวแต่มีการกล่าวถึงอีกหลายประเด็น โดยถูกกล่าวถึงว่าการทำ Due Diligence นั้นจะช่วยในการลดความเสี่ยงในการเข้าซื้อและควบรวมกิจการ อย่างไรก็ตามบางครั้งกระบวนการ Due Diligence ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการซื้อขายหรือการควบรวมกิจการ แต่สามารถเกิดขึ้นได้หากองค์กรนั้นต้องการที่จะทราบถึงศักยภาพและมูลค่าขององค์กรตนเอง ทำให้ถูกมองว่าองค์กรนั้นเป็นอย่างไรในการแข่งขันยุคปัจจุบันเพื่อใช้ในการสร้างโอกาสทางการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ทั้งนี้องค์กรต้องทำการประเมินหลากหลายเพิ่มเติมจากที่กล่าวมา คือ องค์กรจะต้องทำการประเมินสินทรัพย์ที่องค์กรนั้นมี โดยประเด็นที่ถูกมองนั้นจะมุ่งประเด็นในการมองตัวของสินทรัพย์ที่เป็นประโยชน์และสามารถที่จะส่งเสริมหรือสร้างมูลค่าให้กับตัวขององค์กรได้ โดยไม่มองถึงสินทรัพย์ที่ขาดประโยชน์แต่การประเมินจะมองว่าจะนำเอาสินทรัพย์ที่ขาดคุณค่าและส่งเสริมผลประโยชน์เหล่านั้นมาก่อใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร

นอกจากนี้แล้วนั้นการประเมินอีกส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการชี้วัดความสามารถขององค์กรนั้นเป็นการประเมินในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมองว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพและความสามารถในการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรธุรกิจตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนกระทั่งพนักงานระดับล่างว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดและช่วยส่งเสริมองค์กรของตนเองอย่างไร

โดยหากบุคลากรที่มีในองค์กรนั้นมีความสามารถและความชำนาญความเชี่ยวชาญในการทำงานมากเท่าใดก็จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรธุรกิจได้ ในส่วนนี้เองเมื่อองค์กรต้องการซื้อขายกิจการหรือทำการควบรวมกิจการก็จะทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่สูงขึ้น ด้วยแนวโน้มของภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นส่งผลให้การควบรวมกิจการและการซื้อขายกิจการนั้นสูงขึ้นตามเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเพิ่มขนาดขององค์กรให้มีขนาดใหญ่ขึ้น(ภาคณี พงศ์พิโรดม, 2556) ดังนั้นจึงไม่เป็นเรื่องแปลกที่องค์กรธุรกิจนั้นจะต้องพิถีพิถันในการเข้าควบรวมและทำการซื้อขายกิจการ ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องให้ความสนใจในเรื่องของการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากขึ้น

โดยองค์กรธุรกิจเหล่านี้ต้องวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เรียกว่า “SWOT” โดยจุดแข็ง(Strengths) เป็นการประเมินถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นการเสริมสร้างและส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดมูลค่าเพิ่มได้ เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จุดแข็งทางด้านกระบวนการจัดการ ถัดมาเป็นการประเมินถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรธุรกิจ โดยจุดอ่อน(Weaknesses) เป็นการประเมินถึงปัจจัยภายในที่มาขัดขวางหรือบั่นทอนมูลค่าขององค์กรธุรกิจนั้นลง ซึ่งหากมีการบั่นทอนมูลค่าขององค์กรธุรกิจก็ต้องประเมินว่าสถานการณ์เหล่านี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนเป็นจุดแข็งในอนาคตได้ยากหรือง่าย โอกาส(Opportunities) เป็นมุมมองของปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมที่เอื้อประโยชน์และส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่เพิ่มมากขึ้น อุปสรรค(Threats) เป็นการประเมินสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยหากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นสภาพแวดล้อมที่มาขัดขวาง และสร้างความซับซ้อนให้กับองค์กรธุรกิจทำให้การดำเนินเป็นไปอย่างยากลำบาก เพราะฉะนั้นเมื่อมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในขององค์กรธุรกิจก็มักจะทำให้การประเมินธุรกิจนั้นมีมูลค่าทางองค์กรที่ถูกบั่นทอนและลดลงในที่สุด(Albert Humphrey, 1970)

ผลดีของการควบรวมกิจการนั้นจะเห็นได้ว่าจะเป็นการช่วยสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ พร้อมทั้งยังเป็นการช่วยลดอัตราความเสี่ยงของการดำเนินองค์กรธุรกิจอีกด้วย การดำเนินการลักษณะนี้เป็นการช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและช่วยให้องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ในสภาพภาพที่พร้อมจะแข่งขันกับคู่แข่งอย่างยั่งยืน

แต่อย่างไรก็ตามนั้นเมื่อเกิดการควบรวมกิจการและการซื้อขายกิจการขึ้น ผลกระทบและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ การปรับโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ การถูกโยกย้าย การลดจำนวนพนักงาน การตัดหน่วยงานที่ทับซ้อนและที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน

การเปลี่ยนแปลงผู้นำ การปรับโครงสร้างของผลตอบแทน การให้รางวัล จะเห็นได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน ทั้งในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งในหลายครั้งพนักงานเหล่านี้มองว่าเป็นการทำให้ตนเองนั้นขาดความมั่นคงในการทำงานและวิตกกังวลในเรื่องของโครงสร้างที่กำลังจะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าโครงสร้างที่กำลังจะปรับและเกิดขึ้นในอนาคตนั้นจะเป็นไปในทิศทางที่ดีก็ตามแต่ในมุมมองของพนักงานกลับไม่เป็นเช่นนั้น โดยพนักงานที่กำลังเข้าสู่การปรับโครงสร้างมีความคิดว่าองค์กรธุรกิจปรับโครงสร้างเพื่อที่จำกัดและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้เองทำให้พนักงานเหล่านี้เริ่มที่จะเกิดความเครียดในการทำงานในที่สุด(Hartley, Jacobson, 1991)

ในขณะที่เดียวกันองค์กรธุรกิจที่กำลังเข้าสู่กระบวนการ Due Diligence ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์มูลค่าทางองค์กรธุรกิจ พนักงานที่ประจำการอยู่ภายใต้องค์กรเหล่านั้นจะเริ่มเข้าสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากระบบการจัดการที่เกิดขึ้นภายในจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อตั้งศักยภาพออกมาได้อย่างสูงสุดเพื่อให้องค์กรธุรกิจเกิดความน่าสนใจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การสั่งการ ภาวะผู้นำ การอำนวยความสะดวก การจัดการคนเก่ง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานต่างวิตกกังวลเพราะเกรงกลัวว่าศักยภาพของตนเองนั้นจะไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและมีผลทางลบกับตนเอง เช่นการลดผลตอบแทน หรือการให้ออกจากงาน ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานเกิดความเครียดสะสมในการทำงานจนกระทั่งพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด(Dole. Schroeder, 2001)

อีกทั้งหากองค์กรธุรกิจนั้นเกิดความเครียดในการทำงานขึ้นจากการศึกษาพบว่า จะมีผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความที่จะต้องเก็บรักษาบุคลากรให้คงอยู่ คงมั่นและมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นที่แน่นอนการที่องค์กรธุรกิจนั้นมีการสูญเสียบุคลากรไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตามเป็นเรื่องที่เป็นผลเสียกับองค์กรธุรกิจทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากบุคลากรขององค์กรย้ายไปทำงานให้กับคู่แข่งทางธุรกิจ (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2549)

อย่างไรก็ตามหากองค์กรธุรกิจนั้นประสงค์ที่จะควรวรรวมกิจการหรือซื้อขายกิจการ องค์กรจะต้องสร้างการบริหารจัดการโดยต้องคำนึงถึงอัตราการคงอยู่ของพนักงาน คือการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ให้พนักงานรู้สึกมั่นคงเพื่อให้พนักงานเหล่านี้พึงพอใจในการทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด(อรุณ รักษ์ธรรม, 2527) ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกับ vroom(1964) ที่กล่าวว่าไว้ว่าความพอใจหรือความพึงพอใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นและช่วยให้การทำงานของพนักงานนั้นส่งผลในทิศทางที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น และนำพาองค์กรธุรกิจไปถึงจุดเป้าหมายที่องค์กรกำหนดเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กร รวมทั้งแนวทางในการรักษา

ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพนักงานต้องตระหนักถึงการลดความเครียดของพนักงานและเสริมสร้างความมั่นคงมั่นใจและความพึงพอใจให้ได้มากที่สุด

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวโน้มของการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยครั้งนี้จะเจาะจงศึกษากลุ่มองค์กรที่กำลังมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่กระบวนการควบรวมกิจการและทำการ Due-Diligence โดยพนักงานที่อยู่ในกลุ่มนี้กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งในเรื่องบรรยากาศในที่ทำงาน การทำงานเป็นทีม การสั่งการ ภาวะผู้นำ การอำนวยความสะดวก แรงจูงใจ การจัดการคนเก่ง การปรับโครงสร้างพนักงาน รวมทั้งนโยบายต่างๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุของการก่อความเครียดในการทำงานและทำให้ประสิทธิภาพทางความสามารถในการทำงานลดลง จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาประเด็นดังกล่าวเพื่อหาแนวทางและหาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ในการลดความเครียดเพื่อให้องค์กรธุรกิจที่มีนโยบายการควบรวมกิจการสามารถที่จะขับเคลื่อนต่อไปและเติบโตยิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน

ปัญหาในการวิจัย

1. องค์กรประกอบในการลดความเครียดได้แก่อะไรบ้าง
2. การพัฒนาและคัดเลือกกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการเป็นอย่างไร
3. การพัฒนาตัวบ่งชี้แนวทางการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและรูปแบบของความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ
2. พัฒนาและคัดเลือกกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ
3. พัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

ขอบเขตของงานวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยนั้นได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

a. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารและการทบทวนวรรณกรรม โดยหมวดนี้จะประกอบไปด้วยแนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการเพื่อเพิ่มความสามารถในการลดความเครียดในขณะทำงาน โดยศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดจากความเครียดที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ซึ่งจะประกอบด้วย การควบรวมกิจการ การซื้อขายกิจการ การประเมินองค์กรธุรกิจ ภาวะความเครียด ผลกระทบจากความเครียด แนวโน้มการลดความเครียด การลาออกจากงาน การเบื่อหน่ายงาน บรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การสั่งการ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แรงจูงใจ การจัดการคนเก่ง โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ

b. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยอาศัยข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มพนักงานที่เคยผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและผ่านนโยบายการควบรวมกิจการ การซื้อขายกิจการ และการประเมินกิจการ (Due Diligence) 2. กลุ่มนักวิชาการทางการศึกษาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ทางด้านการจัดการ พัฒนองค์กร การควบรวม การซื้อขายกิจการ การประเมินกิจการ Due Diligence

ในขั้นตอนการใช้เทคนิควิจัยอนาคต ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1. กลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ กลุ่มองค์กรธุรกิจที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ 2. กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญและชำนาญทางด้านการจัดการ พัฒนองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร ความเครียด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3. กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานผู้สังกัดภายใต้องค์กรธุรกิจที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

c. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มองค์กรธุรกิจที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ และการประเมินองค์กรธุรกิจผ่านกระบวนการประเมินกิจการ (Due Diligence) ซึ่งผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษา กลุ่มผู้ประกอบการจากองค์กรธุรกิจซึ่งประกอบไปด้วย องค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ เนื่องจากการเข้าศึกษาพื้นที่ดังกล่าวจะทำให้ผู้วิจัยสามารถได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ

d. ข้อมูลด้านระยะเวลา

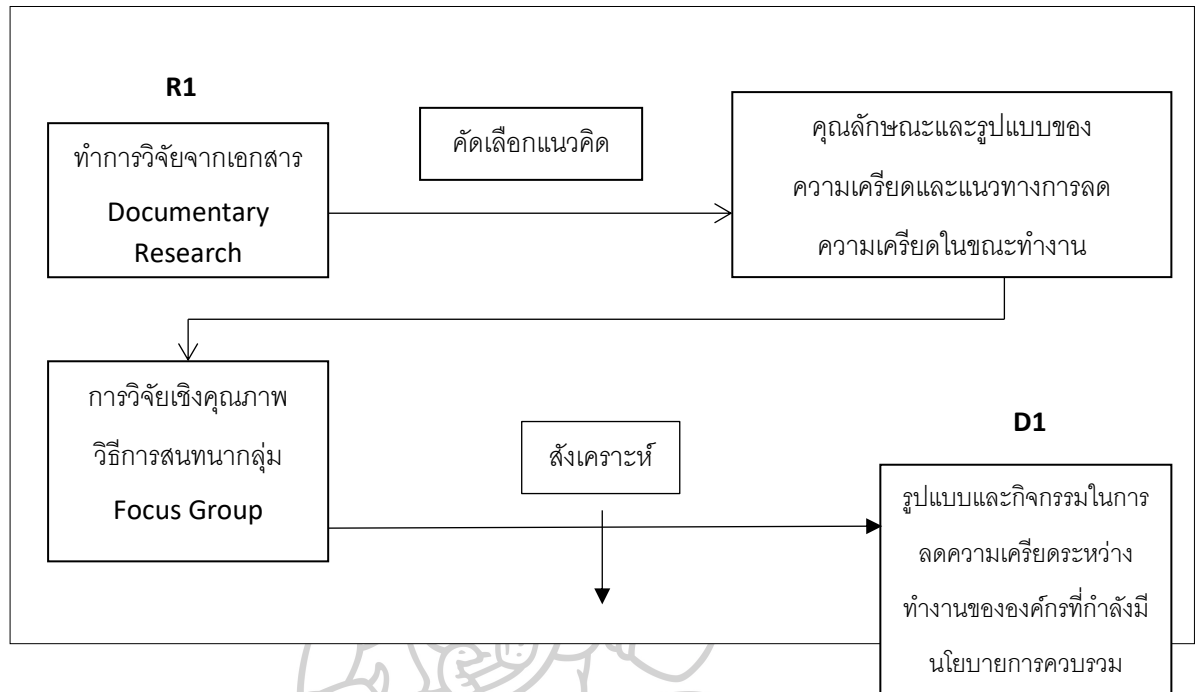
ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 12 เดือน โดยแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงเดือนที่ 1 – 6 เป็นการศึกษาที่ผู้วิจัยนั้นศึกษาจากเอกสารและเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาหาแนวคิดและนิยาม ความหมายที่ชัดเจนของความเครียด และการควบรวมกิจการ และช่วงเดือนที่ 7 – 12 เป็นการพัฒนาและวัดประสิทธิภาพของการพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวม

กรอบแนวคิดของการวิจัย

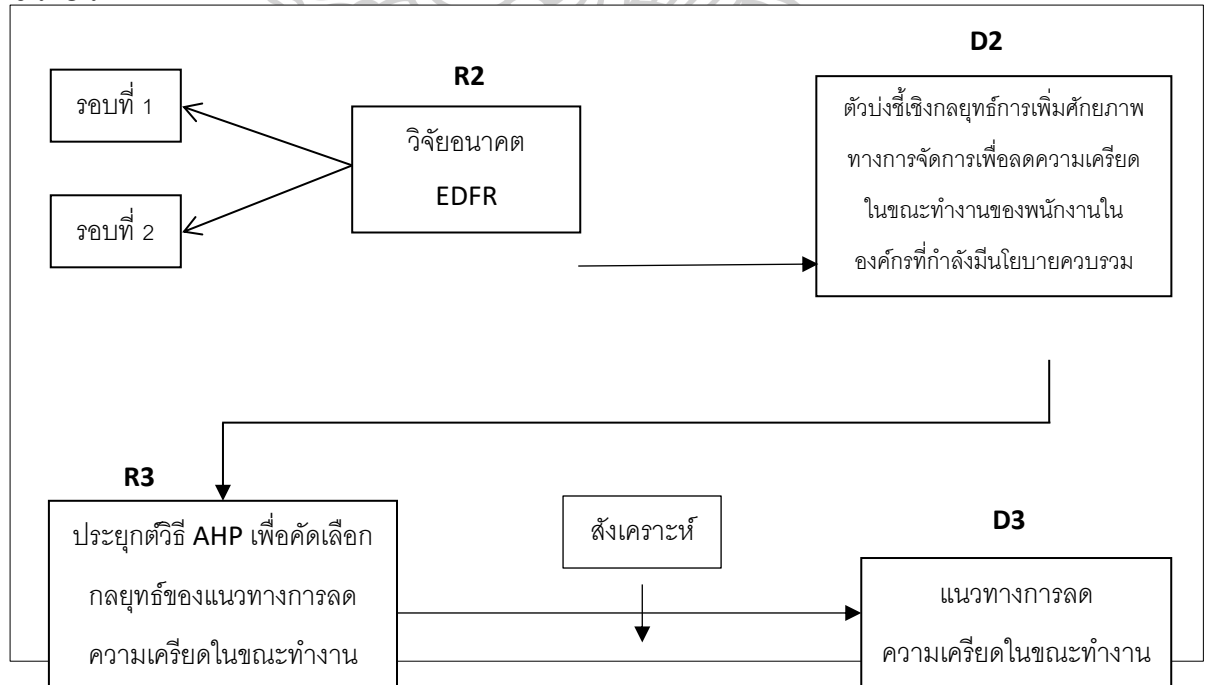
การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ มีรูปแบบและแนวคิดตามระเบียบวิธี “ระเบียบวิจัยและพัฒนา” (Research and Development; R&D) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีตามหลักการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ เริ่มจากทำการศึกษาและวิจัยจากเอกสารและการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการกำหนดขอบเขตของการศึกษาคุณลักษณะของความเครียดและการควบรวมกิจการ ทฤษฎีและแนวคิดด้านการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับความเครียด แนวคิดเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ แนวคิดเกี่ยวกับการซื้อกิจการ แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกิจการหรือองค์กร รวมทั้ง การศึกษาจากงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดการสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแนวทางของการลดความเครียดให้กับองค์กรที่มีนโยบายการควบรวมกิจการ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบ ในการทำตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ด้วยเทคนิควิจัยอนาคตและนำองค์ประกอบที่ได้ไปยืนยันกับองค์กรธุรกิจที่เป็นเจ้าขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์

e. การพัฒนา หมายถึง การปรับเปลี่ยน การสร้าง การก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อกันด้านความสัมพันธ์ ผ่านกระบวนการและลำดับขั้นตอนต่างๆ ที่ได้ กำหนดไว้ ทำให้เกิดการขยายและเพิ่มขอบเขตได้มากยิ่งขึ้น ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน ยกระดับให้อยู่ใน เกณฑ์ที่ดียิ่งขึ้นหรืออยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจ ในที่นี้หมายถึง การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่ม ศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบาย การควบรวมกิจการ

e. ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือที่ประกอบไปด้วยตัวแปรและปัจจัยที่เป็นรูปธรรมที่เกี่ยวกับระดับ สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นหรือค่าเปลี่ยนแปลง โดยบ่งบอกถึงบทบาทหน้าที่รวมทั้งปัญหาอุปสรรคใน ระหว่างการดำเนินการขององค์ประกอบต่างๆ ในช่วงระยะเวลา ๆ หนึ่งที่ต้องการวัด ซึ่งในที่นี้ หมายถึง ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียด

if กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดไว้ โดยจะเป็นการดำเนินการภายใต้แนวคิดและกรอบการวางแผนที่ถูกกำหนดเป็นลำดับ ขั้นตอนเพื่อสร้างความสำเร็จ

ig. ศักยภาพ หมายถึง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏ เป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

h. การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย การวางแผน การจัด องค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ และการควบคุม

ร. ความเครียด หมายถึง ภาวะที่ตัวบุคคลรู้สึกกดดัน ไม่สบายใจ วุ่นวายใจ วิตกกังวล หวาดระแวง รวมทั้งถูกบีบคั้น เกิดจากการที่บุคคลเกิดกระบวนการรับรู้หรือประเมินสิ่งที่เข้ามา กระพบกับเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งที่คุกคามจิตใจ หรือก่อให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ ซึ่ง ได้แก่ การถูกกดดันจากการทำงาน การปรับเปลี่ยนการทำงาน การถูกโยกย้าย เป็นต้น

j. พนักงาน หมายถึง บุคคลที่เป็นแรงขับเคลื่อนหรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาองค์กร ไปให้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายตาม หน้าที่ด้านต่างๆ ภายในองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ในที่นี้หมายถึง บุคคลที่อยู่ภายใต้องค์กรที่กำลังมี นโยบายในการควบรวมกิจการ

องค์กร หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีการรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยบุคคลกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน และจะดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันอย่างมีลำดับเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อที่จะไปยังจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

k. นโยบาย หมายถึง หลักการและแนววิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติ รวมถึงเป็นข้อความทั่วไปที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ ที่เป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการสร้างแนวทางในการปฏิบัติงาน

l. ควบรวมกิจการ หมายถึง เป็นการควบรวมกันระหว่างธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ โดยการรวมกันของ 2 ธุรกิจนี้เป็นการรวมตัวกันของ 2 องค์กรธุรกิจที่เกิดภาวะการณ์สิ้นสภาพทางการดำเนินการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

e. ทำให้ได้รูปแบบและกิจกรรมในการลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ กล่าวคือ การพัฒนาตัวชี้เชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการเพิ่มความสามารถทางการจัดการและเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการลดความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่มีนโยบายการควบรวมกิจการ

f. ทำให้ทราบถึงรูปแบบและกลยุทธ์การจัดการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านการจัดการสำหรับองค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ ซึ่งกลุ่มองค์กรที่มีนโยบายการควบรวมกิจการนั้นสามารถนำไปใช้ยึดถือเป็นนโยบายในการรับมือได้

g. ทำให้ได้แนวทางเชิงกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการเพื่อนำเสนอให้องค์กรที่กำลังมีแผนและนโยบายในการควบรวมกิจการในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้สามารถที่จะดำเนินธุรกิจโดยรับมือต่อปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นเมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการควบรวมกิจการ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารเพื่อค้นหาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องอยู่ภายในกรอบแนวคิดของงานวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ
 - 1.1. ความหมายทางด้านการจัดการ
 - 1.2. บทบาทหน้าที่ทางด้านการจัดการ
 - 1.3. ทฤษฎีทางด้านการจัดการที่เกี่ยวข้อง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความเครียด
 - 2.1. ความหมายของความเครียด
 - 2.2. สาเหตุของความเครียด
 - 2.3. แนวทางการลดความเครียด
3. แนวคิดเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ
 - 3.1. ความหมายของการควบรวมกิจการ
 - 3.2. รูปแบบและลักษณะของการควบรวมกิจการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์กร Due Diligence
 - 4.1. ความหมายของการประเมิน Due Diligence
 - 4.2. รูปแบบและลักษณะของการประเมิน Due Diligence
5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 5.1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 5.2. วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม
 - 5.3. คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 5.4. การสร้างทีมที่มีประสิทธิผล
6. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและการเปลี่ยนแปลง
 - 6.1 ความหมายของผู้นำ
 - 6.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 6.3 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

7. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

7.1. แนวคิดพื้นฐาน

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ

ความหมายของการจัดการ

การจัดการนั้นเป็นรูปแบบและกระบวนการจัดระเบียบโดยการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีทั้งหมดตั้งแต่ทรัพยากรพื้นฐานที่ว่าด้วยเรื่อง ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรข้อมูล ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรสินทรัพย์ถาวร ไปจนกระทั่งทรัพยากรขั้นสูง โดยใช้ระบบการจัดการที่มีความเหมาะสมใช้ระเบียบในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่องค์กรธุรกิจได้ตั้งไว้ การให้คำนิยามและคำจำกัดความของคำว่าจัดการนั้นมีความแตกต่างกันแต่อย่างไรก็ตามการให้คำนิยามของคำว่าจัดการโดยมากแล้วมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดที่หลากหลายของนักวิชาการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความหมายยังคงมีใจความสำคัญมุ่งไปยังทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความหมายว่า กระบวนการทำงานเพื่อนำพาองค์กรไปยังจุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนกระทั่งทรัพยากรขั้นสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 1999) เมื่อเป็นเช่นนี้การจัดการจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ และกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นตัวกำหนดให้นักจัดการนั้นสร้างแนวทางและวางแผนงานให้เข้าไปตามเงื่อนไขและกรอบแนวทางเพื่อสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรนั้นได้ตั้งไว้ผ่านการใช้ทรัพยากรพื้นฐานทั้งหมดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชสิรี คำชมพู, 2552)

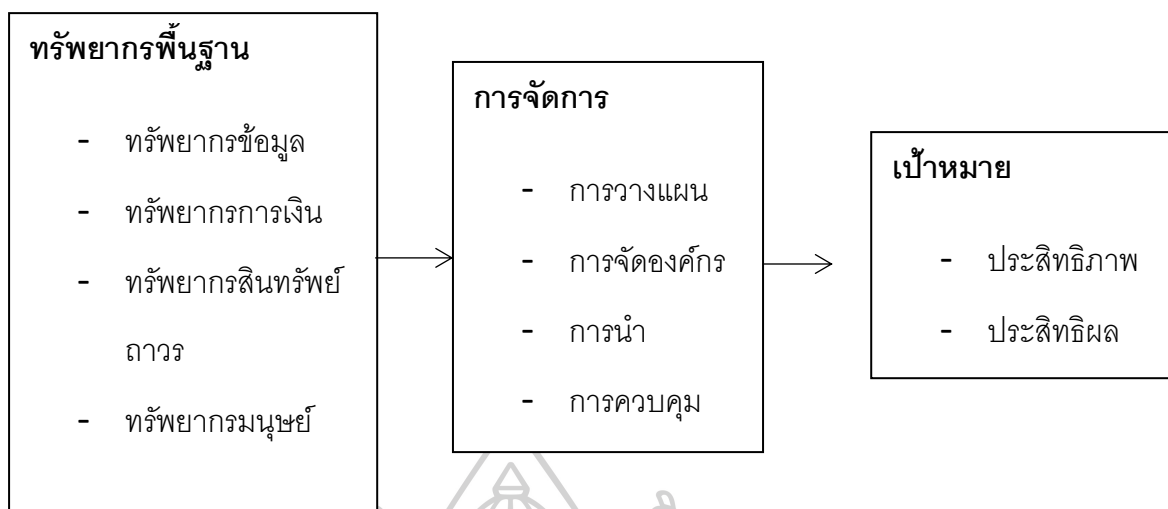
การจัดการนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากต่อการนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่กำหนดและตอบวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งทำให้องค์กรเหล่านี้มีความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและมีความยั่งยืน รวมทั้งสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (นิตย สัมมาพันธ์, 2542) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการจัดการนับว่าเป็นกลไกหลักๆ กลไกหนึ่งที่จะสร้างแรงผลักดันและแรงขับเคลื่อนให้องค์กรนั้นเติบโตและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งการจัดการเป็นตัวช่วยในเรื่องของการลดจุดอ่อนและพ้องครกก้าวข้ามอุปสรรค ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในที่สุด (Frese, 2000)

การจัดการนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ แนวทาง และเป้าหมายเป็นหลัก โดยจะต้องสร้างกระบวนการ และรูปแบบการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ตั้งแต่อดีตมาจนถึงยุคสมัยปัจจุบันหลายๆองค์กรพยายามที่จะสร้างกระบวนการทางการจัดการเพื่อให้

ได้มาซึ่งประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ก็ตาม ทำให้ทราบได้ว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Barro, 1991) ประสิทธิภาพขององค์กรได้ถูกมองและถูกวิเคราะห์การเจริญเติบโตในภาพรวม และองค์รวมของการจัดการ โดยมุ่งเน้นทางด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ กำลังการผลิตสินค้าและบริการ (Carr and Pearson, 2002) ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นได้ถูกกล่าวว่าเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรเพราะทรัพยากรนั้นเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะตัวภายในองค์กรทำให้เกิดความแตกต่าง ซึ่งบทบาทหลักจะอยู่ที่ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ที่วางแผนและเลือกใช้ทรัพยากรต่างๆ ตั้งแต่ทรัพยากรพื้นฐานไปจนกระทั่งทรัพยากรขั้นสูงเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันขององค์กรและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในที่สุด (Ambrosini and Bowman, 2009) การเติบโตทางด้านการตลาด และการเงินที่สูงขึ้นนั้นสามารถบอกได้ถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีความสัมพันธ์ที่เป็นเชิงบวกที่ช่วยในการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน (Day, 1994) ซึ่งความเป็นจริงการเติบโตขององค์กรธุรกิจจะต้องผสมผสานกันระหว่างองค์ความรู้ (Knowledge), ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills) และทรัพยากรขององค์กร (Zainudin, Sugiono and Sufian, 2016) โดยประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจนั้นเกิดได้จากการที่องค์กรสามารถวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด รวมทั้งลูกค้าและคู่แข่งด้วย จากที่กล่าวมาจะทำให้มองเห็นว่าหากองค์กรธุรกิจนั้นสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้แล้วก็มักที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจที่ดีตามมา เนื่องจาก ความสามารถทางการแข่งขันนั้นเป็นการพัฒนาหรือเป็นผลมาจากการที่องค์กรธุรกิจนั้นผสมผสานระหว่างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกนำมาพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทบาทและหน้าที่ทางการจัดการ

ในด้วบทบาทและหน้าที่ทางการจัดการนั้นได้ถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของการเกิดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ที่จะประกอบไปด้วยมุมมองทางด้านต่างๆ จากผู้จัดการที่สามารถนำไปใช้เพื่อกำหนดนโยบายและสร้างกฎเกณฑ์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางแนวทางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องเข้าสู่กระบวนการที่ถูกแบ่งเป็นขั้นเป็นตอน กระบวนการจัดการประกอบด้วย ดังนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ การควบคุม แสดงรายละเอียดดังภาพ



ภาพที่ 4 การแสดงกระบวนการทางการจัดการ

จากรูปภาพที่ข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากลไกของการจัดการนั้นทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องพึ่งพาทรัพยากรที่ตนเองมีเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งกระบวนการจัดการจะเริ่มจากการวางแผน(Planning) ภายใต้กระบวนการนี้้องค์กรจะสำรวจทรัพยากรเพื่อวิเคราะห์ถึงต้นทุนที่ตนเองมีเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์การวางแผน ทำให้องค์กรสามารถวางแผนเป้าหมาย รวมทั้งวัตถุประสงค์ การวางระบบ ระเบียบนโยบาย การพัฒนากลยุทธ์ และขั้นตอนในการดำเนินการ ขั้นตอนต่อมาของกระบวนการคือ การจัดองค์กร (Organizing) เนื่องจากขั้นตอนนี้มีความเกี่ยวเนื่องจากการวางแผนที่กำหนดในเรื่องของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน ทำให้ขั้นตอนการจัดองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องในเรื่องการวางโครงสร้างขององค์กร การสร้างบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องพิจารณาถึงขอบเขตและความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่องค์กรนั้นมี ขั้นตอนของการนำ (Leading) ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างแรงขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กับการอบรมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรขององค์กร อย่างไรก็ตามในกระบวนการขั้นตอนนี้จะเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อสร้างแรงจูงใจโดยผ่านนโยบายการให้รางวัลเพื่อให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการทำงาน ทำงานตามหน้าที่ ทำงานตามคำสั่ง ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ขั้นตอนต่อมาเป็นขั้นตอนการควบคุม (Controlling) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการพัฒนา

มาตรฐานของการทำงานภายในองค์กร ทั้งในเรื่องของระบบการทำงาน ระบบของทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการทำงานของระบบ และทรัพยากรมนุษย์ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อตรวจสอบและติดตามการทำงานของระบบและบุคลากรว่าเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้หรือไม่ ซึ่งหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่เกิดขึ้นองค์กรนั้นก็จะสามารถมองเห็นปัญหาเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ประเมินทำให้องค์กรสามารถที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา (Drucker. P, 2004)

จากปรากฏการณ์ของกระบวนการจัดการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานการวางระบบการทำงานที่จะนำพาองค์กรไปยังเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม โดยในที่นี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีทั้งหมดอย่างคุ้มค่า เช่น การที่พนักงานขายในห้างสรรพสินค้าสามารถที่จะให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะเวลาของพนักงานถูกจัดเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร และการที่พนักงานนั้นใช้เวลาน้อยในการบริการลูกค้าก็ถือว่า การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ ส่วนความหมายของ ประสิทธิภาพคือ การได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรนั้นได้ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น หากมองว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรหนึ่ง คือการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ในกรณีนี้การทำงานที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการขององค์กรนั่นเอง(Drucker. P, 2004) จะเห็นว่าทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรหลายๆองค์กรตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนกระทั่งองค์กรขนาดใหญ่มีความมุ่งหวังและปรารถนาที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับตนเอง แต่บางครั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นอาจไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกันหรือควบคู่กัน เช่น การให้บริการลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจ อาจต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาของพนักงานขายอย่างมาก โดยพนักงานต้องใช้ทรัพยากรที่มีและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อนจึงจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและทำให้เกิดประสิทธิผลในที่สุด (พัชสิรี ชมภูคำ, 2552)

อย่างไรก็ตามอีกบทบาทที่มีความสำคัญต่อการจัดการคือ ผู้จัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ควบคู่กับการจัดการ และเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบส่วนงานวางแผน การตัดสินใจ การนำ การจัดองค์กร และการควบคุมทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสินทรัพย์ถาวร ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรข้อมูลเพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออีกนัยยะหนึ่งกล่าวได้ว่าผู้จัดการ คือ บุคคลที่ทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นในการทำงาน ผู้จัดการไม่ใช่บุคคลที่จะทำทุกอย่างด้วยตัวคนเดียว แต่จะเป็นผู้วางแผนแบ่งหน้าที่การทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการยุคใหม่ยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่ก่อตัวมากขึ้นเนื่องจากสภาพทางการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในทุกๆ

องค์กรตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กจนกระทั่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อีกทั้งยังต้องเผชิญหน้ากับคนทำงานที่มีลักษณะของการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการทำงานในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายของผู้จัดการ(Mintzberg. H, 1975)

ตามการศึกษาพฤติกรรมผู้จัดการที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดปีเตอร์ ดรักเกอร์(Drucker. P, 2004)พบว่ามียุทธศาสตร์ 9 ประการ ดังนี้

1. รู้ว่าจะต้องทำอะไรในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำก่อนหรือหลัง หรือกล่าวอีกนัยยะคือ ผู้จัดการต้องรู้ถึงความสำคัญของปัญหาว่าสิ่งใดควรที่จะได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรกๆ
2. ผู้จัดการต้องรับรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีสำหรับภาพรวมภายในองค์กรทั้งหมด โดยผู้จัดการจะต้องไม่ยึดถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง และไม่ยึดถือประโยชน์ของพวกพ้องของตนเอง ซึ่งหากผู้จัดการมีการลำเอียงเกิดขึ้นหรือมุ่งเน้นที่ประโยชน์ส่วนตนก็มีความคิดว่าจะทำให้องค์กรนั้นเสียผลประโยชน์และทำให้องค์กรนั้นเกิดความเสียหายได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ไม่ว่าจะองค์กรเหล่านั้นจะมีขนาดเล็กหรือว่ามีขนาดใหญ่ก็ตาม
3. ผู้จัดการต้องมีความสามารถและศักยภาพทางการสร้างรูปแบบและแผนการปฏิบัติงานได้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้กับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในที่นี้กล่าวคือพนักงานนั่นเอง ซึ่งกล่าวได้ว่าแนวทางและแผนปฏิบัติการนี้จะยังใช้ได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ตาม
4. ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบกับการตัดสินใจ ในหลายครั้งผู้จัดการไม่มีความมั่นใจและไม่มีความกล้าในการตัดสินใจเนื่องจากการตัดสินใจเหล่านั้นอาจมีความเสี่ยงในด้านการจัดการ แต่ด้วยภาระและบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้จัดการต้องทำการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหากต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจ
5. รับผิดชอบด้านการสื่อสารที่ได้วางและกำหนดไว้ ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ทางด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานเหล่านั้นเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
6. จะต้องมองหาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรจากอุปสรรคต่างๆ ให้พลิกผันเป็นโอกาสทางธุรกิจ กล่าวได้ว่าผู้จัดการนั้นต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหาและปรับเปลี่ยนเป็นโอกาส แสดงว่าผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมองเห็นปัญหาและรู้เทคนิคแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
7. ดำเนินการจัดประชุมให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด กล่าวได้ว่าผู้จัดการจะต้องสรรหาช่วงเวลาที่มีความเหมาะสมในการประชุมที่สุดโดยต้องไม่กระทบกับงานหลักในการดำเนินการเพื่อ

ประหยัดเวลา ซึ่งมองว่าเป็นทรัพยากรที่องค์กรขาดไม่ได้ เพราะฉะนั้นแล้วการจัดประชุมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ผู้จัดการจะต้องเรียกประชุมในเรื่องที่มีนัยยะสำคัญจริงๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

8. ผู้จัดการจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการทำงานและมีอำนาจร่วมในการตัดสินใจและพร้อมรับฟังการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน

9. ผู้จัดการต้องฟังเหตุผลของผู้อื่นก่อนเสมอและพูดทีหลัง ถึงแม้จะเป็นการกล่าวโทษก็ตาม

นอกเหนือจากการวิเคราะห์สิ่งที่ผู้จัดการทำในมุมมองของหน้าที่ในการจัดการและทักษะดังที่กล่าวมานั้น ยังคงมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผู้จัดการ โดยอีกมุมหนึ่งเกิดจากการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการเฝ้าสังเกตสิ่งที่ผู้จัดการปฏิบัติในแต่ละวัน จำนวน 5 คน สิ่งที่พบคือ ผู้จัดการนั้นใช้ท่าทางวาทะมากกว่าการเขียน อีกทั้งผู้บริหารยังมีชั่วโมงในการทำงานในแต่ละวันที่ยาวนาน แต่งานไม่ได้เสร็จสิ้นแบบต่อเนื่องเป็นแต่ละชิ้นงาน ซึ่งมีการขัดขวางจังหวะการทำงานอยู่ตลอดเวลาทำให้งานของผู้บริหารนั้นเป็นงานที่มีความหลากหลายของงานที่ค่อนข้างสูงไม่มีความต่อเนื่องกัน (Mintzberg, H, 1975) โดยบทบาททางการจัดการที่ผู้บริหารทุกคนปฏิบัตินั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล และบทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ทฤษฎีทางการจัดการที่เกี่ยวข้อง

ตามทราบกันดีแล้วว่าความยากหรือความท้าทายของการจัดการนั้นนับวันยังมีการแข่งขันกันสูงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ขาดสภาพคล่องกว่าในสมัยอดีต ความผันผวนของราคาน้ำมัน รวมทั้งการบริหารที่เกิดความขัดแย้งขึ้นในประเทศและต่างประเทศที่ทำให้การบริหารจัดการองค์กรนั้นยิ่งทวีความยากต่อการจัดการยิ่งขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ที่นักจัดการต้องพึงพาอาศัยแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการเพื่อสร้างแนวคิด รูปแบบการดำเนินการเพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชสิริ ชมภู คำ, 2552)

การจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อจะให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถเอาชนะคู่แข่งและสามารถที่จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจนั้นจะต้องมุ่งเน้นที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้อยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งในรูปแบบการจัดการนี้จะอาศัยองค์ประกอบอยู่ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน(Cost Competitiveness)

ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายองค์กรนั้นสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งเทคโนโลยี แหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลายได้ง่านยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริโภคนั้นสามารถเข้าถึงการตรวจสอบข้อมูลได้ง่าย ทำการเปรียบเทียบราคาของสินค้าและบริการ ก่อนตัดสินใจซื้อ องค์กรธุรกิจใดก็ตามที่มีความสามารถที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่ต่ำกว่าก็ จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า และมีแนวโน้มที่การเจริญเติบโตทาง การตลาดและส่วนแบ่งทางการตลาดจะสูงขึ้นตาม เช่น ในกรณีของธุรกิจสายการบินในช่วงเวลาที่ผ่านมา นั้น อุตสาหกรรมนั้นได้เผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ที่มีราคาน้ำมันสูง ประกอบกับการก่อวินาศกรรม ทางอากาศที่ผ่านมา ทำให้องค์กรนั้นมีความยุ่งยากสูง หลายองค์กรธุรกิจนั้นมีความจำเป็นต้องปิดตัว ลงในที่สุด แต่สายการบินที่ยังคงอยู่ได้มักจะเป็นสายการบินที่มีต้นทุนที่ค่อนข้างต่ำ เช่น เจ็ตบลู และ เซาธ์เวสต์ แอร์ไลน์ ซึ่งต่างก็มีวิธีการบริหารจัดการที่มีความโดดเด่น และนำมาซึ่งความได้เปรียบด้าน ต้นทุน เช่น ทั้งสองสายการบินนั้นใช้เครื่องบินเพียงแค่นั้นเดียวทั้งสายการบิน เพื่อช่วยในเรื่องของการ ประหยัดต้นทุนในแง่ของการซ่อมบำรุงรักษา ซึ่งการที่องค์กรธุรกิจนั้นจะเกิดความได้เปรียบได้ก็มา จากการที่องค์กรธุรกิจนั้นใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและมีของเสียหรือความเสียหายน้อย ที่สุด ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยๆ ก็ตาม หากองค์กรธุรกิจนั้นมองข้ามก็จะทำให้องค์กรนั้นเกิด ความเสียหายและเสียเปรียบได้ แต่หากไม่มองข้ามก็จะช่วยผลักดันให้องค์กรประหยัดต้นทุนและช่วย เพิ่มขีดความสามารถในการตั้งราคาเพื่อสร้างแรงดึงดูดใจให้กับลูกค้าได้

2. คุณภาพ(Quality)

ปัจจุบันนี้ลูกค้ามีความต้องการสินค้ามากยิ่งขึ้น และไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าที่มีราคาถูก แต่ยังคงต้องการสินค้าที่มากด้วยคุณภาพอีกด้วย ซึ่งคำว่าคุณภาพนั้นหมายถึง คุณลักษณะและรูปร่าง ทั้งหมดของผลิตภัณฑ์รวมถึงการบริการ และก่อให้เกิดความพึงพอใจตามที่ลูกค้าประสงค์ การใช้ ผลิตภัณฑ์ของสินค้าหรือบริการนั้น ได้อย่างเหมาะสมพอดี มีคุณค่าต่อผู้บริโภคโดยผู้บริโภคเป็นผู้ ตัดสิน นั่นคือคุณภาพนั้นอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าในตัวสินค้า ในอดีตที่ผ่านมาเรามองว่าการ ควบคุมคุณภาพของสินค้าจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการผลิตสินค้าออกมาแล้วและได้รับการตรวจสอบ ข้อมูลตัวเลข ดูจำนวนสินค้าที่ชำรุดและเสียหายก่อนที่จะส่งถึงมือลูกค้า แต่ในยุคสมัยปัจจุบันนั้นได้มี กระบวนการและมาตรการในการควบคุมคุณภาพของสินค้าในแนวทางการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิด ความเสียหายนั้นเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามไม่เพียงแต่ธุรกิจที่ผลิตสินค้าเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ ธุรกิจในส่วน ของบริการก็มุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพการบริการลูกค้าเช่นกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

3. นวัตกรรม(Innovation)

นวัตกรรมนั้นเป็นการคิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาไม่เพียงแค่สินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่กล่าวรวมถึงกระบวนการทำงานและวิธีการในการทำงานด้วย ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจทั้งองค์กรขนาดใหญ่จนกระทั่งองค์กรขนาดใหญ่ต้องพึ่งพานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างคุณค่า และสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรธุรกิจ ซึ่งจากอดีตที่ผ่านมาการมีนวัตกรรมนั้นเราจะพยายามมุ่งเน้นไปที่ตัวของสินค้าที่จับต้องได้แต่เมื่อยุคสมัยของการจัดการเปลี่ยนไปทำให้การจัดการเปลี่ยนแนวคิดมามุ่งเน้นที่การสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานมากขึ้น เพราะนักจัดการมองว่ากระบวนการและวิธีการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยและนำองค์กรไปยังจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และตอบวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในที่สุด

4. ความเร็ว(Speed)

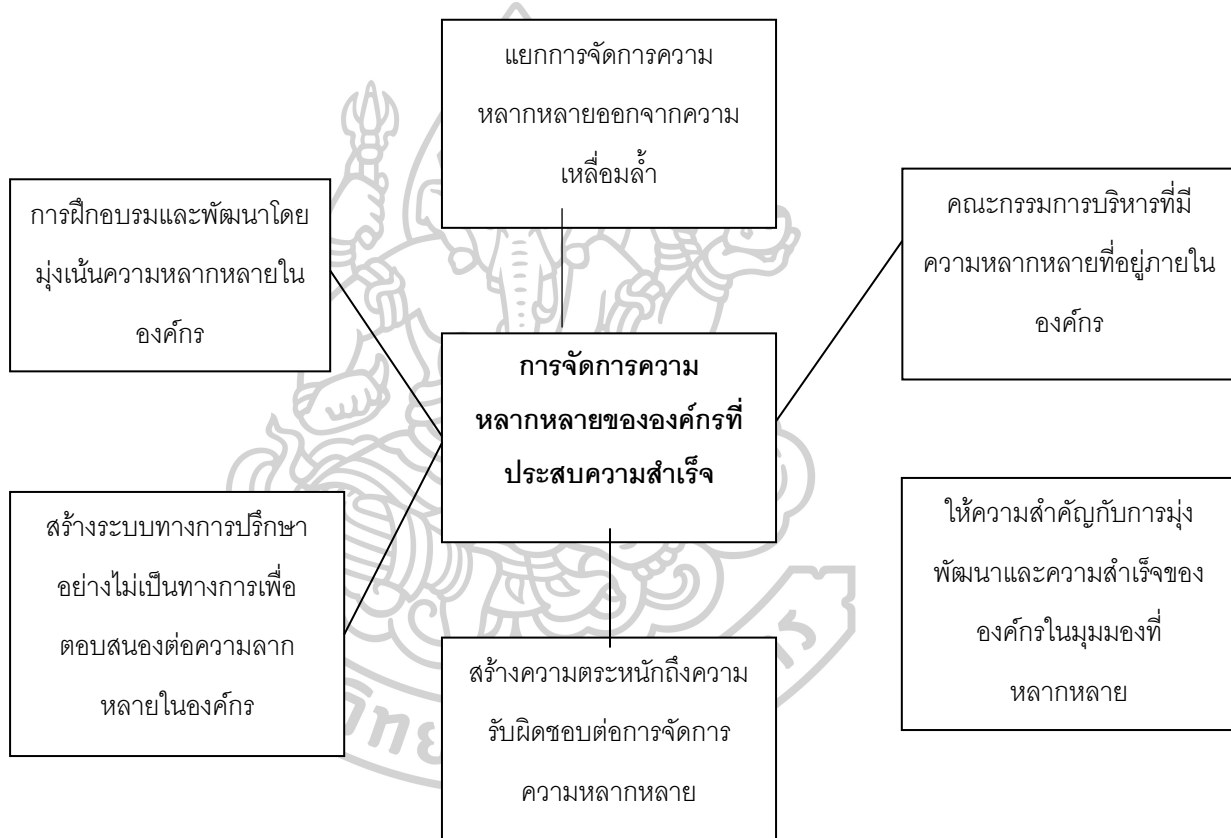
นอกเหนือจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้ก็คือความเร็ว ถ้ากำหนดให้ทรัพยากรทุกอย่างมีความเท่าเทียมกัน ไม่ว่าองค์กรในที่มีความเร็วมากกว่ากันก็มักจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น ความเร็วในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการผลักดันผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความเร็วก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร

การจัดการกับความหลากหลาย

ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง จะต้องมีความสามารถในการรับมือกับความหลากหลายที่เกิดขึ้นได้ เพราะการรับมือกับความหลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น และดึงดูดรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรได้ คำจำกัดความของคำว่าหลากหลายในที่นี้นั้น หมายความว่า การที่แต่ละคนมีความเหมือนและความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ พื้นฐานการศึกษา รสนิยมทางเพศ รวมทั้งพฤติกรรมและอุปนิสัย เป็นต้น (Barbosa and Cabral Cardoso, 2007) อีกลักษณะของความหมายของการจัดการกับความหลากหลาย คือ ขั้นตอนรูปแบบกระบวนการของการวางแผน วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการที่จะรับมือกับความต่างขององค์กรที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงานในส่วนงานการสรรหา การรักษาไว้ การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มาจากความหลากหลาย(Cornelius, Gooch and Todd, 2000) จะรับรู้ได้ว่าการจัดการกับความหลากหลายนั้นจะมุ่งเน้นที่การทำงานร่วมกับคนเป็นหลัก อย่างไรก็ตามการจัดการกับความหลากหลายที่เกิดขึ้นมักจะพบเจอกับอุปสรรคต่างๆ นานา ที่เป็นผลมาจากคุณลักษณะ ดังนี้(วิเชียร วิทย์อุตม, 2549)

1. ความมีอคติ ลำเอียง
2. มุ่งเฉพาะกลุ่ม เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง
3. การแบ่งแยกหรืออาจขัดแย้งเฉพาะกลุ่มนั้นๆ

จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต่างๆ นั้นจะต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมให้เป็นที่ยอมรับสนับสนุน และเห็นคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร เวลาต่อมาได้มีการศึกษาและเสนอแนะวิธีการในการจัดการกับความหลากหลายให้เกิดความสำเร็จ ดังรูป 2.2(Cox, 1991)



ภาพที่ 5 องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายต่อองค์กร การจัดการตามสถานการณ์(Contingency Management)

แนวคิดการบริหารจัดการแนวคิดนี้เกิดขึ้นพร้อมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้บริหารสามารถที่จะปรับตัวได้ทันถ่วงที และรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบทบาทของผู้บริหารนั้นจะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสูงสุดในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรและ

กำหนดระบบควบคุมองค์กร การออกแบบนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อการดำเนินการองค์กร (ชวลิต ประภะนันท์, 2542)

แนวคิดนี้ได้ปฏิเสธแนวคิดแบบดั้งเดิมและมีทิศทางตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ได้กลับกลายมาเป็นแนวคิดที่มีความเป็นสากลและนิยมนำมาใช้ในบริษัทปัจจุบันกันอย่างแพร่หลายเนื่องจากแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ใช้ได้กับทุกๆ สถานการณ์โดยพยายามมุ่งเน้นในเรื่องของการตัดสินใจ การเพิ่มความยืดหยุ่น และการปรับตัว โดยการจัดการในลักษณะนี้จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการแปรเปลี่ยนไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการจัดการรูปแบบลักษณะนี้จะมองธรรมชาติเป็นตัวแปรตัวหนึ่งและเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบ กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ ให้มีความสอดคล้อง สมเหตุ สมผล ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Fiedler, 1967) การจัดการแนวคิดนี้จะพยายามหาวิธีแก้ไขเพื่อให้การแก้ไขปัญหาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่สุด ซึ่งสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปนั้นมีอยู่ 2 ประเภทที่สามารถสร้างผลกระทบให้กับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีความเสถียรภาพ คือองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกิดการแปรเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย และสภาพแวดล้อมของนวัตกรรม คือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง ซึ่งจะมีผลอย่างชัดเจนกับองค์กรจนกระทั่งการบริหารจัดการแบบเดิมไม่สามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ จึงทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงในที่สุด โดยมุ่งเน้นที่จะจัดการกับโครงสร้างขององค์กร เช่น การกระจายอำนาจ การมอบงาน รวมทั้งการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินการภายในองค์กรนั้นบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lussier, 2006)

สรุปประเด็นทางด้านการจัดการการจัดการต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ แนวทาง และเป้าหมายเป็นหลัก โดยจะต้องสร้างกระบวนการ และรูปแบบการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ตั้งแต่อดีตมาจนถึงยุคสมัยปัจจุบันหลายๆองค์กรพยายามที่จะสร้างกระบวนการทางการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ก็ตาม ทำให้ทราบได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรได้ถูกมองและถูกวิเคราะห์การเจริญเติบโตในภาพรวม และองค์รวมของการจัดการ โดยมุ่งเน้นทางด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ กำลังการผลิตสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรเพราะทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะตัวภายในองค์กรทำให้เกิดความแตกต่าง ซึ่งบทบาทหลักจะอยู่ที่ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ที่วางแผนและเลือกใช้ทรัพยากรต่างๆ ตั้งแต่ทรัพยากรพื้นฐานไปจนถึงทรัพยากรขั้นสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรและทำให้องค์กรบรรลุ

เป้าหมายในที่สุด การเติบโตทางการตลาด และการเงินที่สูงขึ้นนั้นสามารถบอกได้ถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีความสัมพันธ์ที่เป็นเชิงบวกที่ช่วยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเป็นจริงการเติบโตขององค์กรธุรกิจจะต้องผสมผสานกันระหว่างองค์ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรขององค์กร โดยประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดได้จากการที่องค์กรสามารถวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด รวมทั้งลูกค้าและคู่แข่งด้วย จากที่กล่าวมาจะทำให้มองเห็นว่าหากองค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้แล้วก็มักจะทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจที่ดีตามมา เนื่องจาก ความสามารถทางการแข่งขันนั้นเป็นการพัฒนาหรือเป็นผลมาจากการที่องค์กรธุรกิจนั้นผสมผสานระหว่างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกนำมาพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับความเครียด

ความหมายของความเครียด

ความเครียด (Stress) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า Stringers หมายถึงความกดดัน มีผู้ให้ความหมายของความเครียดและ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความเครียดในลักษณะดังนี้

อรรถนพ ถนอมวงษ์ (2539) ให้ความหมายว่า ความเครียดเป็นภาวะที่ร่างกายและจิตใจปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อตัวกระตุ้นให้เกิดความเครียด ทั้งภายในและภายนอกร่างกาย เพื่อให้ดำรงไว้ซึ่งภาวะสมดุลของร่างกายและจิตใจ ถ้าหากไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะเกิดผลเสียต่อร่างกายและจิตใจ

จตุพร ขยันควร (2540) ให้ความหมายว่า ความเครียด หมายถึง ภาวะที่ร่างกายและจิตใจตอบสนองต่อสิ่งที่มากระตุ้น โดยเป็นเหตุการณ์สำคัญร้ายแรง ทั้งทางด้านดีและไม่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ เมื่อร่างกายไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ก็จะเกิดความรู้สึกไม่สบายเกิดขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น เกิดความตึงเครียด นอนไม่หลับ มือสั่น ปวดศีรษะ ซึมเศร้า หงุดหงิด ฉุนเฉียว เป็นต้น โดยแต่ละคนจะเกิดแตกต่างกันไป เป็นสิ่งที่รู้เฉพาะคนและสัมผัสด้วยใจของตน

ถาวร นิลทวี (2550) สรุปความหมายว่า ความเครียด คือ สภาวะกดดันที่มีต่อร่างกายและจิตใจ เมื่อถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้เกิดความผิดปกติทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงพฤติกรรม แล้วทำให้แสดงออกมาในสภาพความพร้อมของร่างกายใน

การทำงาน เช่น อัตราการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การขาดงาน และเป้าหมายในการทำงานรวมถึงการลาออก เป็นต้น

สุมาริน เจริญสวัสดิ์ (2550) ความเครียด เป็นภาวะที่ร่างกายและจิตใจมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาขัดขวางการทำงาน การเจริญเติบโต และความต้องการของมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความคิด พฤติกรรมและอารมณ์ในด้านลบ ขัดขวางการดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติสุข และแต่ละคนจะมีรูปแบบการแสดงออกของความเครียดแตกต่างกันไป

โรจนรินทร์ โกมลศิริ (2551) สรุปความหมายว่า ความเครียด เป็นอาการที่ปรากฏขึ้นเนื่องจาก ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นเพื่อตอบสนองต่อสิ่งคุกคาม หรือภาวะกดดันต่าง ๆ ที่มากระทบจากทั้งภายในและภายนอกร่างกาย และเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม รวมถึงการปรับตัวในการทำงาน

วรภัทร ภูภิรมย์ (2554) ให้ความหมายว่า ความเครียด คือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเรามีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์บางอย่างที่เข้ามากระทบกับตัวเรา ความเครียด คือวิธีที่ร่างกายเตรียมตัวรับมือกับความท้าทายของสถานการณ์ที่ยากลำบากที่เกิดขึ้นกับเราความเครียดทำให้เราจดจ่อมุ่งมั่น เหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดได้นั้นมีหลากหลายและเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละคน ร่างกายจะตอบสนองต่อความเครียดโดยอาศัยการทำงานของระบบประสาทและฮอร์โมนบางชนิด การตอบสนองต่อความเครียดของร่างกายที่ดีจะช่วยยกระดับความสามารถในการจัดการและการกระทำต่าง ๆ ภายใต้อารมณ์ที่มั่นคงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกัน การตอบสนองต่อความเครียดก็สามารถเป็นสาเหตุของการเกิดปัญหาได้ด้วย เช่น มีปฏิกิริยาตอบสนองมากเกินไปจนส่งผลเสีย เป็นต้น

วรวรรณ สันติกุล (2555) กล่าวว่า ความเครียดได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายในหรือภายนอกตัวบุคคล โดยมีผลกระทบต่อความต้องการขั้นพื้นฐานหรือส่งผลต่อภาวะสมดุลของบุคคลสามารถสรุปความหมายของความเครียดได้ดังนี้

- (1) สิ่งใดก็ตามที่คุกคามหรือก่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคล
- (2) สิ่งใดก็ตามที่ทำให้บุคคลไม่ได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่เป็นความต้องการพื้นฐานของบุคคล
- (3) สิ่งใดก็ตามที่รบกวนพัฒนาการด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล สิ่งนั้นมีผลทำให้ร่างกายและจิตใจขาดความสมดุล

วรวรรณ สันติกุล (2555) กล่าวว่า ความเครียดเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ถูกประเมินโดยบุคคลว่า เป็นสิ่งคุกคามที่ส่งผลให้บุคคลตกอยู่ในภาวะอันตราย

วรวรรณ สันติกุล (2555) กล่าวว่า ความเครียด คือสภาวะของร่างกายและจิตใจที่เกิดการตื่นตัวเตรียมรับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งคิดว่าไม่น่าพอใจเป็นเรื่องที่หนักหนาสาหัสเกินกำลังทรัพยากรที่มีอยู่ หรือเกิน ความสามารถที่จะแก้ไขได้ ทำให้รู้สึกหนักใจ เป็นทุกข์ และพลอยทำให้เกิดอาการผิดปกติทางร่างกายและพฤติกรรมตามไปด้วย

อรวรรณ แก้วบุญชู (2552) ความเครียดหมายถึง ปฏิกริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งคุกคามที่มาจากสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของร่างกายและจิตใจ

จากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของความเครียดได้ว่า ความเครียดเป็นสภาวะหรือความรู้สึกที่ร่างกายของบุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ ถูกคุกคามซึ่งอาจจะเป็นเหตุการณ์สำคัญ ทั้งทางด้านดีและร้ายแรงจนไม่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ เป็นสิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความคิด พฤติกรรมและอารมณ์ในด้านลบ ซึ่งขัดขวางการดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติสุข รวมถึงการปรับตัวในการทำงาน

ความหมายของความเครียดจากการทำงาน

อรวรรณ แก้วบุญชู (2552) ความเครียดจากการทำงาน เป็นรูปแบบของปฏิกริยาที่เกิดขึ้นกับบุคคลเนื่องจากการเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานที่ต้องรับผิดชอบกับองค์ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ซึ่งเป็นปัญหาของบุคคลนั้น ๆ ที่ต้องเผชิญ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม เกิดขึ้นได้จากปัจจัยด้านลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานและโครงสร้างขององค์กร

กิตติพล ปานเจริญ (2548) ความเครียดในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน และประเมินว่างานนั้นคุกคามต่อความเชื่อมั่นในตนเองหรือความผาสุกและเกินขีดความสามารถของตน

Crawford (1993) ความเครียดในการทำงาน เป็นสภาพในงานหรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งอาจแสดงออกทางกาย จิตใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ

Wheeler , H.H. & Ridings (1994) ความเครียดในการทำงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลว่างานนั้น คุกคามต่อความเชื่อมั่นในตนเอง หรือ ความผาสุก และเกินขีดความสามารถของตน

Farrington (1995) ความเครียดในการทำงาน เป็นการรับรู้ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของบุคคลกับความสามารถในการจัดการกับความต้องการนั้น ๆ และประเมินว่าความต้องการเหล่านั้นเป็นสิ่งคุกคามต่อตนเอง

สรุปได้ว่า ความหมายของความเครียดจากการทำงานเป็นความรู้สึกหรือรูปแบบของปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น ของบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน เป็นภาวะที่ร่างกายและจิตใจมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่ คุกคามต่อความเชื่อมั่นในตนเองหรือความผาสุกและเกินขีดความสามารถของตน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานที่ต้องรับผิดชอบกับองค์ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ของบุคคลนั้น ๆ ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ในการทำงานและโครงสร้างขององค์กร

ปัจจัยและสาเหตุของความเครียด

สาเหตุของความเครียด ในหนังสือความเครียด ของกระทรวงสาธารณสุข(2524, หน้า 1) ได้เขียนถึงความเครียดเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. สาเหตุจากจิตใจ เช่น ความต้องการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในจิตใจ และกลัวว่าจะไม่ได้ดังที่ต้องการที่หวังไว้ จะทำให้คน ๆ นั้น เกิดความเครียด เช่น กลัวสอบไม่ผ่าน กลัวทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จ ปมด้อยต่าง ๆ ที่เกิดในจิตใจ เช่น ตนไม่สวยอย่างคนอื่น ตนไม่รวยเท่าคนอื่น
2. สาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิตความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สถานการณ์ที่ทำให้คนเรามีความเครียด เช่น เมื่อได้งานใหม่ ย้ายงาน ย้ายบ้าน ญาติเสียชีวิต
3. สาเหตุจากการเจ็บป่วย โรคเรื้อรัง โรคที่สังคมรังเกียจ

สุจริต สุวรรณชีพ (2532) ได้กล่าวว่า สิ่งใด ๆ ก็ตามที่รบกวน หรือมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคคล ความเจ็บป่วย ความสูญเสีย และ ความทุกข์ สร้างความกดดันต่อจิตใจ ทำให้กลไกการปรับตัวของร่างกายต้องทำงานเพื่อขจัดภาวะเครียดนั้น ๆ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดมักไม่ได้เกิดจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่มักจะมีสาเหตุมาจากความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจของแต่ละคน เริ่มตั้งแต่ประสาทสัมผัสรับความรู้สึกแล้วส่งต่อไปที่สมอง ซึ่งจะรับรู้ และแปลผลออกมาเป็นความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งแบ่ง สาเหตุของความเครียด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ทาง คือ สาเหตุทางร่างกาย ได้แก่ โรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ สาเหตุทางจิตใจ ได้แก่ ความไม่สมหวัง ความขัดแย้งภายในจิตใจ ความคับข้องใจ ความสูญเสีย และสาเหตุทางสังคม ได้แก่ บทบาทหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่และครอบครัว

จตุพร เพ็งชัย (2534) ได้แบ่งสาเหตุของความเครียดว่าเกิดจากความกดดันจากสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องงาน เงิน เรื่องภายในครอบครัวที่อยู่อาศัยซึ่งทำให้เกิดความไม่สบายใจ ความขัดแย้งอันเกิดจากภายในจิตใจ เช่นความไม่สมหวัง ความสูญเสียการตัดสินใจไม่เด็ดขาด ความเป็นทุกข์อันเกิดจากความเจ็บป่วยของร่างกาย

Farmer et al .(1984) แบ่งสาเหตุของความเครียดไว้ว่า สาเหตุจากบุคคล (Personal Source) เป็นสาเหตุที่สัมพันธ์กับวิถีชีวิตของบุคคล ซึ่งได้แก่ โครงสร้างบุคคลอกภาพ ประสบการณ์ในชีวิต สุขภาพและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในลักษณะของปัจเจกบุคคล สาเหตุจากการเงิน (Financial Source) เป็นสาเหตุที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ เช่น สถานภาพทางการเงิน รายได้ รวมทั้งการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับสถานภาพการเงินที่ควรจะเป็น สาเหตุสัมพันธ์ภาพ (Relation Source) สาเหตุที่เป็นผลมาจากการสังสรรค์กับคนอื่น ได้แก่ครอบครัว เพื่อน ผู้บังคับบัญชา และสาเหตุจากอาชีพการงาน (Occupation Source) เป็นสาเหตุที่สัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานและการดำเนินชีวิต รวมทั้งความคาดหวังในอนาคต

สรุปได้ว่าสาเหตุของความเครียดโดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านสภาพร่างกาย ซึ่งได้แก่ การเกิดโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ โรคที่สังคมรังเกียจ ด้านทางสภาพจิตใจ ซึ่งได้แก่ การวิตกกังวลในเรื่องต่าง ๆ ที่มากเกินไป การคับข้องใจ การสูญเสียการตัดสินใจไม่เด็ดขาด กลัวทำงานไม่สำเร็จ และด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ การเงิน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสถานการณต่าง ๆ ในชีวิต เช่นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ การเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

สาเหตุความเครียดจากการทำงาน

อรรวรรณ แก้วบุญชู (2552) กล่าวว่า ความเครียดจากการทำงาน สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ แต่ความเครียดที่รุนแรงมักเกิดจากการที่บุคคลไม่สามารถเอาชนะความกดดันที่เกิดจากงานได้ ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญต่อการเกิดความเครียดในระยะยาว รวมทั้งปัญหาสุขภาพและการเกิดอุบัติเหตุ ในทางตรงข้ามหากได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างความสมดุลให้กับตนเองได้และเป็นแรงจูงใจสำคัญให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ความเครียดจากการทำงานอาจเกิดจากความไม่สมดุลของการจัดการงานที่บ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครอบครัวที่มีปัญหาความยากจน และสภาพความเป็นอยู่ที่บ้านไม่ดี

ทวีป อภิสสิทธิ์ (2532) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความเครียดทางอารมณ์ ที่เกิดกับคนทำงานราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ว่าเกิดจากการมีงานทำมากเกินไป คนต้องมีการพักผ่อนอย่างเพียงพอ ถ้าพักผ่อนไม่เพียงพอสุขภาพกายจะเสื่อมโทรม และสุขภาพจิตก็จะเสื่อมโทรมด้วย การมีงานทำน้อยเกินไป เมื่อคนมีเวลาว่างมาก ความคิดจิตใจของคนที่ไม่ค่อยมีงานทำก็จะฟุ้งซ่าน คิดไปต่าง ๆ นานา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม เช่นมีการวิ่งเต้น เล่นพรรคเล่นพวก โยไม้คำนึงถึงอาวุโสและความสามารถ จนทำให้ผู้ที่ได้เลื่อนขั้นไม่เหมาะสมหรือผู้เกี่ยวข้องเสียสุขภาพจิต การถูกตัดทอนผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ถ้าผลประโยชน์ที่เคยได้รับถูกตัดทอนลงไปหรือไม่ได้รับอย่างเคย ก็จะเกิดความเครียดทางอารมณ์เพราะคิดมากอาจถึงขั้นเสียสุขภาพจิตได้ รวมทั้งความไม่แน่นอนของงานที่ทำให้คนที่ทำงานอยู่แล้วโดยไม่รู้ว่อนาคตว่าหน่วยงานหรือบริษัทที่ตนทำงานอยู่นั้นจะต้องล้มเลิก หรือหยุดกิจการไปหรือไม่ ก็จะมีอารมณ์เครียด ไม่เป็นอันทำงานและไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความไม่ชัดเจนของหน้าที่การงานที่ทำ คนที่ทำงานแล้วไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนจะต้องทำและรับผิดชอบ ไม่แน่ใจในบทบาทหน้าที่ของตน และมีผลให้เกิดกระทบขัดแย้งกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดความเครียดทางอารมณ์ได้ การมองไม่เห็นอนาคตในการทำงาน หรือต้องจมปลักอยู่กับหน้าที่การงานนั้น ๆ โดยมองไม่เห็นช่องทางว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็จะเกิดการเก็บกดอารมณ์เครียดมาก ๆ และเป็นเวลานาน ก็อาจเป็นโรคจิตประสาทได้เช่นกัน สัมพันธภาพกับผู้อื่นไม่ดีพอ การที่สัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับผู้อื่น ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคคลนั้น หรือระหว่างผู้ร่วมงานกับบุคคลนั้นไม่ดีพอ ย่อมก่อให้เกิดความเครียดทางอารมณ์ขึ้นได้กับผู้นั้น รวมทั้งผู้ร่วมงานด้วย ความเครียดทางอารมณ์ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวจะมีผลกระทบไปถึงผลงานในหน้าที่การงานของผู้ที่มีความเครียดทางอารมณ์นั้น ๆ ทำให้งานขาดคุณภาพและประสิทธิภาพ

Warsaw (1979) กล่าวถึงสาเหตุของความเครียดที่เกิดจากการทำงานเกิดจากลักษณะและสภาพแวดล้อมของงาน เช่นปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงานและระบบงาน โครงสร้างของงาน เช่น มาตรฐานการทำงาน กฎ ระเบียบ และความซ้ำซากของงาน บทบาทในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การขาดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การมีความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน หรือการขาดความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงภายในสถานที่ทำงาน เช่น การเปลี่ยนหัวหน้างานใหม่ การเปลี่ยนกลุ่มทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นผลให้ต้องปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Edward Hallowell (2009) กล่าวว่า สาเหตุทั่ว ๆ ไปของความเครียด ในที่ทำงาน มีดังนี้

1. การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลให้เกิดความเครียดในการทำงาน ได้แก่

1.1 ปริมาณงานที่เปลี่ยนไป ในกรณี เช่น การลดพนักงาน โดยบริษัทไม่ลดขีดความสามารถในการผลิต หรือพนักงานต้องรับหน้าที่เพิ่มเติมจากหน้าที่ประจำในช่วงที่บริษัทกำลังขยายกิจการ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอาจก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและความกระวนกระวายได้

1.2 ค่าตอบแทนที่เปลี่ยนแปลง ในกรณีที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์น้อยลง ก็จะทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลในด้านการใช้จ่ายของตนเอง

1.3 ตำแหน่งหน้าที่ การกิจที่ได้รับมอบหมายและทีมงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ต้องมีการเรียนรู้ทักษะกระบวนการใหม่ ๆ และต้องพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานใหม่ ๆ ต้องใช้ความสามารถและความใส่ใจในการปรับตัวซึ่งจะก่อให้เกิดความเครียดได้

1.4 ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคเทคโนโลยีเป็นความเสี่ยงในการตกงาน หรือการลดขนาดขององค์กรในกรณีที่มีภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้พนักงานไม่มั่นใจในหน้าที่การงานและเกิดความเครียดได้

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานอันเลวร้าย กล่าวคือที่ทำงานมีปัญหาเรื้อรังในด้านโครงสร้างและเป็นข้อจำกัด ต่อการทำงานทั้งระบบ สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจทวีความตึงเครียดได้มากกว่าปกติ ได้แก่

2.1 ปริมาณงานที่มากเกินไป เมื่อองค์กรลดขนาดหรือประสบปัญหาการสรรหาบุคลากรอย่างเพียงพอ ก็จะเป็นการเพิ่มปริมาณให้พนักงานที่มีอยู่เดิม

2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบบ้างาน วัฒนธรรมขององค์กรที่มีความกดดันภายในสูงซึ่งเป็นการบีบบังคับให้พนักงานต้องทำงานเป็นเวลายาวนาน และเกินเวลา อีกทั้งการมีการแข่งขันในการทำงานสูง จนทำให้พนักงานมีความเหนื่อยล้าได้

2.3 หัวหน้างานผู้ก่อปัญหา ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นผู้นำ และใช้ระบบบีบบังคับ เคี้ยวเชี้ยพนักงานให้เพิ่มความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความกลัว วิตกกังวลแก่พนักงานได้

2.4 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ในกรณีบรรยากาศที่มีแต่การแข่งขัน ไม่ไว้วางใจ และมีความแตกแยก เป็นต้น

3. การตอบสนองของแต่ละบุคคล โดยมีปฏิกริยาต่อสภาพการณ์ในการทำงานอย่างกระวนกระวายใจ และทำให้บุคคลมีปฏิกริยาตอบสนองในแง่ลบ ได้แก่

3.1 ความหวาดกลัวว่าจะล้มเหลว หากสภาพแวดล้อมในการทำงานเต็มไปด้วยการแข่งขันและการวิพากษ์วิจารณ์มากกว่าการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและส่งเสริมเกื้อหนุนกัน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลว่าจะเกิดความล้มเหลวสูง

3.2 การยอมรับนับถือตนเองในระดับต่ำ การประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับต่ำ มีทัศนคติว่าตนเองไร้ความสามารถ ย่อมทำให้เกิดความกังวลในการทำงานได้

3.3 การขาดความไว้วางใจ เชื่อใจ บรรยากาศในการทำงานอาจเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ถ้าผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานแสดงให้เห็นว่าไม่มีความจริงใจต่อกัน

3.4 การขาดความสัมพันธ์กับหมู่คณะ พนักงานหลายคนรู้สึกว่าตนเองไม่มีสัมพันธ์ภาพในที่ทำงาน มีความรู้สึกแปลกแยก โดดเดี่ยวเป็นปัญหาได้ หรือกรณีที่มีการติดต่อกันผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์มากกว่าทางกรรวมกลุ่มกันทางสังคม

3.5 สภาวะสูญสิ้นเรี่ยวแรงในการทำงาน เป็นผลจากวัฒนธรรมการทำงานแบบบ้างาน รวมกับความเครียดในระดับที่เป็นพิษ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองหมดเรี่ยวแรง และมองไม่เห็นอนาคตในงาน จะรู้สึกอ่อนล้า ตึงเครียด ฉุนเฉียวง่ายและหมดความสนใจทุก ๆ เรื่อง

Brown and Moberg (1980) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน ดังนี้

1. ความเครียดเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งได้แก่ งานยาก งานคลุมเครือ งานมากเกินไป ไม่สามารถทำเสร็จตามกำหนดเวลา

2. ความเครียดเกิดจากบทบาทตนเอง เป็นความเครียดจากผู้อื่นมีความคาดหวังต่องาน หรือ พฤติกรรมการทำงาน

3. สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความไม่มีอิสระ หรือกฎเกณฑ์ มากเกินไป

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความร้อน ความเย็น และสิ่งอื่น ๆ ที่มีผลต่อสุขภาพ

5. ชีวิตส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ ลักษณะอุปนิสัย ลักษณะครอบครัว เป็นต้น

6. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปได้ที่มีผลการประเมินเป็นบวก หรือเป็นลบ

สรุปได้ว่า สาเหตุความเครียดจากการทำงานของบุคคลจำแนกได้ 4 ประการได้แก่

1. สาเหตุจากลักษณะงาน ได้แก่ ปริมาณงาน ความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นผลให้บุคคลต้องเกิดความมุมานะที่จะทำงานให้สำเร็จ ไม่มีเวลาพักผ่อนทำให้ร่างกายและสุขภาพจิตเสื่อมโทรม จนมีสภาวะสูญสิ้นเรี่ยวแรงในการทำงาน

2. สาเหตุจากสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างระบบงานที่ ซับซ้อน มีความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคคล มีมาตรฐานการทำงานที่เคร่งครัด หรือหย่อน ยานมากเกินไป วัฒนธรรมองค์กรแบบข้างาน ตลอดจนบรรยากาศของสถานที่ทำงาน เช่น มีขนาดเล็กหรือแคอัดคับแคบ ไม่รองรับพนักงานจำนวนมาก มีความร้อน ความเย็น และสิ่งอื่น ๆ ที่มีผลต่อสุขภาพ ตลอดจนรูปแบบและผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

3. สาเหตุจากความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ได้แก่ บรรยากาศที่ขาดความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงาน การขาดความสัมพันธ์กับหมู่คณะ และเต็มไปด้วยความหวาดระแวงจนทำให้บุคคล รู้สึกแปลกแยกโดดเดี่ยว หรือผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ

4. การเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลให้เกิดความเครียดในการ ทำงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การเปลี่ยนแปลงสถานที่ ทำงาน การเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ ตลอดจนความมั่นคงในหน้าที่ การงาน ซึ่งเป็นผลให้เกิดความกังวล ไม่มั่นคงในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

ระดับของความเครียดมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในการอดทนต่อ ความเครียด ซึ่งแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละบุคคล และ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการควบคุมความเครียด

ผลกระทบของความเครียดจากการทำงาน

อรรวรรณ แก้วบุญชู (2552) ความเครียดในระดับต่ำ และความเครียดในระยะเวลายาวนานเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น ได้ฝึกการแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อวัยวะต่าง ๆ ในร่างกายได้มีโอกาสรับมือกับภาวะเครียดที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในทักษะความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจในตนเองมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าความเครียดในระดับรุนแรงหรือระยะยาวจะก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ดังนี้

1. ผลกระทบด้านร่างกาย เมื่ออยู่ในภาวะความเครียดเป็นเวลานาน อาจทำให้เกิดความผิดปกติต่อระบบอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายซึ่งภาวะนี้เรียกว่าโรคจิตสรีระแปรปรวน (Psychophysiological disorders) ซึ่งมีอาการดังนี้

1.1 ความผิดปกติในระบบหัวใจและหลอดเลือด อาจทำให้เกิดอาการใจสั่น ความดันโลหิตสูง หลอดเลือดหัวใจอุดตัน

1.2 ความผิดปกติในระบบย่อยอาหาร อาจเกิดอาการแน่นท้อง ท้องอืด บางครั้งทำให้เกิดโรคกระเพาะอาหารได้

1.3 ความผิดปกติในระบบทางเดินหายใจ ทำให้เกิดการหายใจแรงและเร็วได้ อาจเกิดอาการหอบหืดได้

1.4 ความผิดปกติในระบบกล้ามเนื้อและกระดูก อาจทำให้เกิดอาการปวดต้นคอ ปวดหลัง และปวดตามข้อต่าง ๆ ได้

1.5 ความผิดปกติในระบบผิวหนัง จะมีเหงื่อออกมากกว่าปกติ และอาจเกิดอาการคัน เจ็บ และชา

1.6 ความผิดปกติในระบบขับถ่ายและระบบสืบพันธุ์ อาจทำให้เกิดอาการถ่ายปัสสาวะบ่อย ท้องผูก หรือท้องเสียได้ และมีความต้องการทางเพศลดลง

1.7 ความผิดปกติของต่อมไร้ท่อ อาจทำให้เกิดโรคเบาหวาน ตาพร่ามัว หัวใจเต้นแรง ลำไส้เคลื่อนไหวน้อยลง

1.8 ความผิดปกติในระบบประสาท อาจทำให้เกิดอาการเวียนศีรษะ มึนงง ปวดศีรษะ และเกิดอาการนอนไม่หลับ

1.9 ความเมื่อยล้า ส่งผลให้สรีระภาพของคนทำงานและประสิทธิภาพของงานลดลง

2. ผลกระทบด้านจิตใจ เมื่ออยู่ในภาวะความเครียดเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดอาการดังนี้

2.1 พฤติกรรมหรือบุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น มีพฤติกรรมก้าวร้าว ไม่ให้ความร่วมมือ มีอารมณ์แปรปรวน อาจพูดถึงความตายบ่อย ๆ

2.2 การแสดงทางอารมณ์ไม่เหมาะสม เช่น หงุดหงิดง่าย ขี้รำคาญ โกรธ ร้องไห้ หรือหัวเราะโดยไม่มีเหตุผล

2.3 ระดับความรู้สึก ความจำ ความสนใจหรือสมาธิเสียไปการระลึกได้อาจไม่เหมาะสมหรือไม่แน่นอน อาจมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าน้อยลง

2.4 กระบวนการความคิดถูกรบกวน มีความคิดสับสน ตัดสินใจไม่ได้ อาจถึงขั้นประสาทหลอน

2.5 การรับรู้ถูกรบกวน อาจมีประสาทหลอน การได้ยินเสียง การรับรู้ทางประสาทสัมผัสเสียไป

2.6 สูญเสียความสนใจ มักขาดความสนใจต่อการพูดคุยแต่จะเบี่ยงเบนความสนใจไปยังสิ่งแวดล้อมและความรู้สึกไวต่อเสียงรบกวน

2.7 การติดต่อสื่อสารด้วยคำพูดมีการเปลี่ยนแปลง อาจพูดซ้ำและคำพูดอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในขณะพูด

2.8 มีกลไกป้องกันตนเองโดยไม่รู้ตัว เช่น ใช้เหตุผลเข้าข้างตนเอง ปฏิเสธ โทษผู้อื่น

2.9 มีอาการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น ทำตัวเป็นเด็ก แยกตัวเอง การตัดสินใจไม่เหมาะสม รู้สึกว่าตัวเองต่ำต้อยไม่ปลอดภัย และเรียกร้องความต้องการมากกว่าปกติ

Cooper and others (1992) ได้กล่าวว่า ความเครียดในการทำงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในชีวิตการทำงานทุกวัน เครื่องบ่งชี้ความเครียดในการทำงานคือ การลาออก การขาดงานของบุคลากร อัตราการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ ซึ่งอัตราการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุต่าง ๆ จากความเครียดนี้ไม่เพียงแต่จะเกิดผลกระทบต่องานเท่านั้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นด้วย หากมองในแง่ผลของความเครียดในด้านพฤติกรรมก็จะพบปรากฏการณ์ต่อไปนี้ เช่น

1. การทำงานไม่ทันตามกำหนด และ ผิดนัด

2. การทำงานสายมากขึ้น
3. การทำงานเลินเล่อ จนผิดพลาดบ่อย ๆ
4. ลังเลใจ ไม่กล้าตัดสินใจ
5. มีปัญหาในการเข้ากับบุคคลอื่น

มารินท์ เจริญสวัสดิ์ (2550) ได้แบ่งผลของความเครียด 2 ทาง คือ

1. ความเครียดทางบวก(Positive Stress) เป็นความเครียดที่ดี เป็นความเครียดที่ทำให้เป็นสุข เช่นสามารถทำงานได้เสร็จตามเวลา ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
2. ความเครียดทางลบ (Negative Stress) เป็นความเครียดที่ไม่ดี เป็นความเครียดที่ทำให้เป็นทุกข์ เช่น เจ็บป่วย ผิดหวังในหน้าที่การงาน เป็นต้น

วรวรรณ สันติกุล (2555) กล่าวถึงธรรมชาติของความเครียดว่า ความเครียดมีทั้งให้คุณและโทษ โดยความเครียดที่ให้คุณ คือ ความเครียดบวก(Eustress) และความเครียดให้โทษ คือ ความเครียดลบ(Distress) ซึ่งแต่ละตัวมีลักษณะดังนี้

ความเครียดบวก เป็นการตอบสนองที่เป็นทางบวกต่อตัวก่อความเครียด ซึ่งการตอบสนองนี้มักขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์ ความต้องการ สถานที่ และเวลาที่เกิดของตัวก่อความเครียด ณ ขณะนั้น และมีความรู้สึกว่าคุณค่าที่ตนกำลังทำอะไรมีคุณค่า มีความหมาย มีความหวังซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและสภาวะเป็นสุขของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะของความเครียดบวกมีดังนี้ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีช่วงระยะเวลาการเกิดและคงอยู่สั้น เป็นแรงจูงใจและช่วยเพิ่มความเข้มข้นของพลังงานไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ทำให้บุคคลรู้สึกมีพลังกระปรี้กระเปร่า และเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองสามารถจัดการได้

ความเครียดลบ เป็นการตอบสนองที่เป็นทางลบต่อตัวก่อความเครียด ซึ่งคุณลักษณะของความเครียดลบคือ ไม่จูงใจ สลายพลังในตัวบุคคล ทำให้เกิดความวิตกกังวล ทำให้รู้สึกไม่เป็นสุข เจ็บปวด ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และอาจนำไปสู่ความเจ็บปวดทางร่างกาย จิตใจอ่อนล้า ห่อเหี่ยว หกหู แม้กระทั่งซึมเศร้า

Hindle, T. (1998) กล่าวถึงผลกระทบของความเครียดมีดังนี้

1. ผลกระทบต่อสังคม เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นในรูปของค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของผู้ป่วยด้วยโรคที่เกิดจากความเครียด สภาวะที่ต้องออกจากงานก่อนวัยเพราะความเครียด อุบัติเหตุทางกายหรือทุพพลภาพอันเนื่องมาจากความเครียดในการทำงาน นอกจากนี้ความเครียดทำให้บุคคลกลายเป็นคนขี้รำคาญโกรธหรือหงุดหงิดง่าย ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพการดำเนินชีวิต

2. ผลกระทบต่อองค์กร ในปี 1998 อเมริกาสูญเสียเงินมูลค่า 150 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากการขาดงานที่มีผลมาจากความเครียด และเชื่อว่า ร้อยละ 60 ของผู้ขาดงานในสหราชอาณาจักร มีสาเหตุมาจากความเครียด สะท้อนให้เห็นว่าถ้าองค์กรสามารถลดผลกระทบของความเครียดลงได้ย่อมทำให้สมาชิกมีความสุขมากขึ้นและองค์กรย่อมได้ประโยชน์

3. ผลกระทบต่อตัวบุคคล ซึ่งมีหลายทางดังนี้

3.1 ผลกระทบทางร่างกาย ความเครียดจะกระตุ้นให้ร่างกายผลิตฮอร์โมนบางชนิดออกมา เช่น อดรีนาลิน และคอร์ติซอล ซึ่งจะมีผลกระทบต่ออัตราการเต้นของหัวใจ ระดับความดันโลหิต และการเผาผลาญในร่างกาย

3.2 ผลกระทบทางอารมณ์ พบว่าผู้ที่มีอาการจากความเครียดที่พบบ่อยได้แก่ อารมณ์แปรปรวน และการทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง ซึ่งผลที่ตามมาคือการแปลกแยกตนเองจากครอบครัวและเพื่อนร่วมงานและในบางระยะจะก่อให้เกิดทำร้ายตัวเอง เกิดโรคซึมเศร้า

3.3 ผลกระทบต่อสุขภาพร่างกายและสภาวะ อารมณ์ของความเครียดที่เกิดขึ้นเป็นเวลานาน ก่อให้เกิดโรคหลายโรค เช่น โรคความดันโลหิตสูงและโรคหัวใจรวมทั้งอาการป่วยทางจิตและทางกาย เช่น การใช้ยาเสพติด การติดสุรา ซึ่งเป็นการทำลายสุขภาพร่างกายและสภาวะโดยตรง ทั้งยังมีผลต่อสัมพันธภาพทั้งส่วนตัวและที่ทำงานด้วย

3.4 ผลกระทบต่อสุขภาพจิต เช่นความตื่นกลัว การย้ำคิดย้ำทำ มักจะเพิ่มขึ้นพร้อม ๆ กับการสะสมของอาการเครียดระยะยาว

3.5 ผลกระทบต่อการตัดสินใจ บุคคลจะสูญเสียความสามารถในการตัดสินใจ โดยเฉพาะความไม่มั่นใจในตัวเอง การตัดสินใจผิดพลาดอาจนำไปสู่อุบัติเหตุ การถกเถียงและความไม่ลงรอย การสูญเสียทางเศรษฐกิจ หรือแม้แต่การถูกเลิกจ้าง

3.6 ผลกระทบต่อครอบครัว อัตราการหย่าร้างในตะวันตกพบว่ามีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความเครียดจากการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อทั้งสามีและภรรยาต่างทำงานเต็มเวลา

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าผลของความเครียดมีทั้งดี คือ ตอบสนองในทางบวก เป็นความเครียดบวก (Eustress) และไม่ดีซึ่งตอบสนองในทางลบ เป็นความเครียดลบ (Distress) ซึ่งลักษณะดังนี้

ความเครียดบวก เป็นการตอบสนองที่เป็นทางบวก ซึ่งการตอบสนองนี้มักขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์ และมีความรู้สึกที่ตนกำลังทำอะไรบางอย่างที่มีคุณค่า มีความหมาย มีความหวัง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและสภาวะเป็นสุขของบุคคล ได้แก่การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างดี ซึ่งคุณลักษณะของความเครียดบวก จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นแรงจูงใจ เพิ่มพลังงานไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ทำให้บุคคลรู้สึกมีพลังกระปรี้กระเปร่า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา และเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองสามารถจัดการได้ ซึ่งจะเป็นความเครียดในช่วงระยะเวลาการเกิดขึ้น ๆ

ความเครียดลบ เป็นการตอบสนองที่เป็นทางลบต่อตัวก่อความเครียด ซึ่งคุณลักษณะของความเครียดลบ คือ ไม่จูงใจ สลายพลังในตัวบุคคล ทำให้เกิดความวิตกกังวล ทำให้รู้สึกไม่เป็นสุข เจ็บปวด เป็นผลให้ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และอาจนำไปสู่ความเจ็บปวดทางร่างกาย จิตใจ อ่อนล้า ห่อเหี่ยว หดหู่ แม้กระทั่งซึมเศร้า และผลกระทบของความเครียดจากการทำงานจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านตัวบุคคล โดยจะมีผลกระทบทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรม เช่น ทางด้านร่างกายมีผลทำให้เกิดการผิดปกติของระบบในร่างกาย ทำให้เกิดโรคต่าง ๆ ได้ เช่นโรคหัวใจ และหลอดเลือด โรคกระเพาะอาหาร โรคผิวหนัง อาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ เกิดความอ่อนเพลียอ่อนล้าส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนทางด้านจิตใจอารมณ์ ได้แก่ การมีอารมณ์แปรปรวน หงุดหงิด ขาดสมาธิกระบวนกรคิดถูกรบกวน และมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ก้าวร้าว เรียกร้องความต้องการมากกว่าปกติ

- ด้านองค์กร ซึ่งมีผลกระทบจากบุคคลในองค์กรมีความเครียดในด้านลบเป็นระยะเวลานาน ส่งผลให้สภาพร่างกาย จิตใจไม่พร้อมที่จะทำงานหรือทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง มีการขาด ลา งานและลาออกจากงานจำนวนมาก ทำให้องค์กรสูญเสียรายได้ในการชดเชยด้านสวัสดิการ

ของพนักงานที่เจ็บป่วยเนื่องจากความเครียดจากการทำงาน ตลอดจนรายได้ลดลงเนื่องจากผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น

- ด้านสังคม เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นในรูปค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ การขาดรายได้ของบุคคล เนื่องจากต้องออกจากงานก่อนวัย และ การเกิดการหย่าร้างในครอบครัว เป็นต้น

กระบวนการจัดการความเครียด

อรรถวรณ แก้วบุญชู (2552) องค์กรอนามัยโลกได้นำเสนอแนวทางการจัดการความเครียดจากการทำงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดความรู้สึกความปลอดภัยในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน และสามารถควบคุมการดำเนินงานของตนเองได้ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังแผนภูมิกระบวนการจัดการความเครียดจากการทำงาน ดังนี้



ภาพที่ 6 รูปแบบการดำเนินการจัดการความเครียด

ณัฐวรณ กิจรัตน์โกศล (2552) ได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความวิตกกังวลในระดับที่เป็นพิษ ซึ่งทำให้เกิดความเครียด มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมิน เป็นการประเมินสาเหตุของความวิตกกังวล เป็นการเผชิญหน้ากับมัน โดยระบุปัญหาเพื่อช่วยจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างง่าย เช่น คุณรับภาระหน้าที่มากเกินไปหรือไม่ คุณทำงานที่ไม่เหมาะสมกับตนเองหรือไม่ คุณมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจริงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 วางแผน เป็นการจัดแบบแผนให้กับชีวิต คือความปรารถนาดีและความเอาใจใส่ต่อตัวเอง เช่นการจัดจตโตะทำงานให้เป็นระเบียบ ใช้แฟ้มเอกสารแบบสีโดยติดป้ายเล็ก ๆ เอาไว้ชัดเจน จัดหน้าคอมพิวเตอร์และกล่องจดหมายให้เป็นระเบียบ

ขั้นตอนที่ 3 แก้ไข เป็นการลงมือปฏิบัติอย่างไม่อ้อมค้อม เมื่อผ่านขั้นตอนการประเมินและวางแผนว่าจะจัดการอย่างไรแล้วให้ลงมือปฏิบัติได้เลย จงกล้าเสี่ยงและลองทำดู เช่น การเปลี่ยน

พฤติกรรมของตนเอง ทำความสะอาดโต๊ะ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เผชิญหน้ากับเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหา

หากไม่สามารถทำอะไรกับปัญหาได้ หรือไม่สามารถทำอะไรได้มากไปกว่านี้ และเป็นสิ่งที่ยู่นอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง ก็จำเป็นต้องปล่อยวางความวิตกกังวลนั้น แล้วเริ่มแผนงานใหม่ อ่านหนังสือที่หลากหลายหรือก้าวเดินในเส้นทางอื่น

สุมารินทร์ เจริญสวัสดิ์(2550) วิธีแก้ไขความเครียด เทคนิคในการคลายเครียดเป็นเทคนิคที่ใช้ควบคุมความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมต่าง ๆ สามารถสรุปวิธีการควบคุมความเครียด ซึ่งมีสาเหตุจากได้ดังนี้

1.1 การปรับตัว ควรสร้างงานประจำขึ้นมา เช่น งานประจำวัน การกิน การนอน หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง และ วางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

1.2 ความคับข้องใจ ควรแสดงความรู้สึกออกมา ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลและพฤติกรรมระหว่างบุคคล

1.3 งานมากเกินไปควรแสดงความรู้สึกออกมา เกรงใจต่อรองบริหารเวลา ลดปริมาณงาน ขอกำลังใจสนับสนุนช่วยเหลือ

1.4 การสูญเสีย ควรแสดงความรู้สึกออกมา วางแผนการกระทำทางกายภาพ รวมกลุ่มกับสังคม และเรียนรู้วิธีการติดต่อกับผู้อื่น

1.5 สภาพสิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ควรลดความดังของเสียงและรักษาระดับจังหวะของร่างกายให้อยู่ในช่วงที่เหมาะสม

1.6 แนวคิดส่วนตัว ควรจดแหล่งที่จะทำให้เกิดความเครียด ฝึกอบรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและพูดเตือนตนเอง

1.7 ความวิตกกังวลควรหยุดคิด ทำทันที และบันทึกประวัติความกลัว

1.8 การควบคุม ควรอนุญาตให้ตัดสินใจตรวจสอบความจริงและเปลี่ยนโครงสร้างความรู้สึกนึกคิด

นอกจากนี้ยังได้สรุปได้ให้วิธีแก้ปัญหาความเครียด ซึ่งมีสาเหตุจากการทำงาน ดังนี้

1. มีความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ควรหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ร่วมงานที่มีความขัดแย้ง รักษาผลประโยชน์ของตนเองแต่ไม่ใช่เกลียดชัง รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับขั้น ชี้แจงเกี่ยวกับปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และควรพูดถึงกรณีที่เกี่ยวข้องกับตนเองอย่างชัดเจนและเปิดเผย

2. ทำงานหนักเกินไป ต้องกล่าวปฏิเสธบ้างเป็นครั้งคราว อย่ารับผิดชอบงานมากเกินไป หรืออย่ารับงานหนักจนเกินกำลัง จัดแบ่งเวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องเลือกงานที่ต้องให้สมาชิกมากที่สุด

วรภัทร ภู่อภิรมย์ (2554) ได้กำหนดสถานการณ์ที่ช่วยให้ความเครียดลดลงดังนี้

1. การวางแผน ในการวางแผนควรระบุว่าใครควรทำอะไรเมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และมีการลงมือทำตามแผน ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งจำเป็นทั้งการทำงานระยะยาวและทำงานประจำวัน
2. บริหารจัดสรรเวลาโดยอยู่บนพื้นฐานประจำวัน เช่น
 - จัดทำรายการสิ่งที่ต้องทำในวันรุ่งขึ้น
 - ให้ความสนใจต่อสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรก หรือสิ่งที่มีความกดดันมากที่สุด
 - ตรวจสอบว่าในแต่ละวันคุณทำอะไรเสร็จบ้างเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่
 - มีความยืดหยุ่นกับเวลาและโปรแกรมที่จัดวางไว้บ้าง
 - ยอมเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นเมื่อมีความจำเป็นต้องเปลี่ยน
3. ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์เดิม นึกถึงว่าเคยมีปัญหาหรือความยุ่งยากในการทำงานอย่างไรบ้าง และผ่านพ้นมันไปได้ด้วยวิธีการอย่างไร สิ่งเหล่านั้นอาจจะเป็นประโยชน์กับสถานการณ์ปัจจุบันได้
4. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน เปิดกว้างให้แกการพูดคุยอภิปรายในเรื่องต่าง ๆ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
5. มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของตนเอง
6. อย่าลังเลที่จะซักถามเมื่อเกิดความสงสัย รู้จักตั้งคำถามเมื่อเกิดความสงสัยหรือไม่ชัดเจนในหน้าที่ที่ตัวเองต้องทำ
7. ให้ความสำคัญกับการหยุดพัก หยุดพักสักกระยะหนึ่งในระหว่างวันผ่อนคลายและหยุดนึกถึงงานโดยไม่ต้องทำอะไรเลยสัก 2-3นาที สูดลมหายใจเข้าปอดลึก ๆ
8. สร้างความรู้สึกเป็นทีมให้เกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงาน
9. จำไว้ว่าแต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน เช่นบางคนทำงานได้ดีเมื่อตกอยู่ภายใต้แรงกดดัน ในขณะที่บางคนต้องการเวลามากกว่าในการทำงาน

10. ติดตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงในการทำงานอยู่เสมอ
11. รู้จักแบ่งงาน แบ่งงานให้คนอื่นรับผิดชอบตามความเหมาะสมเมื่อจำเป็นและคอยติดตามผลด้วย
12. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น กำจัดเสียงรบกวน จัดระบบระบายอากาศให้ดี ปรับแสงไฟและอุณหภูมิให้พอเหมาะ

องค์กรอนามัยโลกได้กำหนดแนวทางจัดการกับความเครียด เพื่อให้บุคคลมีความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การกระจัดความวิตกกังวลซึ่งจะนำไปสู่ความเครียด โดยเริ่มจากการประเมินสาเหตุปัจจัยของความเครียดและระบุปัญหาที่เป็นผลให้เกิดความเครียด วางแผนจัดรูปแบบการทำงาน และจัดแบบแผนให้กับชีวิต และเมื่อวางแผนเรียบร้อยแล้วต้องแก้ไขและปฏิบัติทันที แสวงหาวิธีลดความเครียดจากสาเหตุแห่งความเครียด เช่น ถ้ามีงานมากเกินไปควรเจรจาต่อรองกับผู้บริหารขอลดปริมาณงานลง ฝึกอบรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกรณีที่ขาดความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลและพฤติกรรมระหว่างบุคคล ถ้ามีความวิตกกังวลเรื่องต่าง ๆ ควรหยุดคิดและทำทันที บริหารจัดสรรเวลาโดยอยู่บนพื้นฐานประจำวัน หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ร่วมงานที่มีความขัดแย้ง รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและควรพูดถึงกรณีเกี่ยวกับตนเองอย่างชัดเจนและเปิดเผย สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความเข้าใจกัน ร่วมแรงร่วมใจกัน มีความเป็นทีม และเป็นเอกภาพ เมื่อลงมือปฏิบัติดังกล่าวแล้วหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้และเป็นสิ่งทีนอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง ก็จำเป็นต้องปล่อยวางความวิตกกังวล แล้วเริ่มงานใหม่ต่อไป

การประเมินความเครียด

ความเครียดเป็นภาวะกดดันที่จะทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคล ทางด้านสรีระ พฤติกรรม ความคิดและอารมณ์ ซึ่งการประเมินความเครียดสามารถวัดได้จากปฏิกิริยาตอบสนองเหล่านี้ได้ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (ศิริจินดา เกตุคำ,2547)

- 1.การให้บุคคลรายงานเกี่ยวกับตนเอง (self-report)เช่น การตอบแบบสอบถาม การตอบแบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจหรือแบบทดสอบมาตรฐานที่สร้างขึ้นที่มีการคุณภาพทั้งในด้านความเที่ยงและความตรง เช่น แบบสอบถาม CMI เป็นแบบสำรวจสุขภาพจิตทั่ว ๆ ไป แบบสอบถามSCL - 90 ใช้วัดความผิดปกติด้านจิตใจ วัดความเครียดที่แสดงออกทางร่างกาย อาการย้ำคิดย้ำทำ อาการซึมเศร้า วิตกกังวล ความหลงผิดประสาทหลอน

2. การใช้เทคนิคการฉายภาพ (Projective Techniques) เป็นการการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าที่กำหนดให้ เป็นการฉายภาพของบุคคลนั้นผ่านการตอบสนองของเขา เช่น แบบทดสอบ TAT (Thematic Apperception Test) การวัดโดยวิธีนี้ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะในการแปลผล ซึ่งได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ

3. การใช้การสังเกต (Observation) สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อบุคคลตกอยู่ในภาวะความเครียด เช่น พุดจาเกรี้ยวกราด เบื่ออาหาร นอนไม่หลับ ไม่มีสมาธิ ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง หรือสังเกตท่าทาง เช่น ถอนหายใจบ่อย สีหน้า แหวงตา ทำนั้ง เป็นต้น

4. การวัดการเปลี่ยนแปลงทางสรีระ (Neurophysiological change) เป็นการวัดความเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย เช่น อัตราการเต้นของหัวใจ อัตราการหายใจ ความดันโลหิต เป็นต้น

วรวรรณ สันติกุล (2555) ได้สรุปการประเมินความเครียด ว่า ความเครียดต้องไม่ใช่นามธรรม แต่ต้องวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งนักจิตวิทยาใช้วิธีการต่าง ๆ ในการวัดความเครียดดังต่อไปนี้

1. การวัดการเร้าทางสรีระ (physiological arousal) แนวคิดในการประเมินวัดแบบนี้เป็นเพราะเชื่อว่าการหลั่งฮอร์โมนบางชนิด เช่น แดทรีคอกาลามินส์ เป็นการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายในสภาวะความเครียด ดังนั้นการวัดระดับฮอร์โมน หรือความดันโลหิต จึงเป็นวิธีการที่สะท้อนความเครียดได้

2. การวัดเหตุการณ์ในชีวิต (life events) โดยเชื่อว่าเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคลมีส่วนทำให้เกิดความเครียดแบบเรื้อรัง เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นเหตุการณ์ในชีวิตที่ทำให้เกิดความเครียดแบบเรื้อรัง เช่น การตายของคู่ชีวิต การแยกคู่ครอง การเกษียณอายุ การเปลี่ยนโรงเรียน ปัญหาด้านการเงิน การทำผิดกฎหมายเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นต้น

3. การวัดอาการที่เกิดจากความเครียด (stress symptom) มีแบบวัดหลายชุดที่ถูกสร้างขึ้นมาโดยอาศัยแนวคิดเรื่องอาการต่าง ๆ ที่มีผลจากความเครียดอาจเป็นอาการทางกายที่มีผลทางจิตใจ การบกพร่องต่อหน้าที่ทางสังคม การซึมเศร้า การกังวลและนอนไม่หลับ

นอกเหนือจากการวัดการเร้าทางสรีระ การวัดเหตุการณ์ในชีวิต และการวัดอาการที่เกิดจากความเครียดแล้ว นักจิตวิทยายังแบ่งการวัดและการประเมินความเครียดออกเป็นการวัดค่าความเครียดในบุคคล ในองค์กรและในสังคมดังนี้

1. การวัดความเครียดในระดับบุคคล การวัดความเครียดมักใช้การหาค่าความแตกต่างในปัจจุบันเหล่านี้ของบุคคล เช่น การเต้นของหัวใจ เปรียบการเต้นของหัวใจของบุคคลในเวลาปกติ
2. การวัดความเครียดในระดับองค์กร การวัดความเครียดในองค์กรหรือในสถานที่ทำงาน โดยปกติจะใช้สถิติการขาดงานคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ในแต่ละวัน
3. การวัดความเครียดในระดับสังคม โดยอาศัยทางสถิติ เช่น สถิติคนเป็นโรคหัวใจ สถิติการฆ่าตัวตาย เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละปีที่เกิดขึ้นจะทำให้เห็นแนวโน้มของสภาวะความเครียดที่เกิดขึ้นและสะท้อนสภาพสังคมช่วงนั้น ๆ ได้เช่น สภาพการตงงานหรือภัยพิบัติทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากการศึกษาการประเมินความเครียด สรุปได้ว่า ความเครียดเป็นสภาวะหรือความรู้สึกที่ร่างกายของบุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ ถูกคุกคามซึ่งอาจจะเป็นเหตุการณ์สำคัญ ทั้งทางด้านดีและร้ายแรงจนไม่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ เป็นสิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความคิด พฤติกรรม และอารมณ์ในด้านลบ ซึ่งขัดขวางการดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติสุข รวมถึงการปรับตัวในการทำงาน วิธีการประเมินความเครียดของบุคคลสามารถวัดได้จากสรีระ และพฤติกรรม ของบุคคล ใช้วิธีการสังเกตอาการ พฤติกรรม การสัมภาษณ์ และการรายงานเกี่ยวกับตนเอง โดยมีเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ที่นักจิตวิทยาหรือผู้เชี่ยวชาญได้สร้างขึ้นและมีการวัดความเที่ยง และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นอกจากนี้การวัดระดับความเครียดในองค์กรและในทางสังคมจะใช้ทางสถิติมาเป็นเครื่องมือ เช่น สถิติการของจำนวนพนักงานที่ลาป่วย จำนวนวันที่ลาของพนักงานคิดเป็นร้อยละ

ตัวอย่างการวัดความเครียดในระดับต่าง ๆ (ที่มา:Hindle T,1998)

| ประเภทความเครียด | องค์ประกอบที่ใช้ในการวัด |
|---|---|
| ระดับบุคคล มีผลทำให้บุคคลสูญเสียการควบคุมและ ความสามารถในการดำเนินชีวิตในระดับ ปกติ | <ul style="list-style-type: none"> - นอนไม่หลับเป็นประจำ - ผื่นคัน ตะคิว ปวดศีรษะ หรืออาการทางร่างกายอื่นที่ไม่ทราบสาเหตุ - ความเปลี่ยนแปลงของนิสัยในการรับประทานอาหาร - การดื่มสุรา สูบบุหรี่ และใช้ยาเสพติด |
| ระดับองค์กร ความเครียดมีผลกระทบต่อขวัญและ กำลังใจขององค์กร และยังสร้างปัญหา การเงินและปัญหาบุคลากรให้แก่องค์กร | <p>ตัวเลขสถิติการขาดงานที่เปลี่ยนแปลง อย่างคาดไม่ถึง</p> <p>คุณภาพของงานตกต่ำ</p> <p>สถิติอุบัติเหตุจากการทำงานเพิ่มขึ้น</p> <p>สถิติการร้องทุกข์ด้านสุขภาพที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานเพิ่มขึ้น</p> |
| ระดับสังคม ดูได้จากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการถอยห่างออกจากพฤติกรรมปกติ | <p>ตัวเลขสถิติอาชญากรรมที่เปลี่ยนแปลง อย่างคาดไม่ถึง</p> <p>ตัวเลขสถิติคนตกงานโดยเฉพาะชุมชน เมือง</p> <p>ผลการศึกษาโดยเฉพาะตามชนบทหรือใน เขตเสื่อมโทรมของชุมชนเมือง</p> <p>ระดับการย้ายถิ่นเข้าออก</p> |

แนวคิดเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ

ความหมายของการควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการนั้นเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หนึ่งที่จะนำพองค์กรธุรกิจนั้นผ่านอุปสรรคและ พัฒนาไปยังจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นกำหนด ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน การควบรวมกิจการในแนวคิดนี้ คือ การที่กิจการได้มาซึ่งหุ้น สิทธิทรัพย์สิน หน่วยธุรกิจ และกิจการอื่นๆ เพื่อให้้องค์กรธุรกิจนั้นได้มาซึ่งอำนาจต่างๆ ทางด้านการปกครอง โดยมีวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการพัฒนาเพื่อความเจริญเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งเหตุการณ์จะเป็นทั้งความตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยรูปแบบของการควบรวมกิจการนั้นมีการแบ่งรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ คือการควบรวมกิจการแนวตั้ง และการควบรวมกิจการแนวนอน รูปแบบของการควบรวมกิจการแนวตั้งเป็นการควบรวมกิจการที่มีความต่างของธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรืออีกนัยยะหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเข้าครอบครองกิจการอื่นๆ ที่องค์กรนั้นไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการเติบโตทางการตลาดและช่วยในเรื่องของการกระจายความเสี่ยงในธุรกิจ อีกรูปแบบหนึ่งการควบรวมกิจการแนวนอน คือ การเข้าซื้อหรือเข้าครอบครองในธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินการของธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับองค์กรของตนเอง เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าให้มีขนาดใหญ่มากขึ้น เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างอำนาจในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ(พูนศักดิ์ แสงสันต์, 2552)

ด้วยเหตุนี้เองทำให้อนุมานได้ว่าการควบรวมกิจการทางองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มีแนวโน้มด้านการพัฒนาที่สูงขึ้น และที่สำคัญในประเทศไทยเองก็มีการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวมาแล้วและพบว่าการควบรวมกิจการนั้นช่วยเพิ่มความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ควบรวม(Whangsatian, 2010)

ในแนวทางที่นิยมของการควบรวมกิจการที่นิยมทำกันในปัจจุบันเพื่อใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางในการดำเนินการอยู่ 2 รูปแบบคือ Acquisition และ Proxy Contest

Acquistion คือ การเข้าควบรวมกิจการอื่นๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกิจการเดิมหรือไม่เกี่ยวข้องกับกิจการเดิมก็ได้ โดยการเข้าควบรวมกิจการในรูปแบบนี้นั้นจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปถือครองหุ้นส่วนภายในกิจการ หรือเรียกว่า การซื้อหุ้นของกิจการอื่น (Acquistion of Stock) และการเข้าซื้อสินทรัพย์ของกิจการอื่น (Acquistion of Asset) คือการที่องค์กรธุรกิจนั้นเข้าซื้อและควบรวมกิจการอื่นๆ เพื่อหวังที่จะครอบครองสินทรัพย์อื่นๆ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีขนาดใหญ่ขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบระยะยาวให้กับองค์กรได้(พูนศักดิ์ แสงสันต์, 2552)

Proxy Contest เป็นการพยายามของกลุ่มผู้ถือหุ้นในการถือครองหรือทำการควบคุมผ่าน คณะกรรมการบริหารที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยการต้องการที่จะสรรหา คัดเลือกกรรมการกลุ่มใหม่มา ทดแทนกรรมการบริหารกลุ่มเดิมเพื่อให้องค์กรของตนเองนั้นมียานาจากขึ้น(พูนศักดิ์ แสงสันต์, 2552)

ในการควมรวมนั้นได้มีการศึกษากันอย่างต่อเนื่องถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่มีการควมรวม กิจการการศึกษาดังกล่าวนี้ได้พบว่าองค์กรที่ทำการควมรวมกิจการมีแนวโน้มของการเติบโตทาง การตลาดที่สูงขึ้น จากการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริการะหว่างปี 1982 – 1991 กรณีนี้ได้ค้นพบ สัดส่วนของการเติบโตทางธุรกิจมากถึงร้อยละ 63.1(Song and Walking, 1999) และต่อมาได้มีการ ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการควมรวมกิจการกันของธุรกิจภายในประเทศจีนจากการศึกษาครั้งนี้ได้ พบว่า การควมรวมกันทางธุรกิจนั้นส่งผลให้องค์กรนั้นมีแนวโน้มการเจริญเติบโตทางการตลาดใน ทิศทางที่ดีขึ้น(Gaur, Malhotra and Zhu, 2013) ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องกัน จึงทำ ให้อนุมานได้ว่า การควมรวมนั้นมีส่วนสำคัญในการเพิ่มศักยภาพ และมีความสามารถรวมถึงศักยภาพ ที่จะทำให้องค์กรนั้นเกิดการพัฒนาได้

รูปแบบการควมรวมกิจการ

การควมรวมกิจการเป็นวิธีการที่สามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลาย โดยมีเงื่อนไขต่างๆ ที่ มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งในแต่ละรูปแบบสามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจที่เป็นอัต ลักษณ์และเอกลักษณ์ ดังนั้นการจะควมรวมกิจการจะต้องพิจารณาที่เป้าหมายขององค์กรว่าองค์กร ธุกิจมีความต้องการที่จะพัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางด้านใด ทางการจัดการการควมรวมกิจการ สามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบใหญ่ๆ ได้ 3 รูปแบบ ดังนี้ คือ

1. การควมรวมกิจการตามแนวนอน(Horizontal Merger)

เป็นการควมรวมกิจการหรือเป็นการครอบงำกิจการ โดยที่องค์กรหรือธุรกิจที่จะทำการ ครอบครองเหล่านั้นเป็นองค์กรธุรกิจที่เป็นประเภทเดียวกันกับองค์กรนั้นเอง(Booth and Cleary, 2007) เช่นการที่บริษัท ลีเวอร์บราเธอร์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ผลิตไอศกรีมวอลล์ ได้ทำการเข้าซื้อ องค์กรธุรกิจไอศกรีมของโฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ จำกัด การเข้าซื้อในครั้งนี้ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของ องค์กรเพิ่มมากขึ้นถึงร้อยละ 70 รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและเป็นการกำจัด คู่แข่งรายสำคัญออกไปอีกด้วย

2. การควมรวมตามแนวตั้ง(Vertical Merger)

เป็นการควมรวมกิจการหรือครอบงำกิจการโดยที่กิจการนั้นไม่ได้ทำหรือดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะ เดียวกับองค์กร หรืออีกนัยยะหนึ่งกล่าวว่าเป็นการควมรวมกิจการต่างอุตสาหกรรม แต่มีความใกล้ชิด

หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน(Booth and Cleary, 2007) ซึ่งอาจจะเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับองค์กรธุรกิจนั่นเอง เช่น บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และบริษัท พี ซี เอ็ม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทปูนซีเมนต์ โดยบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด ได้เข้าควบรวมกับบริษัท พี ซี เอ็ม จำกัด เนื่องจากบริษัทต้องการที่จะเสริมความแข็งแกร่งและความได้เปรียบผ่านการลดต้นทุนซึ่งการผลิตปูนซีเมนต์เป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

3. การควบรวมแบบกระจาย(Conglomerate merge)

เป็นการควบรวมหรือการครอบงำกิจการที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกันเลยทางด้านอุตสาหกรรม (Booth and Cleary, 2007) โดยการควบรวมกิจการรูปแบบนี้จะมุ่งประเด็นไปที่การลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นขององค์กรธุรกิจ หรือต้องการที่จะควบรวมเพื่อต้องการที่จะขยายประเภทของผลิตภัณฑ์(อัญญา ชันธวิทย์, 2540)

จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรธุรกิจจะทำการควบรวมกิจการนั้นมีรูปแบบอยู่หลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในทางการจัดการมองว่าการที่องค์กรจะมีนโยบายการควบรวมกิจการนั้นต้องมีเหตุและแรงจูงใจมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจทำการควบรวมกิจการ ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจคือ แนวคิดการสร้างพลังผลึก แนวคิดนี้กล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จไปยังเป้าหมายที่องค์กรกำหนด(Chung and Hoag, 1990) โดยจากการศึกษาแนวคิดนี้ได้พบว่า การที่องค์กรธุรกิจ 2 องค์กรนั้นผนึกกำลังกันมีส่วนช่วยให้องค์กรธุรกิจนั้นเจริญเติบโตและช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคขององค์กรแต่ละองค์กรออกไปและนำเอาทรัพยากรของทั้ง 2 องค์กรมาหลอมรวมกันเพื่อที่จะสร้างจุดแข็งให้กับองค์กรได้ ทำให้องค์กรที่ทำการที่กำลังเกิดการควบรวมเกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

สิ่งกระตุ้นและแรงจูงใจที่เป็นมูลเหตุของการควบรวมกิจการ ซึ่งทำการรวบรวมและทำการวิเคราะห์จากเอกสาร รวมถึงหลักฐานที่มีและปรากฏนั้นพบว่า ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันนั้นการควบรวมกิจการตระหนักไปที่รูปแบบและแนวทางในการดำเนินการทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ โดยการควบรวมกิจการมักจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาของการฟื้นตัวทางธุรกิจ เพื่อที่จะเสริมสร้างในเรื่องของความเชื่อมั่นในการลงทุนผ่านการควบรวมกิจการให้มีขนาดขององค์กรธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น(Martynova and renneboog, 2005)

ช่วงเวลาที่ผ่านมามีการศึกษาอย่างมากมายและพบว่า การควบรวมกิจการน่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้กันในเชิงธุรกิจเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในองค์กรธุรกิจรวมทั้งเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อนในการดำเนินการ จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการและ

ประสิทธิภาพในการจัดการทางธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าในการซื้อขายที่มีการปรับตัวสูงขึ้น รวมทั้งสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในด้านการลงทุน ซึ่งหลังจากทำการรวบรวมกิจการสามารถดึงดูดนักลงทุนที่เป็นคู่ค้าให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น อัตราการลงทุนขององค์กรธุรกิจปรับตัวลดลง และผลกำไรสุทธิขององค์กรธุรกิจเพิ่มขึ้น(อนุภาพ โฉมศรี, 2552) แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเพิ่มเติมนี้พบว่า การรวบรวมกิจการส่งผลให้การดำเนินการทางการเงิน ระบบการจัดการ และประสิทธิภาพทางการจัดการมีแนวโน้มดีขึ้นในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน หรือช่วงเหตุการณ์รวบรวมกิจการซึ่งเกิดขึ้นในระยะเวลานั้นๆ แต่จากการศึกษาพบว่า การลงทุนในระยะยาวนั้นจะส่งผลเชิงลบให้กับนักลงทุน(Doeswijk, 2007)

สรุปได้ว่า การรวบรวมกิจการเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หนึ่งที่จะนำพาองค์กรธุรกิจนั้นผ่านอุปสรรคและพัฒนาไปยังจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยได้รับความนิยมในปัจจุบัน การรวบรวมกิจการในแนวคิดนี้ คือ การที่กิจการได้มาซึ่งหุ้น สินทรัพย์ หน่วยธุรกิจและกิจการอื่นๆ เพื่อให้้องค์กรธุรกิจนั้นได้มาซึ่งอำนาจต่างๆ ทางด้านการปกครอง โดยมีวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการพัฒนาเพื่อความเจริญเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งเหตุการณ์จะเป็นทั้งความตั้งใจและไม่ตั้งใจ การดำเนินการและประสิทธิภาพในการจัดการทางธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าในการซื้อขายที่มีการปรับตัวสูงขึ้น รวมทั้งสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในด้านการลงทุน ซึ่งหลังจากทำการรวบรวมกิจการสามารถดึงดูดนักลงทุนที่เป็นคู่ค้าให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น อัตราการลงทุนขององค์กรธุรกิจปรับตัวลดลง และผลกำไรสุทธิขององค์กรธุรกิจเพิ่มขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์กร Due diligence

ความหมายเกี่ยวกับการประเมินองค์กร Due-diligence

การทำการรวบรวมกิจการหรือซื้อขายกิจการนั้นเป็นช่วงที่องค์กรนั้นต้องประเมินศักยภาพและมูลค่าขององค์กร โดยถูกเรียกว่า “Due Diligence” ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบและทำการประเมินถึงองค์กรที่กำลังจะเข้าทำการรวบรวมหรือซื้อกิจการอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนจะทำการรวบรวมและซื้อขายกิจการ โดยภาพรวมของการสำรวจนั้นเพื่อทำความเข้าใจในลักษณะและคุณลักษณะขององค์กรรวมถึงการดำเนินการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

นอกจากนี้แล้วยังเป็นการควบคุมใ้องค์กรที่กำลังจะซื้อขายกิจการต้องทำการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดตามเกณฑ์ข้อระเบียบบังคับเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ประเมินความเสี่ยง ในการเข้าซื้อกิจการและทำการรวบรวมกิจการ ถึงแม้ว่าองค์กรเหล่านั้นจะมีหนี้สินก็ตาม โดยการทำ Due

Diligence จะทำการประเมินในส่วนงานหลายๆส่วน คือ ประเมินโครงสร้างขององค์กร ต้องตระหนักถึงว่าองค์กรมีความชัดเจน เป็นธรรมและตลอดจนไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การประเมินด้านนี้จะรวมถึงมุมมองของการประเมินถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกันในโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ เช่น ระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้น ระหว่างกรรมการธุรกิจและกรรมการธุรกิจ ซึ่งบุคคลที่มีความขัดแย้งนั้นอาจเป็นกลุ่มคน ซึ่งถูกจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรก คือผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นส่วนรายใหญ่ ผู้มีอำนาจในการควบคุมและสั่งการขององค์กร กลุ่มที่สองคือ บิดา มารดา คู่สมรส ตลอดจนบุตรและทายาท กลุ่มที่สามคือ กลุ่มนิติบุคคลที่ถูกแต่งตั้งโดยกฎหมาย

การประเมินส่วนต่อมาเป็นการประเมินการทำรายการระหว่างกัน ซึ่งเป็นการประเมินและตลอดจนการรวบรวมรายการระหว่างกันตั้งแต่รายการล่าสุดไปจนกระทั่งรายการย้อนหลัง เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นการพิจารณารายการเหล่านั้นว่าเป็นประโยชน์ที่แท้จริงต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ การประเมินส่วนที่สามเป็นการประเมินงบการเงิน โดยเป็นการประเมินในมุมมองของความถูกต้องของการจัดการทางการเงินว่าเป็นไปตามมาตรฐานทางการเงินหรือไม่ตลอดจนเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีการเงินว่าได้ทำการตกแต่งบัญชีหรือไม่ รวมทั้งทำการประเมินความสามารถของบุคลากรทางองค์กรว่ามีความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการทางการเงินเพียงพอ เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาการเข้าซื้อกิจการและทำการควบรวมกิจการ เพราะเรื่องนี้ถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการเข้าตรวจสอบและทำการประเมิน

การประเมินระบบควบคุมภายใน เป็นการประเมินถึงระบบการทำงานขององค์กรว่ามีศักยภาพที่เพียงพอและมีความสามารถเพียงพอที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อสร้างประสิทธิผลให้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ที่สุดให้กับองค์กรนั่นเอง จนกระทั่งการตรวจสอบด้านการบริหารจัดการและการแบ่งแยกอำนาจที่มีความชัดเจนที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Asia Plus, 2017)

การทำการประเมินกิจการ (Due Diligence) ไม่ได้มีเพียงแค่ประเด็นดังกล่าวแต่มีการกล่าวถึงอีกหลายประเด็นโดยถูกกล่าวถึงว่าการทำประเมินกิจการ (Due Diligence) นั้นจะช่วยให้การลดความเสี่ยงในการเข้าซื้อและควบรวมกิจการ อย่างไรก็ตามบางครั้งกระบวนการประเมินกิจการ (Due Diligence) ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการซื้อขายหรือการควบรวมกิจการ แต่สามารถเกิดขึ้นได้หากองค์กรนั้นต้องการที่จะทราบถึงศักยภาพและมูลค่าขององค์กรตนเอง ทำให้ถูกมองว่าองค์กรนั้นเป็นอย่างไรในการแข่งขันยุคปัจจุบันเพื่อใช้ในการสร้างโอกาสทางการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

ทั้งนี้องค์กรต้องทำการประเมินหลากหลายเพิ่มเติมจากที่กล่าวมา คือ องค์กรจะต้องทำการประเมินสินทรัพย์ที่องค์กรนั้นมี โดยประเด็นที่ถูกมองนั้นจะมุ่งประเด็นในการมองตัวของสินทรัพย์ที่เป็นประโยชน์และสามารถที่จะส่งเสริมหรือสร้างมูลค่าให้กับตัวขององค์กรได้ โดยไม่มองถึงสินทรัพย์

ที่ขาดประโยชน์แต่การประเมินจะมองว่าจะนำเอาสินทรัพย์ที่ขาดคุณค่าและส่งเสริมผลประโยชน์เหล่านั้นมาก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร

นอกจากนี้แล้วนั้นการประเมินอีกส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการชี้วัดความสามารถขององค์กรนั้นเป็นการประเมินในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมองว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพและความสามารถในการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรธุรกิจตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนกระทั่งพนักงานระดับล่างว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดและช่วยส่งเสริมองค์กรของตนเองอย่างไร โดยหากบุคลากรที่มีในองค์กรนั้นมีความสามารถและความชำนาญความเชี่ยวชาญในการทำงานมากเท่าใดก็จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรธุรกิจได้ ในส่วนนี้เองเมื่อองค์กรต้องการซื้อขายกิจการหรือทำการควบรวมกิจการก็จะทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่สูงขึ้น ด้วยแนวโน้มของภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นส่งผลให้การควบรวมกิจการและการซื้อขายกิจการนั้นสูงขึ้นตามเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเพิ่มขนาดขององค์กรให้มีขนาดใหญ่ขึ้น (ภาคณี พงศ์พิโรตม, 2556) ดังนั้นจึงไม่เป็นเรื่องแปลกที่องค์กรธุรกิจนั้นจะต้องพิถีพิถันในการเข้าควบรวมและทำการซื้อขายกิจการ ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องให้ความสนใจในเรื่องของการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากขึ้น

โดยองค์กรธุรกิจเหล่านี้ต้องวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เรียกว่า “SWOT” โดยจุดแข็ง(Strengths) เป็นการประเมินถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นการเสริมสร้างและส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดมูลค่าเพิ่มได้ เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จุดแข็งทางด้านกระบวนการจัดการ ถัดมาเป็นการประเมินถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรธุรกิจ โดยจุดอ่อน(Weaknesses) เป็นการประเมินถึงปัจจัยภายในที่มาขัดขวางหรือบั่นทอนมูลค่าขององค์กรธุรกิจนั้นลง ซึ่งหากมีการบั่นทอนมูลค่าขององค์กรธุรกิจก็ต้องประเมินว่าสถานการณ์เหล่านี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนเป็นจุดแข็งในอนาคตได้ยากหรือง่าย โอกาส(Opportunities) เป็นมุมมองของปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมที่เอื้อประโยชน์และส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่เพิ่มมากขึ้น อุปสรรค(Threats) เป็นการประเมินสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยหากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นสภาพแวดล้อมที่มาขัดขวาง และสร้างความซับซ้อนให้กับองค์กรธุรกิจทำให้การดำเนินเป็นไปอย่างยากลำบาก เพราะฉะนั้นเมื่อมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจก็มักจะทำให้การประเมินธุรกิจนั้นมีมูลค่าทางองค์กรที่ถูกบั่นทอนและลดลงในที่สุด(Albert Humphrey, 1970)

สรุปได้ว่ากระบวนการประเมินกิจการ(Due Diligence) เป็นกระบวนการในการตรวจสอบและทำการประเมินถึงองค์กรที่กำลังจะเข้าทำการควบรวมหรือซื้อกิจการอย่างเป็นระบบเพื่อลดความ

เสียงที่จะเกิดขึ้นก่อนจะทำการรวบรวมและซื้อขายกิจการ โดยภาพรวมของการสำรวจนั้นเพื่อทำความเข้าใจในลักษณะและคุณลักษณะขององค์กรรวมถึงการดำเนินการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

แนวคิดการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพราะอนวัตกรรมการจัดการเชื่อว่าองค์กรไม่สามารถที่จะอยู่รอดได้หากปราศจากทีมในการดำเนินการ โดยทีมนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้คนในทีมนั้นมีความเข้าใจตรงกัน รวมถึงมีการกำหนดหน้าที่ บทบาทและความรับผิดชอบ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นสมาชิกภายในทีมต้องเปิดโอกาสซึ่งกันและกันโดยให้สมาชิกภายในทีมทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน ในขณะที่เดียวกันสมาชิกในทีมต้องพยายามลดความขัดแย้งซึ่งกันและกันโดยการใช้เหตุและผลในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากอารมณ์ในการตัดสินใจ (ชนากร กรวัชรเจริญ, 2555) ต่อมามีการให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการรวมตัวกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินกิจกรรมภายใต้เป้าหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบและทำตามหน้าที่เหมือนกัน มีการวางแผน แร่สานงาน รวมไปถึงการตัดสินใจและการสนับสนุนในงานเพื่อให้งานที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ (รัชนี้ สิงห์บุญตา, 2541)

ปรีชา คงฤทธิศึกษากร (2536) ได้ให้นิยามของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการรวมกลุ่มกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความร่วมมือร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานเป็นอย่างดี รวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วการดำเนินการไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดแล้วนั้น ผู้ปฏิบัติการต้องเกิดความพึงพอใจด้วยทั้งต่อตนเองและเพื่อนร่วมทีม (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536) ในการศึกษาต่อมาของการทำงานเป็นทีมนี้ได้ปรากฏว่า เป็นการทำงานโดยการรวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายและจุดประสงค์เดียวกันและทีมที่ตินั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เข้าใจ และเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและสามารถตีความไปในความหมายเดียวกันได้ รวมทั้งสมาชิกในทีมนั้นจะต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และร่วมกันตัดสินใจกับสิ่งที่เป็หน้าทีของตนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ (เอกพันธ์ กี่สุขพันธุ์, 2538)

จากที่กล่าวมานั้นสรุปใจความได้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการดำเนินการในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีจุดประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

เดียวกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนภายในสมาชิก โดยเฉพาะสมาชิกในทีมนั้นจะต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อใช้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของสมาชิก แต่ละคนนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม

จินตนา ณ ระนอง (2545) ในการทำงานเป็นทีมนี้มีเหตุผลหลักๆ คือ การตระหนักถึงการทำงานร่วมกันเพื่อไปยังจุดมุ่งหมายที่มีเหมือนๆ กัน การทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้สมาชิกภายในองค์กรและสมาชิกภายในทีมที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกหรือพนักงานจะดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายได้ดีก็ต่อเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรอยู่ในระดับที่ดียิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสมาชิกในทีมช่วยสนับสนุนกัน อยู่สม่ำเสมอโดยอาศัยความเชี่ยวชาญและชำนาญที่แตกต่างกันในแต่ละคน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพลดลงจะทำให้องค์กรนั้นตกอยู่ในภาวะความเครียดที่เพิ่มสูงขึ้น อีกวัตถุประสงค์หนึ่งของการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มทัศนคติทางการรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาาร่วมกันอีกด้วย รวมถึงช่วงลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมเนื่องจากสมาชิกภายในทีมจะเริ่มเรียนรู้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีความพร้อมที่จะร่วมงานและปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นมากยิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีมยังมีส่วนช่วยให้ผลผลิตภายในองค์กรนั้นเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นนี้อาจจะไม่ใช่เรื่องของผลกำไรเพียงอย่างเดียวแต่เป็นการเพิ่มผลผลิตทางการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลที่เป็นพนักงานให้รู้จักทักษะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในด้านความมั่นใจในการแสดงออกและแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการเพิ่มความสุขในการทำงานหรือความพึงพอใจในงานโดยมีการศึกษาว่า การเพิ่มความสุขในการทำงานหรือปฏิบัติงานนั้นเป็นความสามารถในการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพภายในองค์กรได้นอกจากที่กล่าวมาแล้ววัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้องค์กรมีทักษะการปรับตัวที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามที่เกิดขึ้น แต่หากองค์กรมีกลไกการปรับตัวที่ดีก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ (Parker, 1990)

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการปรับปรุงทีมงานโดยจะต้องรับรู้ถึงลักษณะการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งการที่ทีมงานจะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องดำเนินการจัดรูปแบบหรือจัดโครงสร้างขององค์กรให้ตรงตามคุณลักษณะและตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนักวิชาการได้ศึกษาพบว่า ที่จะต้องมีความสมดุลกัน กล่าวคือสมาชิกในทีมจะต้องมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เพื่อองค์กรจะใช้ความแตกต่างทางด้านต่างๆ มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อนำมาใช้ในการปรับแก้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ในลักษณะของการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนที่อยู่ในทีมจะต้องเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างละเอียดเพื่อสร้างความผูกพันกับเป้าหมายนั้นจริงๆ ในการทำงานเป็นทีมนี้จะต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และมีการสนทนากันอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน เข้าใจทั้งตนเองและผู้อื่นเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อทีมประสบปัญหาต่างๆ จะต้องแก้ไขปัญหานั้นด้วยการเผชิญหน้ากันได้ การทำงานเป็นทีมจะต้องมีความจริงใจต่อสมาชิกในทีม รวมทั้งคอยช่วยเหลือสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พูดถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างอิสระ การทำงานเป็นทีมนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น โดยการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเท็จและจริงเป็นหลักในการดำเนินการตัดสินใจ นอกจากนี้แล้วการทำงานเป็นทีมยังคงต้องมีการประเมินอยู่ตลอดเวลาเพื่อสมาชิกในทีมนี้จะนำข้อบกพร่องของทีมไปพัฒนาและแก้ไขในขั้นต่อไป เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมต้องมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะต้องอยู่ในบรรยากาศที่ปราศจากความขัดแย้ง โดยจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี น้อมรับฟังในความคิดเห็นของผู้อื่นถึงแม้ว่าความคิดเห็นเหล่านั้นจะเป็นความคิดต่างจากตนเองก็ตาม(เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2557)

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล

ในการสร้างทีมงานที่จะมาดำเนินการในกิจกรรมขององค์กรนั้นได้มีการศึกษากันอย่างมากมายตั้งแต่อดีตมาจนปัจจุบัน โดยมีแนวคิดที่น่าสนใจ โดยแนวคิดนี้เป็นการนำเสนอของโรบบินส์ (Robbins) ที่ได้พยายามศึกษาถึงการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยองค์ประกอบทั้ง 4 ประเภท คือ ด้านกระบวนการ (Process) ทรัพยากรและอิทธิพลด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิภาพ (Context) องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Composition) การออกแบบงาน (Work Design)

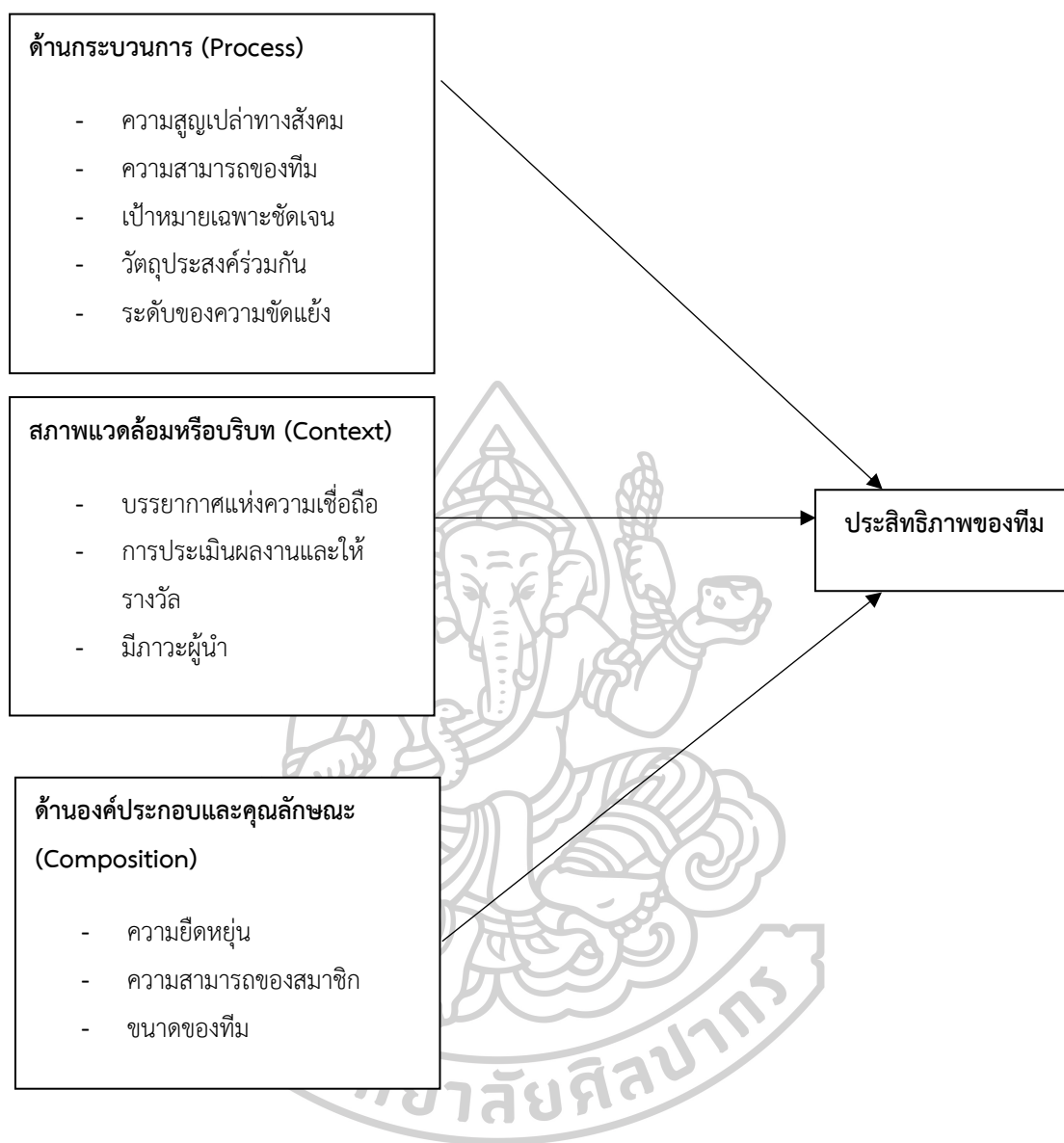
ด้านกระบวนการในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล จะเป็นการกล่าวถึงสิ่งที่ควบคุมได้ที่อยู่ภายใต้การดำเนินการและการจัดการ ซึ่งประเด็นด้านกระบวนการจะกล่าวถึงคือ ความสูญเสียเปล่า

ทางสังคม (Social Loafing) ความสามารถของทีม (Team efficacy) เป้าหมายเฉพาะชัดเจน (Specific Goals) วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level) ความสูญเสียทางสังคม (Social Loafing) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในทีมแต่จะมีแนวโน้มที่จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานและพยายามหลบหลีกที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานในทีมและความสามารถของตนก็ไม่เป็นประโยชน์แก่ทีม ซึ่งรูปแบบในการแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้ถูกกำหนดโดยการสร้างความรับผิดชอบที่มากยิ่งขึ้น อาจเป็นการระบุขอบเขตความรับผิดชอบให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความชัดเจนว่าตนเองนั้นมีความรับผิดชอบในส่วนตัวความสามารถของทีม (Team Efficacy) ซึ่งหมายถึงความเชื่อมั่นของทีมที่จะสามารถนำทีมไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเชื่อว่าหากมีความสำเร็จในครั้งแรกก็จะมีความสำเร็จในครั้งต่อไป ซึ่งผู้บริหารสามารถที่จะเพิ่มขีดความสามารถของทีมโดยอาจเริ่มจากการมอบหมายงานที่มีขนาดเล็กหรือมีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จเพื่อใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในครั้งต่อไป และนอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารควรดำเนินการคือ การเพิ่มขีดความสามารถผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เป้าหมายเฉพาะชัดเจน (Specific Goals) ทีมงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นทีมงานที่มีความเข้าใจในตัวของตัวเองเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง โดยเป้าหมายนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่วัดผลได้และเป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ไม่ยากจนเกินไป ซึ่งหากเป้าหมายยากเกินไปจะทำให้ทีมนั้นขาดแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level) ในการทำงานเป็นทีมนั้นการขัดแย้งนั้นไม่ใช่เรื่องไม่ดีเสมอไปแต่ในบางครั้งการขัดแย้งเป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมเกิดความสามารถในการหาข้อโต้แย้ง แต่ในการหาข้อโต้แย้งนั้นจะต้องเป็นไปตามข้อมูลและข้อเท็จจริง ต้องไม่มีอารมณ์และอคติในการโต้แย้ง เพราะฉะนั้นในการโต้แย้งนั้นจะต้องมีอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป

ทรัพยากรและอิทธิพลด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิภาพ (Context) ปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นที่บรรยากาศแห่งความเชื่อถือและไว้วางใจ (Climate of Trust) การประเมินผลงานและระบบการให้รางวัล (Performance evaluation and reward systems) ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and structure) บรรยากาศแห่งความเชื่อถือและไว้วางใจ (Climate of Trust) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของความสามารถในการทำงานเป็นทีมผ่านการเชื่อใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งต้องมีความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหารในทีม เพราะความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันภายในทีม การประเมินผลงานและระบบการให้รางวัล (Performance evaluation and reward systems) เป็นระบบการประเมินที่สร้างมาตรฐานในการดำเนินการของทีมว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดหรือไม่ ซึ่งการประเมินนั้นต้องเป็นการประเมินทั้งทีมเพื่อให้สมาชิกในทีมนั้นแสดง

ศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่เพราะถ้าหากตนเองทำงานไม่เต็มความสามารถก็จะทำให้เพื่อร่วมทีมนั้นได้รับการประเมินที่ต่ำลงไปด้วย ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and structure) การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องอาศัยการวางตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการทำงาน ซึ่งในการแบ่งภาระงานนั้นจะต้องแบ่งให้เท่าเทียมกัน และต้องทำการวินิจฉัยว่าตำแหน่งใดในทีมที่จำเป็นต้องมีการแก้ไข พัฒนา หรือเพิ่มศักยภาพ

องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Composition) ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความสามารถของสมาชิก (Abilities) ขนาดของทีม (Size) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทีมนั้นจะต้องสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และสมาชิกในทีมสามารถที่จะทำงานทดแทนงานด้านอื่นๆ ได้นอกเหนือจากงานในขอบเขตหน้าที่ของตนเอง ดังนั้นการเลือกคนทำงานในทีมก็จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถที่หลากหลายและพร้อมที่จะได้รับการฝึกอบรมในงานด้านอื่นๆ ความสามารถของสมาชิก (Abilities) ในการทำงานเป็นทีมนี้ต้องมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านที่ตนเองนั้นได้รับมอบหมายตามหน้าที่ และสามารถที่จะแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ได้ อาจกล่าวได้ว่าจะต้องเข้าใจได้ถึงบริบทของปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ต้องรู้จักประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด รวมทั้งความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดีและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นได้ ขนาดของทีม (Size) ทีมควรที่จะประกอบไปด้วยสมาชิกตั้งแต่ 5-12 คน เพื่อที่จะสร้างการสื่อสารกันได้ง่าย ไม่ซับซ้อนจนเกินไปและยังช่วยให้ความสัมพันธ์ในทีมนี้มีความแน่นแฟ้นกันมากยิ่งขึ้น แต่สมาชิกในทีมจะต้องไม่น้อยจนเกินไปซึ่งหากสมาชิกในทีมน้อยเกินไปจะทำให้ทีมนี้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานหรือประสิทธิภาพของทีมนั้นลดลง



ภาพที่ 7 การแสดงองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ

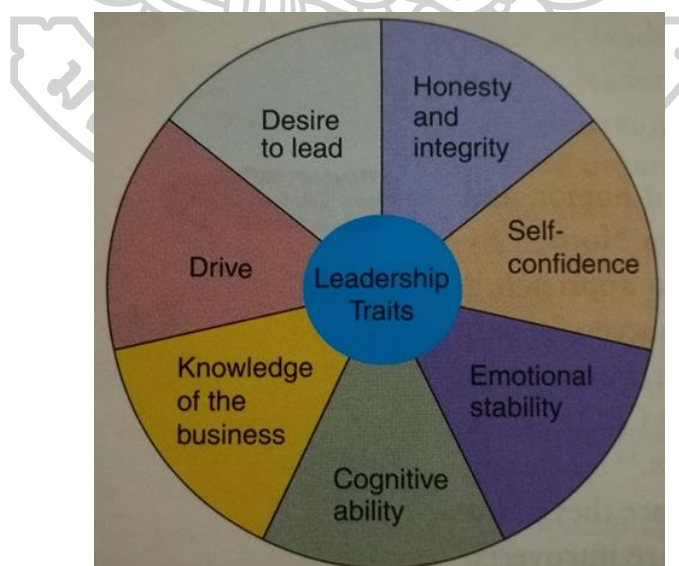
สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนที่อยู่ในทีมจะต้องเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างละเอียดเพื่อสร้างความผูกพันกับเป้าหมายนั้นจริงๆ ในการทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และมีการสนทนากันอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งมีการไว้ใจซึ่งกันและกัน เข้าใจทั้งตนเองและผู้อื่นเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อทีมประสบปัญหาต่างๆ จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการเผชิญหน้ากันได้ การทำงานเป็นทีมจะต้องมีความจริงใจต่อสมาชิกในทีม รวมทั้งคอยช่วยเหลือผลสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พูดคุยถึงปัญหาต่างๆ

ได้อย่างอิสระ การทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น โดยการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเท็จและจริงเป็นหลักในการดำเนินการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานกิจการภายในองค์กร โดยมีการกล่าวไว้ว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็จะขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำ ซึ่งบทบาทของผู้นำนั้นจะเป็นบุคคลที่ต้องคอยกำกับดูแลควบคุมและวินิจฉัยองค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบในการวางแผน ตัดสินใจ จัดองค์กร การนำรวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้นำ โดยผู้นำนั้นต้องมีทักษะเพื่อจะสามารถทำสิ่งต่างๆ (พัชรี ชมพูนุศา, 2552) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำนั้นมีมากมาย เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

(Chuck R. Williams, 2009) คุณลักษณะผู้นำ (trait of leadership) เป็นเครื่องชี้แนะหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำ แต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่า ตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำนั้น ถูกกำหนดไว้ 7 ลักษณะ



ภาพที่ 8 คุณลักษณะของผู้นำนั้นถูกกำหนดไว้ 7 ลักษณะ

อ้างอิงจาก Chuck R. Williams. (2009). *Principle Management*. South Western; International edition

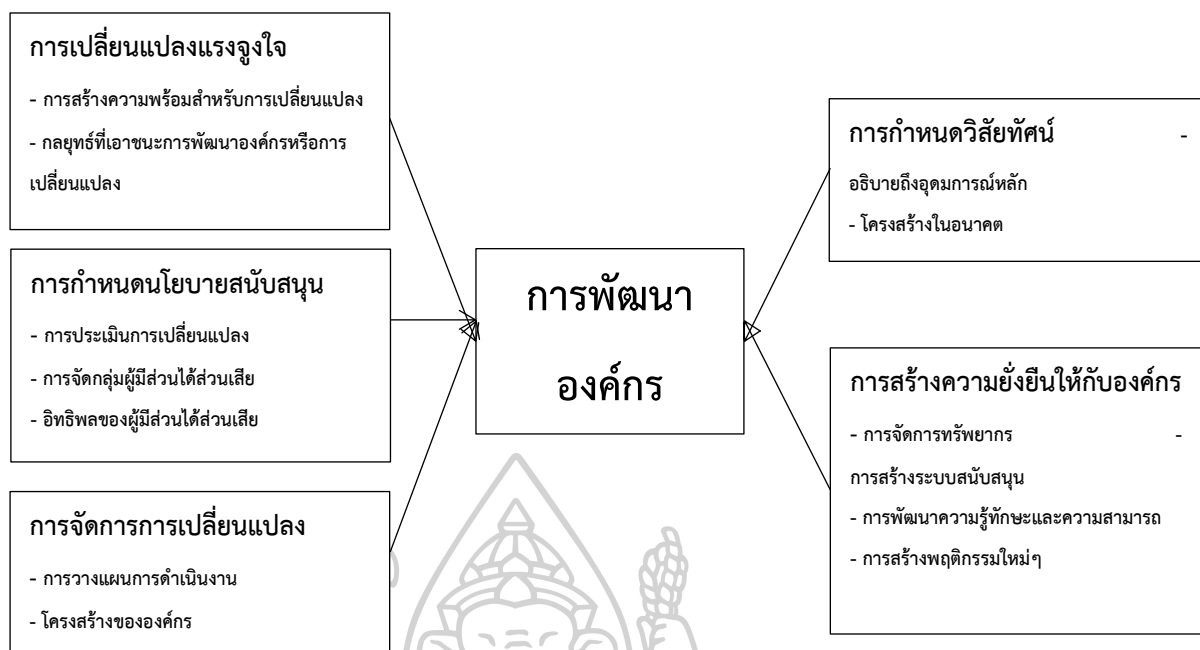
- ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (Desire to lead)
- ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- ความเสถียรทางอารมณ์ (Emotional stability)
- ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Cognitive Ability)
- ความรู้ในงาน (Knowledge of the business)
- สร้างแรงขับเคลื่อน (Drive)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประภัสสร บุญมี (2547) ผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กรโดยมากแล้วมักเป็นผู้นำที่อยู่ภายในองค์กรที่คอยนำทางให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดหรือวางไว้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมึลักษณะที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ คือ ต้องเคยเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันที่มีคุณภาพ เช่น การได้รับการศึกษาหรืออบรมที่เป็นทางการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มีความเข้าใจในพื้นฐานโครงสร้างขององค์กร เคยเข้าอบรมการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ของสถาบันที่เปิดโอกาส ให้มีการยกฐานะทางด้านการพัฒนาความสามารถในการสื่อความหมายและมีศิลปะแห่งการโน้มน้าวหลายๆองค์กรได้คัดเลือกผู้รับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร และมอบอำนาจในทางปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากการศึกษา(W. Warner Burke, George H. Litwin,1992) ยังพบว่าบทบาทของการเป็นผู้นำนั้นต้องวินิจฉัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

ซึ่งในการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน (Thomas G.Cummings and Christopher G. Worley, 2009) เรามักจะพบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับค่อนข้างมากละเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรหรือสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอด โดยผู้นำนั้นจะต้องสร้างกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร



ภาพที่ 9 โมเดลกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

ประภัสสร บุญมี (2547) การพัฒนาองค์กร โดยส่วนมากแล้วนักปฏิบัติการพัฒนาองค์กรเชื่อว่า องค์กรต้องมีความเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กรต้องตอบสนองต่อผลกระทบจากสิ่งใหม่ๆ องค์กรต้องปรับขยายกระบวนการเพื่อให้สอดคล้อง และเข้ากับเหตุการณ์ใหม่ๆ การตอบโต้เหล่านี้ได้เป็นเครื่องประกันว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนเปล่านั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะในการดำเนินการอย่างมากมาย เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพนักพัฒนาองค์กรเชื่อว่าความเข้าใจในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน

นักสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาได้ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรคือปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับบทบาท สถาบัน ระเบียบ ที่ประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างทางสังคม ถ้าพิจารณาความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง การเปลี่ยนแปลงก็คือ การพัฒนานั่นเอง การพัฒนาถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2549)

Thomas G.Cummings and Christopher G. Worley (2009) สาเหตุของการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้ โดยการพัฒนาองค์กรนั้น อาจทำให้

ระบบบางระบบภายในองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยระบบที่จะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประกอบไปด้วย กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบการซื้อ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

W. Warner Burke, George H. Litwin (1992) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาที่มีลักษณะของโมเดลเชิงสาเหตุถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งสิ่งที่ทำให้องค์กรเริ่มมีการพัฒนานั้นมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้สิ่งที่เป็นตัวแปรในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นมีหลายองค์ประกอบ Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, P. (2009) ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทักษะในการดำเนินการที่ค่อนข้างสูงและต้องใช้ทักษะประสบการณ์ในการดำเนินการ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ที่เตรียมที่จะพัฒนาองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ส่วนมากมักจะตั้งความหวังที่จะให้องค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระยะยาว เพราะตามหลักแล้วการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนสูง จึงทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นมากมาย เช่น Lewin's Change Model และ Action Research Model

Lewin's Change Model

โมเดลนี้เป็นกระบวนการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนภายในองค์กรในอนาคต โดยกระบวนการตามหลักทฤษฎีนั้นจะประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ คือ

1. Unfreezing เป็นกระบวนการเตรียมตัวที่จะเปลี่ยนให้เราระทระหนักรู้ว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น”
2. Movement เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนนั้นรวมถึงความคิด, ความรู้สึก และพฤติกรรม หรือทั้งสามอย่างเลย ขั้นตอนนี้จะทำการปรับเปลี่ยนทั้ง 3 อย่างไปสู่ระดับใหม่
3. Freezing เป็นกระบวนการที่หลังจากก้าวไปสู่ระดับใหม่แล้วก็คงสถานะใหม่นี้เอาไว้เหมือนแช่แข็ง



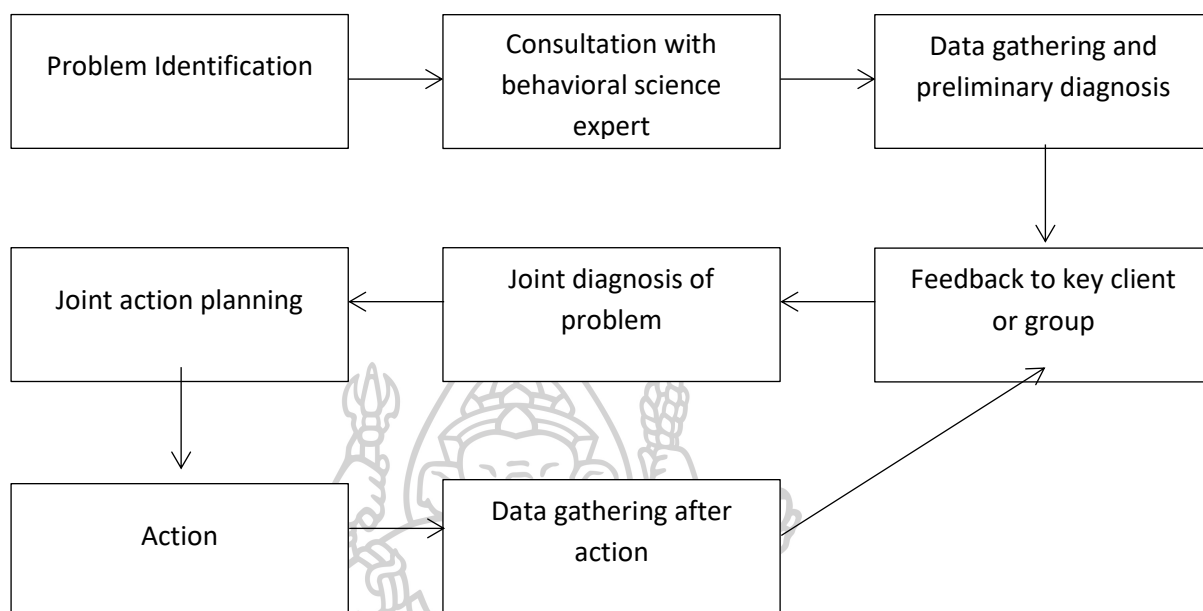
ภาพที่ 10 Lewin's change model

Action Research Model

เป็นโมเดลที่พัฒนาต่อมาจาก Lewin's Model โดยทำการมองสิ่งที่เรานั้นจะพัฒนาเป็นระบบมากขึ้น กล่าวคือมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ กลับมาที่จุดเริ่มต้นด้วย แบ่งเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้ ดังรูป 6.4

- Problem Identification
การเริ่มต้นค้นหาปัญหาที่จะพัฒนา
- Consultation with behavioral science expert
การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ
- Data gathering and preliminary diagnosis
การเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยเบื้องต้น
- Feedback to key client group
ส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญ
- Joint diagnosis of problem
ร่วมกันวินิจฉัยปัญหาที่ค้นหามาได้
- Joint action planning
ร่วมกันช่วยในการแก้ไขปัญหา (นี่เป็นจุดเริ่มต้นของ Moving Process ของ Lewin's Model)
- Action
การลงมือกระทำ โดยจุดนี้จะเปลี่ยนจากระดับหนึ่งเป็นอีกระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการใช้กลยุทธ์ กลวิธีใหม่ๆ หรือขั้นตอนใหม่ๆ รวมทั้งโครงสร้างระบบ วัฒนธรรมองค์กร และการทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ
- Data gathering after action

เมื่อได้ กระทำ (Action) ลงไปแล้วก็ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังการกระทำ เพื่อนำไปเสนอป้อนกลับให้กับสมาชิกผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญ



ภาพที่ 11 Action research model

สรุปได้ว่า องค์กรหรือตัวแปรทั้งหมดมีความคาดหวังว่ามีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งมีผลต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่ทั้งนี้ก็จะขึ้นอยู่กับ การวินิจฉัย การตัดสินใจ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของบุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นบุคคลที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยผู้นำนั้นจะวิเคราะห์ระดับความไม่แน่นอนขององค์กร ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์แล้วก็จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนานั้นจะเป็นการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ คือ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร เป้าหมายและ วิสัยทัศน์ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคงานวิจัยอนาคตแบบ EDFR

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค 2 เทคนิครวมกัน ซึ่งคือเทคนิคการวิจัยแบบEFR (Ethnographic Futures Research) และ เดลฟาย(Delphi) ซึ่งมีความเชื่อที่เป็นพื้นฐานมาจากอนาคตนิยม โดยจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต เทคนิคเดลฟาย และ EFR เป็นเครื่องมือและเทคนิคที่จะใช้ใน

การศึกษาความเป็นไปได้ในการคิดค้นและหาคำตอบให้กับงานวิจัย ซึ่งไม่ได้เป็นเครื่องมือที่ใช้ทำนายหรือพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการคิดค้นหาความเป็นไปได้เพื่อที่จะสร้างแนวทางการเป็นไปได้นั้นเป็นการรับมือกับอุปสรรค ความซับซ้อน และปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพ จะมองเห็นว่าเทคนิคการวิจัยอนาคตนี้จะมีประโยชน์โดยตรงอย่างสูงต่อการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนจนเป็นการกำหนดแนวทาง รวมทั้งการกำหนดนโยบายในการตัดสินใจ ตลอดจนยุทธวิธีในการดำเนินการ เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Helmer, Dalkey และ Researcher เดลฟายเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์ทำนายที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากเกือบทุกแวดวง ไม่ว่าจะเป็นการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และอื่นๆ

เดลฟายยังถูกมองว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสื่อสารในกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญซึ่งกันและกัน แต่จะไม่มี การเผชิญหน้ากันเพื่ออาจลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ชำนาญและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต่างกันทำการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หลังจากนั้นจะเป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจากความคิดของผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อป้อนผลการวิเคราะห์กลับไปยังผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะทำการพิจารณาคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญของตนเองและเทียบกับของกลุ่ม แล้วทำการคาดการณ์คำตอบอีกครั้งหนึ่ง และผู้วิจัยจะนำเอาข้อมูลนั้นกลับไปอีกครั้งหนึ่งเพื่อทำการวิเคราะห์แล้วจะป้อนข้อมูลกลับมายังผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาถึงคำตอบ โดยผู้วิจัยจะทำลักษณะนี้ไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มออกมา โดยเจตนาและจุดประสงค์ของการทำซ้ำๆ คือเพื่อที่จะกลั่นกรองแนวคิดและความเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

สรุปขั้นตอนหลักของเดลฟายหรือเทคนิควิจัยแบบเดลฟาย เป็นการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและแนวทางในการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญเพราะจะได้มาซึ่งความเชื่อมั่นของข้อมูล โดยปกติแล้วผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องที่ผู้วิจัยนั้นกำลังให้ความสนใจหรือกำลังศึกษา ซึ่งอาจมีจำนวนตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปจนอาจถึงขั้น 100 คน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความต้องการและจุดประสงค์ของความ ต้องการ ผู้วิจัย ความซับซ้อน ความยากง่ายของเรื่อง ผู้วิจัยกำลังศึกษาและให้ความสนใจ เวลาและงบประมาณ การกำหนดประเด็นและสร้างเครื่องมืองานวิจัย โดยมากจะอยู่ในลักษณะของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และนำข้อมูลกลับมาทำการวิเคราะห์และให้คำตอบหรือข้อมูลกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์พิจารณาในคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งและจะทำลักษณะนี้ไปเรื่อยๆจนได้ฉันทามติในที่สุด และการทำเดลฟายรอบสุดท้ายจะเป็นการทำสรุป และ

อภิปรายผลของงานวิจัยโดยการนำเสนอถึงแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบ EFR(Ethnographic Futures Research) ได้รับการพัฒนามาจากระเบียบวิจัยทางมานุษยวิทยาหรือที่เรียกกันว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา โดยแนวคิดนี้พยายามดึงเอาอนาคตภาพ ค่านิยมต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและทางสังคมของกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มประชากรที่ต้องการจะศึกษาโดยผ่านการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะที่เฉพาะ กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและต้องไม่มีการตั้งคำถามในลักษณะที่เป็นการชี้นำ ผู้วิจัยอาจจะมีหัวข้อและประเด็นที่เตรียมไว้หรือไม่ก็ได้ แต่ลักษณะของคำถามจะต้องไม่มีการชี้นำ หลักการ EFR จะมองว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเครื่องมือวิจัยชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้ที่คอยควบคุมและกำหนดสถานการณ์ในการสัมภาษณ์รวมทั้งบรรยากาศและมีอิสระในการสัมภาษณ์อย่างเต็มที่ ลักษณะของการสัมภาษณ์แบบ EFR จะมีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างออกไปจากลักษณะอื่นๆ โดยที่ลักษณะการสัมภาษณ์วิธีการนี้จะแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วงๆ โดยอาจจะแบ่งตามลักษณะขอหัวข้อที่สัมภาษณ์หรืออาจจะเป็นการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุกๆ 10 - 15 นาที ผู้สัมภาษณ์จะสรุปการสัมภาษณ์จากที่จดบันทึกหรือจากการบันทึกเสียงให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง และจะขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์แก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงข้อมูลการให้คำตอบจากการสัมภาษณ์ได้ ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า เทคนิคการสรุปสะสม โดยจะดำเนินการลักษณะนี้จนกระทั่งจบการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้วิจัยนั้นได้มาซึ่งความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูล(Textor, 1979)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ จำดำเนินการศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา(Research and Development, R&D) ในการดำเนินงานวิจัย โดยทำการศึกษาอย่างเป็นระบบตามแนวคิด หลักการ เพื่อสร้างตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ รวมถึงการวัดประสิทธิภาพของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์กับพนักงานที่อยู่ภายใต้องค์กรที่มีนโยบายการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน(Mix Method) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันและทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อตอบปัญหาและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงแบ่งขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแนวคิดพื้นฐานขององค์กรรวม องค์กรประกอบ แนวคิดและแนวทางในการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ

- 1.1 การวิจัยเอกสาร
- 1.2 การสนทนากลุ่ม
- 1.3 สังเคราะห์และวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

- 2.1 เทคนิควิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 1
- 2.2 เทคนิควิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 2
- 2.3 ประยุกต์วิธีวิเคราะห์ลำดับขั้น AHP

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิดพื้นฐานขององค์ประกอบและแนวทางในการเพิ่ม
ศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมี
นโยบายการควบรวมกิจการ**

การวิจัยเอกสาร

ประเภทของเอกสาร

ในขั้นตอนแรกของการดำเนินการวิจัยของผู้วิจัยนั้นเริ่มจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารระดับปฐมภูมิ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลหรือเอกสารที่ถูกเขียนขึ้นโดยผู้ที่มีประสบการณ์หรือเป็นประจักษ์พยานกับเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทุติยภูมิ ซึ่งได้แก่ข้อมูลหรือเอกสารที่เขียนจากบุคคลที่ไม่ได้เป็นประจักษ์พยานและไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องราว แต่ได้รับข้อมูลมาจากการถ่ายทอดหรืออ้างอิงจากเอกสารอื่นๆ ที่เป็นระดับปฐมภูมิ เอกสารที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาข้อมูล สนับสนุนข้อมูลเป็นเอกสารสาธารณะ โดยได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่สู่แหล่งข้อมูลต่างๆ

การคัดเลือกเอกสาร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการคัดเลือกเอกสารแต่ละชิ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความน่าเชื่อถือและความแท้จริงของข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา โดยอ้างอิงผู้เขียนที่สร้างเอกสารหรือเผยแพร่เอกสารว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่ รวมทั้งมีการพิจารณาถึงช่วงระยะเวลาที่ข้อมูลได้ถูกเขียนขึ้นเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าตรงกันกับบริบทอื่นๆ หรือไม่ ผู้วิจัยยังดำเนินการตรวจสอบข้อมูลจากเอกสารอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน หรือเป็นข้อมูลประเภทเดียวกันเพื่อใช้ในการยอมรับว่าข้อมูลนั้นมีความน่าเชื่อถือ และมีการคัดเลือกความเป็นตัวแทนของเอกสาร ว่ามีความน่าเชื่อถือ และความหนักแน่นเพียงพอที่จะใช้เป็นข้อมูล

การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

เมื่อผู้วิจัยคัดเลือกเอกสารแล้วจะต้องนำเอกสารเหล่านั้นมาคัดเลือกเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ทฤษฎี ข้อเสนอแนะและงานวิจัยอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งคำอธิบายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นว่าตั้งแต่อดีตมาจนกระทั่งปัจจุบันมีสภาพความเป็นจริงเป็นอย่างไร ซึ่งหลังจากที่ผู้วิจัยได้เอกสารมาก็จะทำการรวบรวมเพื่อนำมาศึกษาเป้าหมายและสมมติฐานของเอกสารคัดกรองคุณภาพของเนื้อหา วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของข้อมูลจากแหล่งเอกสารต่างๆ

การสนทนากลุ่ม

ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกวิธีการโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม(Focus Group) เพื่อใช้ในการศึกษาและรวบรวมแนวคิดของการให้นิยาม ความหมาย ที่เกี่ยวข้องกับความเครียดรวมถึงการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มแรกคือกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้โครงสร้างที่มีนโยบายการควบรวมกิจการ กลุ่มที่สอง คือกลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการควบรวมกิจการ เพื่อสนับสนุนหรือให้แนวคิดคำแนะนำที่ได้มาจากการรวบรวมเอกสาร จากนั้นจึงรวบรวมความเห็นและประเด็นต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสกัดเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการลดความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และแนวทางการจัดการ สำหรับพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่กำลังควบรวมกิจการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรที่เป็นตัวแทนจำนวน 12 คน (วานิช มาลัย,2548) เพราะเป็นจำนวนที่มีความเหมาะสม โดยหากเกิดจากนี้จะทำให้เกิดความวุ่นวายและความซับซ้อนในการดำเนินการ

เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการสนทนาทั้ง 2 กลุ่ม ผู้วิจัยจะดำเนินการโดยใช้แนวคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด และการนำเสนอเฉพาะประเด็นที่มีการเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การให้นิยามความหมายของศักยภาพ ความเครียด การควบรวมกิจการ โดยผู้วิจัยจะมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ควบคุมการดำเนินการและเป็นผู้ที่จุดประเด็นในการกำหนดขอบเขตให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด ความคิด ข้อมูล ข้อโต้แย้ง ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อให้ในการบันทึกเสียงทั้งหมดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้นจนจบ และใช้ปากกาและสมุดในการจดบันทึกแนวคิด ความคิดเห็น และข้อมูลทั้งหมดในการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปถอดบทสนทนา แยกแยะ จัดเรียงลำดับของประเด็นปัญหา และหาฉันทามติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเกณฑ์ประเมินตัวบ่งชี้

เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 1

หลังจากที่ได้แนวคิดด้านการจัดการความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการจัดการภายในองค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิควิจัยอนาคตหรือ EDFR เพื่อหาฉันทามติของแนวโน้มการจัดการการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการจัดการในองค์กรที่เกิดการควบรวม ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นองค์ประกอบในเกณฑ์ประเมินต่อไป โดยทำการกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิและความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ด้วยเทคนิคการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Selection) ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือก

ผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลเป็นจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารงาน ผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการจัดการอย่างน้อย 3 ปี เป็นจำนวน 6 คน กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์และผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นของการจัดการ การลดความเครียด และการควบคุม เป็นจำนวน 5 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานผู้ปฏิบัติงานภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมกิจการ เป็นจำนวน 6 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 17 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้วิจัยเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์กับแนวคิดของโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ที่แนวคิดมีการเสนอและกำหนดว่าผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นจำนวนที่ระดับที่มีค่าของความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดและคงที่ที่ระดับ 0.02

หลังจากที่ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการทำ EDRF ผู้วิจัยจะสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นปลายเปิดในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อให้อิสระในการให้ข้อมูลต่างๆ ที่มีประโยชน์ทางเนื้อหาที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ EFR ได้แก่ ข้อมูลอนาคตด้านบวก ข้อมูลอนาคตด้านลบ รวมถึงภาพรวมที่เป็นแนวโน้มในอนาคตเพื่อนำมาใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้สำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่มีนโยบายการควบคุมกิจการ ในที่นี้ผู้วิจัยจะเป็นผู้ควบคุมและดำเนินการสัมภาษณ์ทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับแนวโน้มของการลดความเครียด การควบคุมกิจการ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ

สำหรับการดำเนินการจัดทำ EDRF ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยจะดำเนินการนัดหมายกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้าพบในการสัมภาษณ์และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามประเด็นและเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นคำถามลักษณะปลายเปิดตามที่ผู้วิจัยได้สร้างและกำหนดไว้ล่วงหน้า แต่อย่างไรก็ตามคำถามที่ผู้วิจัยได้สร้างไว้ก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ผู้วิจัยจะนำผลการสัมภาษณ์มาทำการสังเคราะห์ วิเคราะห์ ผ่านการถอดเทป เพื่อใช้ในการจัดเรียงและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกไว้ แล้วจึงนำไปสร้างแบบสอบถามที่ใช้รูปแบบเดลฟาย ตามแนวทางของเทคนิควิจัยอนาคต

2.2 เทคนิควิจัยอนาคต รอบที่ 2

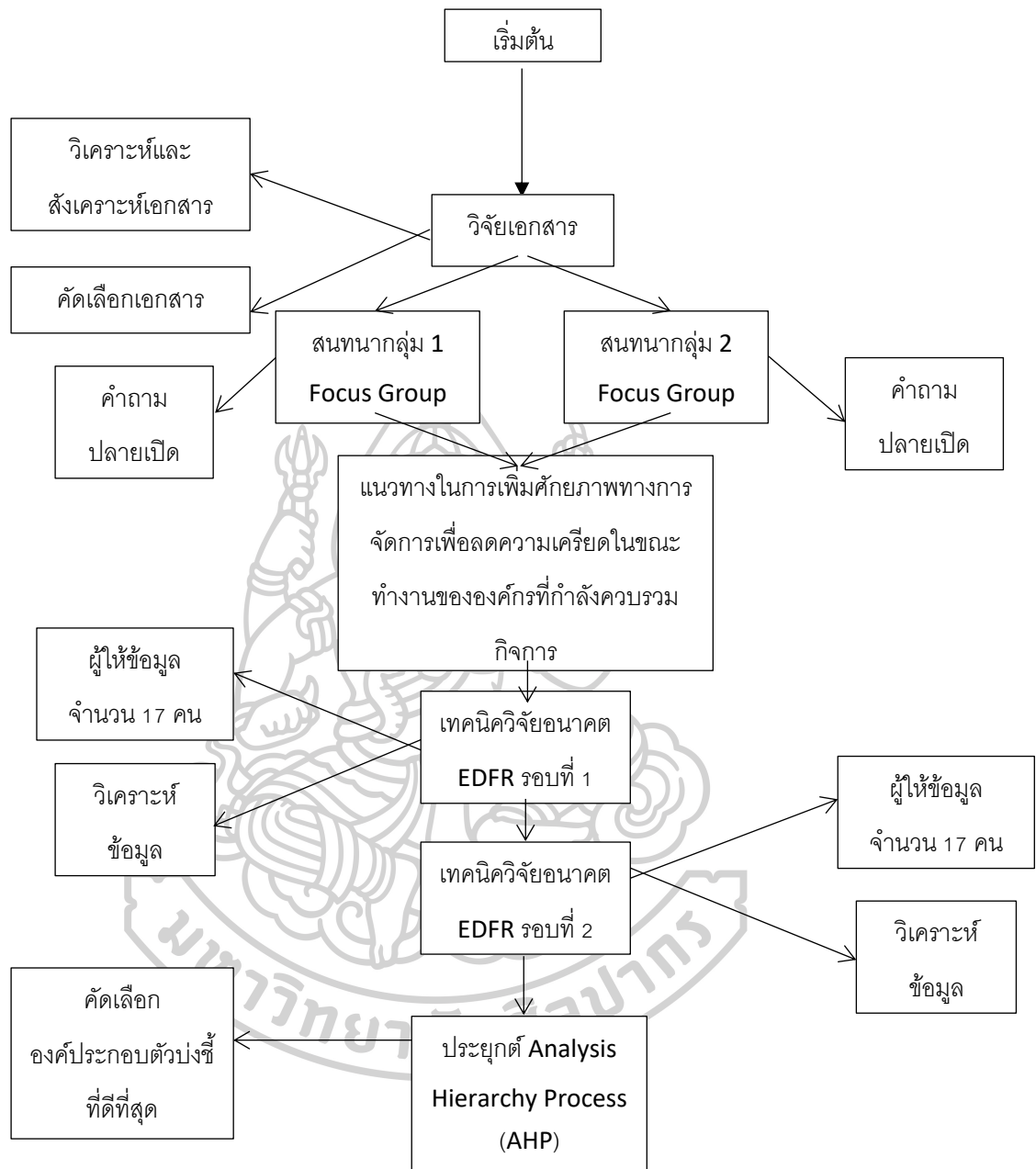
หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และนำไปสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ที่ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 สำหรับครั้งที่ 2 ผู้วิจัยจะดำเนินการเข้าพบและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้ในการยืนยันข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญได้ให้สัมภาษณ์

การทำ EDFR ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ครั้งแรกมานำเสนอให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยแนะนำหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ และกรอบของงานวิจัยเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนกลับจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การประยุกต์ Analysis Hierarchy Process (AHP)

ภายหลังจากผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมองค์ประกอบผ่านขั้นตอนของการวิจัยเอกสาร และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการประยุกต์ Analysis Hierarchy Process เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดการเรียงข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม เพื่อตัดสินใจในการเลือกองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด โดยการประยุกต์ Analysis Hierarchy Process นั้นได้รับการพัฒนามาจาก Saaty ในปี 1970 ซึ่งได้พัฒนาจากการเลียนแบบพฤติกรรมของมนุษย์ ที่มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งต่างๆ ได้ รวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญที่เป็นระดับได้ กำหนดค่าน้ำหนักและทำการเปรียบเทียบในแต่ละปัจจัย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ โดยท้ายที่สุดจะคัดเลือกเหลือเพียงองค์ประกอบที่ต้องการ ภายในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้โดยประยุกต์เอาหลักการและแนวคิด Analysis Hierarchy Process มาใช้ในการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ที่เป็นการดำเนินการวิจัยจากเอกสารและขั้นตอนที่ 2 จากการดำเนินการ EDFR ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกองค์ประกอบตามที่ต้องการ และมีความสำคัญที่สุด

กระบวนการของการประยุกต์ Analysis Hierarchy Process ผู้วิจัยจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์และองค์ประกอบที่ใช้เพื่อการลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีการควบรวมกิจการ และจะเริ่มจัดเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่มีแนวโน้มในการสร้างศักยภาพผ่านการลดความเครียดของพนักงานได้



ภาพที่ 12 แผนขั้นตอนของการดำเนินวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียด ในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อปรับลดความเครียดที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มองค์กรที่ต้องการลดความเครียดในขณะที่มีองค์กรกำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิด

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

การดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้ของการวิจัยเป็นการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีเทคนิคการวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และข้อมูลสนับสนุนและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องที่สามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อปรับลดความเครียดในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ทั้งนี้การวิจัยนี้เป็นวิจัยเอกสารในระดับทุติยภูมิ ผู้วิจัยค้นคว้าศึกษาจากเอกสารและศึกษาทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องและมีความเชื่อมโยงเพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำไปสร้างรูปแบบและระบบการจัดการความเครียดเพื่อใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางการจัดการ

ในการศึกษาทฤษฎีด้านการจัดการนั้นพบว่ากระบวนการจัดการนั้นเริ่มต้นจากการวางแผน ซึ่งในการวางแผนนั้นจะต้องมุ่งเน้นในการกำหนดและการวางเป้าหมายรวมถึงวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งที้องค์กรนั้นต้องการที่จะบรรลุ การวางแผนนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์ถึงทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรนั้นมี ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรข้อมูล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายรวมทั้งการวางแผนนโยบายเพื่อใช้ในการดำเนินการในที่สุด

ขั้นต่อมาของกระบวนการจัดการคือ การจัดองค์กร เป็นลักษณะของการกำหนดและการวางโครงสร้างขององค์กร การกำหนดบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรที่อยู่ภายใน โดยต้องอาศัยข้อมูลจากทรัพยากรข้อมูลที้องค์กรนั้นมีเพื่อจัดการกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรได้ตรงตามความเชี่ยวชาญและความสามารถ ทั้งนี้การจัดองค์กรยังช่วยให้้องค์กรนั้นสามารถดึงเอาศักยภาพจากทรัพยากรด้านต่างๆ ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำ มีหน้าที่ในส่วนของการควบคุมและการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การควบคุม เป็นการพัฒนารูปแบบของการควบคุมเพื่อเป็นมาตรฐานของระบบการทำงานของบุคลากร รวมถึงการสำรวจมาตรฐานและติดตามการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรว่า ได้ดำเนินการทำงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและบรรลุเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งการควบคุมนั้นยังช่วยให้องค์กรแก้ไขและรับมือกับข้อผิดพลาดจากกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงทีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

จากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการจัดการกับความหลากหลาย โดยในทางด้านการจัดการนั้นกล่าวไว้ว่าการจัดการกับความหลากหลายนั้นจะช่วยให้องค์กรรับมือกับสิ่งต่างๆ ที่ซับซ้อนภายในองค์กรได้ โดยการจัดการกับความหลากหลายเป็นการที่องค์กรนั้นมีระบบการจัดการกับทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน เช่น ในตัวของพนักงานจะพบว่ามีความแตกต่างกันทางด้าน เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ พื้นฐานทางการศึกษา รสนิยมทางเพศ รวมทั้งพฤติกรรมและอุปนิสัย เป็นต้น (Barbosa and Cabral Cardoso, 2007) การจัดการกับความหลากหลายนั้นองค์กรได้กำหนดให้มีความสำคัญโดยองค์กรนั้นจะต้องเข้าใจถึงความหลากหลายทางด้านต่างๆ เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน เป็นวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการที่จะรับมือกับความแตกต่างขององค์กรที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงานในส่วนงานการสรรหา การรักษาไว้ การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ที่มาจากความหลากหลาย (Cornelius, Gooch and Todd, 2000)

จากที่กล่าวมาเมื่อองค์กรเข้าใจในสภาวะการณ์ของความหลากหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์กรก็จะทำให้องค์กรนั้นเข้าใจถึงขีดความสามารถของทรัพยากรเหล่านั้นและสามารถที่จะนำเอาทรัพยากรที่มีความหลากหลายเหล่านั้นไปใช้ได้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการจัดการกับความหลากหลายเมื่อมีความเข้าใจกับความหลากหลายภายในองค์กรนั้นจะทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะวางแผนรับมือรวมทั้งกำหนดเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสามารถที่จะจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรได้ในที่สุด

เมื่อผู้วิจัยได้นำทฤษฎีทางด้านการจัดการและการจัดการด้านความหลากหลายนั้นทำให้พบว่าการรับมือกับความหลากหลายที่เกิดขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทำให้องค์กรนั้นต้องอาศัยตัวช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้กลยุทธ์การควรรวมกิจการเข้าด้วยกัน ซึ่งจากการศึกษานั้นพบว่าการควรรวมกิจการนั้นมีความสามารถในการช่วยขับเคลื่อนองค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพิ่มขีด

ความสามารถขององค์กร กระจายเครือข่ายทางการตลาด กระจายผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ และเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ(มนตรี ศรีวงษ์,2562)

โดยการควบรวมนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีปรัวรรตนิยาม(exchange theory) ที่มีการกล่าวถึงว่ามนุษย์ทุกคนนั้นล้วนมีสิ่งที่จำเป็น(need) แต่ไม่สามารถที่สนองความต้องการจำเป็นทั้งหมด จึงมีความจำเป็นต้องสร้างและเข้าร่วมความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งของและบางสิ่งบางอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างกฎเกณฑ์ กฎระเบียบในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย และหากความสัมพันธ์กลายเป็นกลุ่มใหญ่ กฎระเบียบการแลกเปลี่ยนทางสังคมก็จะกลายเป็นการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม(สัญญา สัญญา วิวัฒน์,2550)

จากทฤษฎีที่กล่าวมาทำให้เกิดที่มาของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม(Social Exchange Theory) โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการประเมินความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลตอบแทนที่คุ้มค่าหรือไม่ และจะหยุดกระบวนการของการแลกเปลี่ยนมีการเป็นการแลกเปลี่ยนนั้นไม่มีความคุ้มค่าทางการเปลี่ยนแปลง(Thibaut and Kelley,1959)

จากทฤษฎีมีความสัมพันธ์กับทฤษฎี การประเมินกิจการ(Due Diligence) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบและทำการประเมินถึงองค์กรที่กำลังจะเข้าทำการควบรวมหรือซื้อกิจการอย่างเป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนจะทำการรวบรวมและซื้อขายกิจการ โดยภาพรวมของการสำรวจนั้นเพื่อทำความเข้าใจในลักษณะและคุณลักษณะขององค์กรรวมถึงการดำเนินการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร โดยการทำการประเมินกิจการ(Due Diligence) จะทำการประเมินในส่วนงานหลายๆส่วน คือ ประเมินโครงสร้างขององค์กร ต้องตระหนักถึงว่าองค์กรมีความชัดเจน เป็นธรรม และตลอดจนไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การประเมินด้านนี้จะรวมถึงมุมมองของการประเมินถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกันในโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ เช่น ระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้น ระหว่างกรรมการธุรกิจและกรรมการธุรกิจ ซึ่งบุคคลที่มีความขัดแย้งนั้นอาจเป็นกลุ่มคน ซึ่งถูกจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรก คือผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นส่วนรายใหญ่ ผู้มีอำนาจในการควบคุมและสั่งการขององค์กร กลุ่มที่สองคือ บิดา มารดา คู่สมรส ตลอดจนบุตรและทายาท กลุ่มที่สามคือ กลุ่มนิติบุคคลที่ถูกแต่งตั้งโดยกฎหมาย

การประเมินส่วนต่อมาเป็นการประเมินการทำรายการระหว่างกัน ซึ่งเป็นการประเมินและตลอดจนการรวบรวมรายการระหว่างกันตั้งแต่รายการล่าสุดไปจนกระทั่งรายการย้อนหลัง เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นการพิจารณารายการเหล่านั้นว่าเป็นประโยชน์ที่แท้จริงต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่

การประเมินส่วนที่สามเป็นการประเมินงบการเงิน ซึ่งเป็นการประเมินในมุมมองของความถูกต้องของการจัดการทางการเงินว่าเป็นไปตามมาตรฐานทางการเงินหรือไม่ตลอดจนเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีการเงินว่าได้ทำการตกแต่งบัญชีหรือไม่ รวมทั้งทำการประเมินความสามารถของบุคลากรทางองค์กรว่ามีความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการทางการเงินเพียงพอ เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาการเข้าซื้อกิจการและทำการควบรวมกิจการ เพราะเรื่องนี้ถูกมองว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและต้องให้ความสำคัญในการเข้าตรวจสอบและทำการประเมินและส่วนสุดท้ายคือ การประเมินระบบควบคุมภายใน เป็นการประเมินถึงระบบการทำงานขององค์กรว่ามีศักยภาพที่เพียงพอและมีความสามารถเพียงพอที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อสร้างประสิทธิผลให้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ที่สุดให้กับองค์กรนั่นเอง จนกระทั่งการตรวจสอบด้านการบริหารจัดการและการแบ่งแยกอำนาจที่มีความชัดเจนที่เป็นลายลักษณ์อักษร(Asia Plus, 2017)

การทำการประเมินกิจการ (Due Diligence) ไม่ได้มีเพียงแค่ประเด็นดังกล่าวแต่มีการกล่าวถึงอีกหลายประเด็นโดยถูกกล่าวถึงว่าการทำประเมินกิจการ (Due Diligence) นั้นจะช่วยให้การลดความเสี่ยงในการเข้าซื้อและควบรวมกิจการ อย่างไรก็ตามบางครั้งกระบวนการประเมินกิจการ (Due Diligence) ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการซื้อขายหรือการควบรวมกิจการ แต่สามารถเกิดขึ้นได้หากองค์กรต้องการที่จะทราบถึงศักยภาพและมูลค่าขององค์กรตนเอง

ทำให้ถูกมองว่าองค์กรนั้นเป็นอย่างไรในการแข่งขันยุคปัจจุบันเพื่อใช้ในการสร้างโอกาสทางการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ทั้งนี้องค์กรต้องทำการประเมินหลากหลายเพิ่มเติมจากที่กล่าวมา คือ องค์กรจะต้องทำการประเมินสินทรัพย์ที่องค์กรนั้นมี โดยประเด็นที่ถูกมองนั้นจะมุ่งประเด็นในการมองตัวของสินทรัพย์ที่เป็นประโยชน์และสามารถที่จะส่งเสริมหรือสร้างมูลค่าให้กับตัวขององค์กรได้ โดยไม่มองถึงสินทรัพย์ที่ขาดประโยชน์แต่การประเมินจะมองว่าจะนำเอาสินทรัพย์ที่ขาดคุณค่าและส่งเสริมผลประโยชน์เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร

นอกจากนี้แล้วนั้นการประเมินอีกส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการชี้วัดความสามารถขององค์กรนั้นเป็นการประเมินในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพและความสามารถในการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรธุรกิจตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับล่างว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดและช่วยส่งเสริมองค์กรของตนเองอย่างไร โดยหากบุคลากรที่มีในองค์กรมีความสามารถและความชำนาญความเชี่ยวชาญในการทำงานมากเท่าใดก็จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรธุรกิจได้ ในส่วนนี้เองเมื่อองค์กรต้องการซื้อขายกิจการหรือทำการควบรวมกิจการก็จะทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่สูงขึ้น ด้วยแนวโน้มของภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นส่งผลให้การควบรวมกิจการและการซื้อขายกิจการนั้นสูงขึ้นตามเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเพิ่มขนาดขององค์กรให้มีขนาดใหญ่ขึ้น(ภาคณี พงศ์พิโรตม, 2556)

ดังนั้นจึงไม่เป็นเรื่องแปลกที่องค์กรธุรกิจนั้นจะต้องพิถีพิถันในการเข้าควมรวบรวมและทำการซื้อขายกิจการ ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องให้ความสนใจในเรื่องของการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากขึ้น โดยองค์กรธุรกิจเหล่านี้ต้องวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เรียกว่า “SWOT” โดยจุดแข็ง(Strengths) เป็นการประเมินถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นการเสริมสร้างและส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดมูลค่าเพิ่มได้ เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จุดแข็งทางด้านกระบวนการจัดการ ถัดมาเป็นการประเมินถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรธุรกิจ โดยจุดอ่อน(Weaknesses) เป็นการประเมินถึงปัจจัยภายในที่มาขัดขวางหรือบั่นทอนมูลค่าขององค์กรธุรกิจนั้นลง ซึ่งหากมีการบั่นทอนมูลค่าขององค์กรธุรกิจก็ต้องประเมินว่าสถานการณ์เหล่านี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนเป็นจุดแข็งในอนาคตได้อย่างหรือง่าย โอกาส(Opportunities) เป็นมุมมองของปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมที่เอื้อประโยชน์และส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่เพิ่มมากขึ้น อุปสรรค(Threats) เป็นการประเมินสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยหากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นสภาพแวดล้อมที่มาขัดขวาง และสร้างความซับซ้อนให้กับองค์กรธุรกิจทำให้การดำเนินเป็นไปอย่างยากลำบาก เพราะฉะนั้นเมื่อมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจก็มักจะทำให้การประเมินธุรกิจนั้นมีมูลค่าทางองค์กรที่ถูกบั่นทอนและลดลงในที่สุด(Albert Humphrey, 1970)

โดยจะเห็นได้ว่าเมื่อองค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือเข้าสู่การมีนโยบายการควมรวมกิจการเกิดขึ้นมักจะสร้างความเครียดให้กับพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความคาดหวังที่องค์กรคาดหวังที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังเกิดภาวะความเครียดจากความไม่แน่นอนของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทั้งเรื่องของความมั่นคงทางการทำงาน การกระจายอำนาจ โครงสร้างทางการจัดองค์กร

จากข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเอกสารข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิด เกี่ยวกับระบบการจัดการความเครียดในขณะที้องค์กรมีนโยบายควมรวมกิจการ ได้แก่ กระบวนการควมรวมกิจการ กระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการประเมินองค์กร และกระบวนการความเครียด ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบไปดำเนินการยืนยันโดยจัดสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 2 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญทางด้านจัดการ การควมรวมกิจการ องค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง การประเมินองค์กร และความเครียด 2. กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการทำงานหรืออยู่ระหว่างองค์กรกำลังมีนโยบายในการควมรวมกิจการ โดยผลการดำเนินงานสามารถพิจารณาได้ในขั้นตอนที่ 2

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

หลังจากการวิจัยเอกสารที่ก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ การรวบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลง การประเมินองค์กร และความเครียด ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวไปนำเสนอในการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นการจัดขึ้นเพื่อทำการศึกษาความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของความเครียดที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงานที่ตกอยู่ในสภาพที่องค์กรนั้นกำลังมีนโยบายในการรวบรวมกิจการเพื่อนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางด้านการจัดการในการรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้น โดยการจัดสนทนากลุ่มจะดำเนินการจัดสนทนากลุ่มซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มจำนวน 12 คน ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีนโยบายในการรวบรวมกิจการ กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการรวบรวมกิจการ เพื่อสนับสนุนหรือให้แนวคิดคำแนะนำที่ได้มาจากการรวบรวมเอกสาร และหาฉันทามติเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการโดยการลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายรวบรวมกิจการ โดยผลการสนทนากลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีนโยบายในการรวบรวมกิจการ

สำหรับความเครียดที่เกิดจากการที่องค์กรนั้นกำลังมีนโยบายในการรวบรวมกิจการ เป็นภาวะความเครียดที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจและร่างกายที่ตอบสนองกับเหตุการณ์ร้ายแรงที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านดีและยังไม่อาจรับมือหรือคาดการณ์กับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ทำให้รู้สึกถึงความไม่สบาย กระวนกระวาย นอนไม่หลับ ปวดศีรษะ ซึมเศร้า หงุดหงิด ฉุนเฉียว ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นอาการของความเครียดที่เกิดขึ้น โดยแต่ละบุคคลนั้นจะมีลักษณะของอาการที่แตกต่างกันออกไป ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่มาคุกคามต่อจิตใจหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์ โดยการเกิดนโยบายของการรวบรวมองค์กรนั้นเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะความเครียด

“วิตกกังวลจนนอนไม่หลับครับ ไม่แน่ใจกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร มันมีความรู้สึกว่าการที่องค์กรที่กำลังจะรวบรวมองค์กร เมื่อรวบรวมแล้วจะเป็นอย่างไร กังวลไม่แน่ใจ จนบางครั้งคิดมาจนไม่สบาย ชอบนั่งคิดคนเดียว เหมือนเป็นโรคซึมเศร้าไปเลย ไม่พูดไม่คุยกับใคร จนมานั่งหาข้อมูลดูเลยรู้ว่าตัวเองน่าจะเครียดเรื่องงาน” (พนักงานคนที่ 1 นามสมมติ,2562)

“ตอนที่รู้ว่าจะเกิดการรวบรวมกิจการ ยังไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้นจริงไหม ก็ไม่เครียดเท่าไรแต่พอรู้ว่าเกิดขึ้นจริงก็เริ่มรู้สึกวิตกกังวลในหน้าที่ตำแหน่งการทำงาน กินไม่ได้

นอนไม่หลับกันเลย เพราะกลัวตงงาน กลายเป็นคนคิดเล็กคิดน้อย หงุดหงิดง่ายไปเลย เพราะมัวแต่คิดแต่อนาคตที่จะเกิดขึ้น” (พนักงานคนที่ 2 นามสมมติ, 2562)

“ที่ผ่านมาได้พูดคุยกับเพื่อนๆ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือความรวม หลายนคนบอกเหมือนกันว่าค่อนข้างกังวลกับการเปลี่ยนผู้บริหารมากกว่า กลัวว่าระบบการทำงานจะไม่เหมือนเดิม แล้วจะต้องถูกย้ายตำแหน่ง ย้ายแผนก แล้วต้องไปเริ่มต้นอะไรใหม่ๆ ซึ่งเราไม่ถนัด แต่ไม่กังวลอะไรมากนักหรอก เพราะว่าเราก็มั่นใจว่าเราทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุดก็พออะไร ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว” (พนักงานคนที่ 3 นามสมมติ, 2563)

“ตอนที่รู้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในบริษัท พี่นี่ตกใจมากเลย เพราะพี่แก่แล้ว พี่กลัวตงงาน กลัวหุ่นส่วนใหม่ที่เข้ามาใหม่แล้วเป็นหัวหน้า กลัวว่าพี่แก่แล้วจะเอาคนรุ่นใหม่มาแทนที่ ภาระพี่เยอะก็เลยกลัว แต่ก็คุยกับที่บ้านนะว่าเอาใจดี แพนพี่ก็เห็นพี่เครียดๆ เขาก็ปลอบใจว่าให้ดูๆ ไปก่อน ช่วงนั้นเครียดมากเลย นอนไม่หลับ กลัวจริงๆ แล้วมีข่าวว่าจะขยายธุรกิจแล้วจะเอาคนที่พนักงานเก่าๆ ไป พี่ก็ยิ่งกลัวเพราะครอบครัวที่อยู่ทางนี้ ไหนจะลูกๆ อีก จอนนั้นถึงขั้นได้โรคเครียดมากันเลย” (พนักงานคนที่ 4 นามสมมติ, 2562)

“ค่อนข้างที่จะกังวลเรื่องการปรับตัวของการทำงานร่วมกับผู้บริหารคนใหม่ กลัวทำงานไม่ได้ เราไม่รู้ว่าเขาคิดยังไง เราก็อยังไม่เห็นแผนของเขา ไม่รู้ว่าจะปรับไปทางไหน ก็เครียดอยู่ช่วงหนึ่ง กลัวถูกย้ายตำแหน่ง ก่อนที่รวมกิจการทางบริษัทเราก็ไม่ได้บอกอะไรกับเราชัดเจนเลยทำให้เราต้องคิดเองหลายๆ อย่าง เคยกังวลจนมองหางานใหม่เลยนะ แต่ผ่านมาแล้วตอนนี้ก็สบายใจขึ้นมากเพราะหลังรวมบริษัท เราได้เห็นภาพชัดขึ้นตอนนี้เลยสบายใจระดับหนึ่งจะไม่เครียด ไม่จิตตก สุขภาพเสียเหมือนแต่ก่อน” (พนักงานคนที่ 5 นามสมมติ, 2562)

“สับสน เครียดมากครับ เพราะพี่เป็นหัวหน้างานในตอนนั้น เครียดเพราะพอรวมบริษัทแล้วตำแหน่งพี่มันจะเหลือแค่ตำแหน่งเดียวแต่มีคน 2 คน พี่กลัวถูกโยกย้าย เพราะไม่รู้เขาจะเอาใครมาเป็นหัวหน้า ผู้บริหารก็ไม่ได้สื่อสารกับพี่ถึงอนาคตทำให้พี่เครียดมากๆ เลยในช่วงนั้น กินนอนไม่ได้เลยเพราะกังวลเรื่องงาน เรื่องอนาคตว่าจะไปอยู่ตรงไหน พี่ต้องดูแลพ่อแม่ ถ้าถูกโยกย้ายหรือปรับลดเงินเดือนหรือตำแหน่งลงประมาณนั้น พี่กลายเป็นคนเก็บตัว เงียบๆ ไปเลยเพราะไม่อยากคุยกับใคร คิดหมกหมุ่นอยู่กับเรื่องโยกย้ายตลอดเวลา ยอมรับว่าค่อนข้างกลัวมากๆ” (พนักงานคนที่ 6 นามสมมติ, 2562)

“ตอนนั้นที่รู้ว่าจะเกิดการควบรวมกับอีกที่ รู้สึกตกใจนะเพราะผู้บริหารแจ้งว่าจะควบรวมและทีมเขาจะเข้ามาบริหารจัดการ ความรู้สึกคือเครียดเลยเพราะไม่รู้ว่าจะควบคุมยังไงแล้วเขาปลดเราออก เพราะได้ข่าวว่าเขาก็มีทีมงานของเขาแล้วด้วย พอรู้แน่ชัดก็เครียดแต่พอเข้ามา ก็รู้ว่าเขาให้ทำงานต่อไปปกติ ยังไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเพราะบริษัทเดิมของเขาก็ยังอยู่เพียงแค่อยุ่ขายมารวมกับเราเฉยๆ ตอนนั้นคิดนะว่าทำไมหัวหน้าเราไม่สื่อสารให้ดี ทำให้เราเครียดไปหลายวันเลย จำได้ว่าเครียดจนปวดท้อง ปวดหัวไปหมด” (พนักงานคนที่ 7 นามสมมติ, 2562)

“พี่ก็ไม่ได้คิดอะไรเออะนะ แต่รู้ว่าต้องมีการปรับตัว เพราะรู้แน่นอนแล้วว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแน่ๆ เมื่อเกิดการควบรวม อะไรที่เคยทำอยู่อาจจะไม่ได้ทำ แต่ถ้าถามว่ากลัวไหม ก็ต้องกลัวแหละเพราะไม่มีอะไรที่แน่นอน กลัวต้องย้ายที่ทำงานพี่ไม่อยากจะไปปรับตัวใหม่กับที่อื่นๆ แต่พี่จะถือคติที่ว่า ยอมรับกับสิ่งที่จะเกิดเพราะเราควบคุมไม่ได้ พยายามที่จะเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ไม่เครียดนะกับการเปลี่ยนแปลงแต่เครียดที่กลัวจะทำงานใหม่ๆ ไม่ได้มากกว่า พี่กลัวตรงนี้” (พนักงานคนที่ 8 นามสมมติ, 2562)

จากการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทำให้สามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่เป็นพนักงานผู้ทำงานภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านความเครียด ที่ระบุว่า เป็นต้นเหตุของการเกิดสภาวะที่ย่ำแย่ทางด้านจิตใจและทางด้านสุขภาพ โดยผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดตามมาหลังจากกระบวนการควบรวมกิจการกำลังเกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการควบรวมกิจการทำให้ไม่มีแรงจูงใจ แรงผลักดันให้ปฏิบัติงาน เนื่องจากตนเกรงว่าจะต้องถูกโยกย้ายเมื่อเกิดความกังวลในลักษณะดังกล่าวก็จะทำให้การทำงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพดีเหมือนเดิมหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ความเครียดที่เกิดขึ้นมาทำให้พนักงานจำนวนหนึ่งมีผลทางร่างกาย ล้มป่วย จนบางครั้งมีผลทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่สามารถที่จะเข้างานและขับเคลื่อนองค์กรได้ รวมถึงพนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กรเพราะมีความเชื่อว่าองค์กรนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งโครงสร้างภายในขององค์กร ทำให้พนักงานมีความคิดว่าองค์กรต้องเลิกจ้างในที่สุด

ในขณะที่เดียวกันพนักงานจำนวนหนึ่งก็ขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและคิดว่าเมื่อองค์กรเกิดการควบรวมกิจการขึ้นจะทำให้ตนเองต้องถูกโยกย้ายส่วนงานไปยังส่วนต่างๆ ตามนโยบายของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาควบรวม ซึ่งตรงนี้ถูกมองว่าตนเอง

อาจจะไม่เหมาะสมกับงานในส่วนใหม่ๆ ที่อาจเพิ่มเข้ามาเพราะขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ในงานด้านนั้นๆ ซึ่งตรงนี้อาจจะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดภาวะความเครียด ที่มีผลต่อด้านร่างกาย และด้านจิตใจ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมขององค์กรที่กำลังมีนโยบาย การควบรวมกิจการนั้นมีความวิตกกังวลถึงอนาคตที่จะเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ ครอบครัวยุคของตนเองหากเกิดการเปลี่ยนแปลง ถึงขั้นที่ว่าพนักงานเหล่านี้วางแผนที่จะ เปลี่ยนแปลงอนาคตตัวเองโดยการมองหาแหล่งที่ทำงานใหม่เพื่อสร้างความมั่นคงในการ วางแผนในชีวิตของตน ในขณะที่เดียวกันพนักงานหลายๆ คน กลัวความขัดแย้งภายในองค์กร ที่เกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อเกิดการควบรวมอาจส่งผลให้บางแผนกเกิดการยุบรวมเข้าด้วยกัน และเกิดปัญหาการทำงานที่ทับซ้อน หน้าที่ที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน ยังไม่รู้ว่าตนเองรับผิดชอบ ภาระอะไรบ้างจนอาจเกิดปัญหาเกี่ยวงานกันทำในที่สุด

จากการสนทนานั้นยังพบว่า พนักงานเกิดความเครียดเนื่องจากขาดการให้ข้อมูล การ สื่อสารที่ถูกต้องและครบถ้วนจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลและ ติความไปต่างๆ นานา ถึงผลกระทบที่จะตามมาเมื่อองค์กรต้องเกิดการควบรวมกิจการขึ้น ส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีปัญหาด้านสุขภาพ เจ็บป่วย ตามมา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้เกิดจากความเครียดที่ค่อยๆสะสมจนปรากฏอาการออกมา จน สุดท้ายก็ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานซึ่งทำให้การทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการควบรวมกิจการ

จากการสนทนากลุ่มกับนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องความเครียดและการควบรวมกิจการ พบว่า ส่วนมากพนักงานจะเผชิญกับความเครียดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะพนักงานที่อยู่ภายใต้การ ทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายความรวมกิจการจะเกิดภาวะการขาดความเชื่อมั่น มั่นคง หรือ แม้กระทั่งการสูญเสียอำนาจบางอย่าง สิ่งเหล่านี้เกิดจากสาเหตุที่ว่าเมื่อมีนโยบายควบรวมกิจการ องค์กรจะต้องมีกระบวนการ Duediligence ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์มูลค่าทางองค์กรธุรกิจ พนักงานที่ประจำการอยู่ภายใต้องค์กรเหล่านั้นจะเริ่มเข้าสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากระบบ การจัดการที่เกิดขึ้นภายในจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อดึงศักยภาพออกมาใช้อย่าง สูงสุดเพื่อให้ องค์กรธุรกิจเกิดความน่าสนใจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในการ ทำงาน การทำงานเป็นทีม การสั่งการ ภาวะผู้นำ การอำนวยความสะดวก แรงจูงใจ การจัดการคนเก่ง สิ่ง

เหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานต่างวิตกกังวลเพราะเกรงกลัวว่าศักยภาพของตนเองนั้นจะไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและมีผลทางลบกับตนเอง เช่นการลดผลตอบแทน หรือการให้ออกจากงาน ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานเกิดความเครียดสะสมในการทำงานจนกระทั่งพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด(Dole. Schroeder, 2001) ซึ่งได้มีผู้ให้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องและเพิ่มเติมดังนี้

“พีมีความคิดว่าการควรรวมกิจการเป็นทางเลือกในการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจนี้ยืนมันเติบโตและยั่งยืนในการแข่งขัน ซึ่งถือว่าองค์กรเองจะได้รับความเชื่อมั่นมากขึ้น มีมูลค่าสูงขึ้น แต่ต้องอย่าลืมถ้าองค์กรเราต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ อย่างที่น้องถามว่า ควรรวมเกิดความเครียดไหม แน่แน่นอนมันต้องเกิดอยู่แล้ว เพราะเขาไม่เชื่อมั่นถ้าเกิดการควรรวมแล้ว เช่นไม่รู้ว่าจะผลประกอบการจะดีไหม รวมแล้วใครบริหารต่อ วิธีการทำงานยังคงเดิมไหม คำถามมากมายเกิดขึ้นกับพนักงาน แต่เมื่อมันเกิดวันนี้ต้องรับมือกับสิ่งที่เกิด เราต้องมาดูว่าเขาเครียดเรื่องอะไร แล้วแก้ปัญหาไปตามประเด็น” (นักวิชาการคนที่ 1 นามสมมติ, 2562)

“ผมว่าความเครียดของพนักงานที่จะมีนะ เขาน่าจะต้องการความมั่นคง ความเชื่อมั่นมากกว่าว่าควรรวมแล้วเขายังอยู่ในแผนหรือเปล่า ก่อนอื่นเราต้องรู้ก่อนว่าคนของเราเป็นยังไง ต้องการอะไร ที่นี้เราก็สื่อสารในสิ่งที่เขาต้องการให้เกิดความมั่นใจ ความเชื่อมั่น ปัญหาที่เครียดกันทุกวันนี้ คือมันไม่เคลียร์ ขาดการสื่อสาร เราไม่บอกเขาจะรู้ได้อย่างไร ที่นี้ก็เครียดทำงานไม่ได้กลายเป็นอุปสรรคขององค์กรเลย แทนที่จะขับเคลื่อนก็ต้องมาชะงักติดกับดักของสิ่งที่เรากำลังจะพัฒนาจากการควรรวมจะดีที่นี้กลายเป็นดาบฟันตัวเองเลย มันเลยต้องสร้างวิธีการเพื่อสร้างความมั่นใจ ส่วนประเด็นมีอะไรละ ก็ควรจะมี นโยบาย กฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลงหัวหน้า ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน สวัสดิการ อะไรพวกนี้” (นักวิชาการคนที่ 2 นามสมมติ, 2562)

“มุมมองของการควรรวมมันจะเกิดตอนที่องค์กรต้องการบริษัทอื่นมาช่วยยกเราให้ดีขึ้น ในช่วงที่เศรษฐกิจมันไม่ดี พอควรรวมมันจะทำให้พนักงานเริ่มคิดละว่าเขาจะโดนปลดออกจากงานไหม ช่วงระหว่างการดำเนินการฝ่ายบุคคลจะพบเจอว่าความเครียดของคนเรานั้นจะมากขึ้น มันก็เลยเกาะตอกอยู่ที่ฝ่ายบุคคลที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พวกพนักงาน ไม่งั้นนะงานไม่เดินผลๆ มีการต่อต้านอีก” (นักวิชาการคนที่ 3 นามสมมติ, 2562)

“จะลดความเครียดต้องรู้จักตัวเรา รู้จักองค์กรเรา วัฒนธรรมเรา เพราะเราต้องสร้างวิธีรับมือกับมัน ความเครียดมีอยู่แล้วแต่จะทำไม มันก็ต้องวางแผน พี่เคยอ่านบทความเรื่องหนึ่ง ดีมาก เขาบอกว่า ต้องวางแผนจัดการ 3 ช่วงนะ ช่วงก่อนรวม วางแผนระหว่างควบรวม และหลังควบรวม ไม่งั้นรับมือไม่ทัน ถ้าเราวางแผนดีมันก็รับมือได้ทันเองแหละ อย่าลืมนะว่าควบรวมแล้วมีหลายอย่างแตกต่างวัฒนธรรมเรากับคนมารวมกับเราก็ต่างกัน นโยบายต่างกัน ธรรมเนียมปฏิบัติต่างกัน ไม่งั้นมันจะยิ่งสร้างความเครียดให้พนักงานถ้าไม่วางแผนให้ดีๆ ต้องคิดเลย input เอาอะไรใส่ไป process ยังไง แล้วได้ผลตอบรับอะไร คุ่มค่าไหม” (นักวิชาการคนที่ 4 นามสมมติ, 2562)

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า การจัดการเพื่อลดความเครียดในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการนั้นจะต้องมุ่งเน้นที่กระบวนการทางการจัดการ ซึ่งกำหนดได้คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (output) ดังรูป



ภาพที่ 13 กระบวนการจัดการ

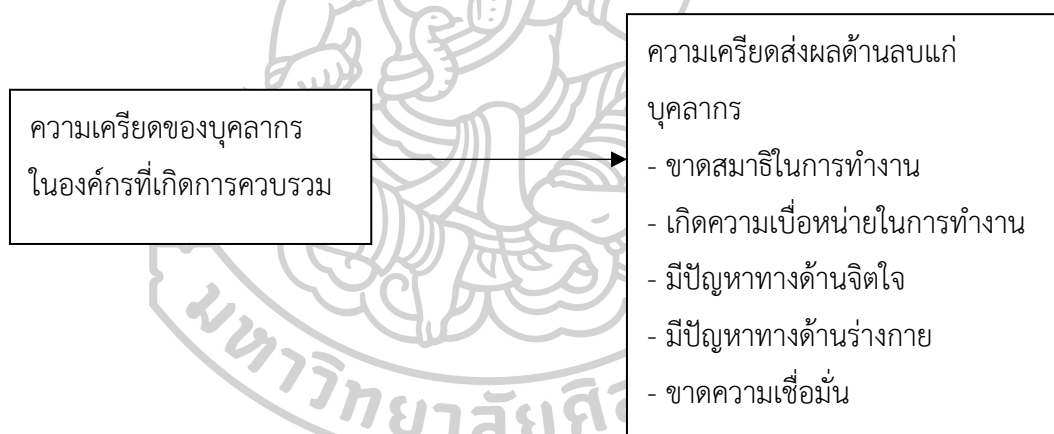
นอกจากนี้แล้วยังพบว่าการจัดการความเครียดหรือปรับลดความเครียดถูกมองว่าเป็นปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึง การจัดการเรื่องแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการรักษาตัวบุคคล โดยประเด็นต่างๆ สามารถนำไปสร้างมาตรการต่างๆ เพื่อปรับลดความเครียดให้แก่พนักงานได้เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความเครียดและทำงานได้อย่างต่อเนื่องและรวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า องค์กรจะต้องให้ความเชื่อมั่นโดยรายละเอียด ประกอบด้วย การสร้างโมเดลการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ ชี้แจงถึงนโยบาย ข้อเสนอในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการควบรวมกิจการ ให้กับพนักงานที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อที่จะป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความวิตกกังวลและคิดไปเองต่างๆ นานา เป็นผลให้เกิดความเครียดที่เพิ่มสูงขึ้น การสื่อสารไม่เพียงแต่เพิ่มความมั่นใจแต่ยังส่งเสริมให้องค์กรช่วยขจัดข้อสงสัยในด้านต่างๆ ที่อาจเป็นข้อมูลเท็จหรือข้อมูลเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงานจนเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเครียดและนำไปสู่การลดความสามารถทางด้านการทำงาน

ในขณะที่ตัวองค์กรเองจ้องให้ความเชื่อมั่นในด้านของการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรมและเพิ่มองค์ความรู้ด้านต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ตัวของตัวเองบุคลากรเองยังคงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กรถึงแม้ว่ากำลังจะเกิดการควบรวมกิจการ

เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและสามารถปรับตัวในบทบาทการทำงานในอนาคตได้ เพราะเมื่อเกิดการควมรวมมักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในด้านลักษณะการทำงาน กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบาย สิทธิ และสวัสดิการที่พนักงานควรจะได้รับหลังจากการควมรวม ดังนั้นเมื่อกระบวนการเหล่านี้เกิดย่อมจะส่งผลให้พนักงานนั้นมีความมั่นใจว่าองค์กรยังเห็นความสำคัญของบุคลากรและช่วยลดความเครียดให้แก่บุคลากรได้

จากการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการจัดการสนทนากลุ่ม พบว่า นโยบายการควมรวมกิจการถือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้นๆเพื่อลดความเครียดที่เกิดขึ้น ซึ่งความเครียดที่เกิดสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย แต่จะมีลักษณะและระดับความรุนแรงของความเครียดที่แตกต่างกันออกไป โดยบุคคลที่สามารถกำจัดความเครียดหรือลดความเครียดได้อย่างเหมาะสมภายใต้เวลาที่รวดเร็วย่อมที่จะปรับตัวได้เร็วเช่นกัน ก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมา

เมื่อประเมินถึงผลที่ตามมาของการเกิดความเครียดในองค์กรที่กำลังเกิดการควมรวมกิจการเขียนกรอบได้ดังนี้



ภาพที่ 14 การส่งผลของความเครียด

การกำหนดองค์ประกอบที่เพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควมรวมกิจการต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ในองค์ประกอบหลัก คือ

1. องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization)
2. องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader)
3. องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation)
4. องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive)

5. องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)
6. องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude)
7. องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job)

จากการศึกษาข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการสนทนากลุ่มผู้วิจัยสรุปเป็นแนวโน้มหลักเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเกณฑ์ประเมินตัวบ่งชี้

เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 1

หลังจากที่ได้แนวคิดด้านการจัดการความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการจัดการภายในองค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิควิจัยอนาคตหรือ EDFR เพื่อหาฉันทามติของแนวโน้มการจัดการการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการจัดการในองค์กรที่เกิดการควบรวมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นองค์ประกอบในเกณฑ์ประเมินต่อไป โดยทำการกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิและความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ด้วยเทคนิคการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Selection) ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลเป็นจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารงาน ผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการจัดการอย่างน้อย 3 ปี เป็นจำนวน 6 คน กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์และผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นของการจัดการ การลดความเครียด และการควบรวม เป็นจำนวน 5 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานผู้ปฏิบัติงานภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการเป็นจำนวน 6 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 17 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้วิจัยเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์กับแนวคิดของโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ที่แนวคิดมีการเสนอและกำหนดว่าผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นจำนวนที่ระดับที่มีค่าของความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดและคงที่ที่ระดับ 0.02

จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 นั้นพบว่าผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการความเครียดได้กล่าวถึงประเด็นของการควบรวมกิจการว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างความเติบโตและสร้างแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กร แต่ประเด็นสำคัญขององค์กรเองก็ต้องทราบและมีองค์ความรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการควบรวมเพื่อที่จะรับมือให้ทัน ตามความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลว่าจุดแข็งของการควบรวมจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือขององค์กรและเกิดการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตขึ้นโดยการนำเอาทรัพยากรของ 2 องค์กรมารวมกันซึ่งจุดนี้จะแสดงถึงศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร

เองให้เกิดความเชื่อมั่นในการลงทุน แต่จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญก็ได้กล่าวว่า ความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการควมรวมมักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควมรวมกิจการ

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าความเครียดที่เกิดขึ้นมีทั้งข้อดีที่เป็นทั้งเชิงบวกเชิงลบ โดยอาจกล่าวได้ตามตาราง

ตารางที่ 1 ความเครียดที่เกิดขึ้นมีทั้งข้อดีที่เป็นทั้งเชิงบวกเชิงลบ

| | |
|---|--|
| <p>ปริมาณความเครียดที่พอดีกับความต้องการ (Eustress)</p> | <p>ความเครียดที่เป็นลักษณะนี้จะส่งผลเชิงบวกให้กับการทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งผลให้การทำงานดีขึ้น 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. เพิ่มความรับผิดชอบต่อการทำงาน 4. เกิดแรงจูงใจต่อการทำงาน 5. เกิดความพึงพอใจในงาน |
| <p>ปริมาณความเครียดที่มากเกินไปเกินความต้องการ</p> | <p>ความเครียดที่เป็นลักษณะนี้จะส่งผลเชิงลบให้กับการทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาวะทางอารมณ์จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย 2. มีพฤติกรรมป้องกันตนเองและต่อต้านสูง 3. ไม่มีสมาธิในการทำงานส่งผลถึงการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ 4. ขาดสติและภาวะในการควบคุมอารมณ์ |

จากตารางแสดงให้เห็นว่าความเครียดสามารถเกิดขึ้นได้แต่ต้องเกิดความเครียดอย่างมีความสมดุล ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป

ตามความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนำไปสู่การสร้างเกณฑ์ตัวบ่งชี้ของการจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควมรวมกิจการจากทั้งหมด 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) องค์ประกอบด้านการ

ปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Jobs) องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ (Economic) เมื่อมีการกล่าวถึงองค์ประกอบทั้ง 8 ตัวจากองค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้เสนอว่า ควรต้องมีองค์ประกอบด้านการจัดการ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพราะองค์ประกอบทางด้านการจัดการ เป็นการระบุถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่มีความต้องการหลังจากเกิดการควบรวม รวมไปถึงจนถึงการควบคุมที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการรับมือได้อย่างรวดเร็วกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการ เพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยกำหนดองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization)

ในด้านนี้ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อมูลว่า ความเครียดที่เกิดจากการที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควบรวมนั้นย่อมต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้น เพราะสัมพันธภาพภายในองค์กรนั้นเป็นแรงผลักดันให้องค์กรนั้นเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหากองค์กรมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความเครียดตามมาได้

โดยสามารถพิจารณาการประเมินขององค์ประกอบได้ดังนี้

1. การเข้าใจตนเอง
2. การเข้าใจผู้อื่น
3. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead)

ในส่วนนี้ผู้เชี่ยวชาญได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะผู้นำเป็นบุคคลที่คอยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความเชื่อใจและมั่นใจให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

โดยสามารถพิจารณาการประเมินขององค์ประกอบได้ดังนี้

1. การสร้างแผน เป้าหมายที่ชัดเจน
2. นโยบายช่วยลดความขัดแย้ง

3. การสื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย ชัดเจน
4. เพิ่มขวัญและกำลังใจในการสร้างกลไกขับเคลื่อน
5. มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์
6. รับฟังและตอบข้อคำถาม
7. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านขวัญกำลังใจ (Motivation)

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ในช่วงเวลาที่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดปัญหาทางด้านของความไม่แน่นอน พนักงานภายในองค์กรเกิดความสับสนเพราะเกรงกลัวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดการควรวรรวมกิจการ ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลายๆ ด้าน องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเพื่อลดความเครียดในขณะที่มีนโยบายควรวรรวมกิจการ

โดยสามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

1. มีสวัสดิการต่างๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการปกติ
2. มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ทำ
3. มีหน่วยให้ความรู้และให้คำปรึกษา
4. มีสิ่งอำนวยความสะดวก
5. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารองค์กร
6. ความเป็นธรรมในการพิจารณาพนักงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive)

ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า องค์กรที่กำลังจะเกิดการควรวรรวมกิจการนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งภาวะเปียบ นโยบาย วิธีการทำงาน เป้าหมายขององค์กร ระบบขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองถูกมองว่าเป็นปัญหา ที่ต้องเร่งแก้ไขให้ทันเวลาเพราะสิ่งเหล่านี้หากสะสมไว้นานๆก็จะทำให้ความเครียดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ

สามารถพิจารณาการประเมินได้ ดังนี้

1. การยอมรับในภาวะเปียบองค์กรและนโยบาย
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
3. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน

4. การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
5. องค์กรมีส่วนช่วยในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง
6. มีการฝึกอบรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
7. การมีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
8. มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส
9. มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน
10. รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าความเครียดที่เกิดจากการควบรวมกิจการขององค์กรนั้นเกิดจากความวิตกกังวลเพราะพนักงานมองว่าเป็นภัยอย่างหนึ่ง การควบรวมกิจการมักจะส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันของบุคลากรค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องการโอกาสในการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่องหลังเกิดการควบรวมกิจการขึ้น ดังนั้นพนักงานก็จะมุ่งเน้นงานด้านปฏิบัติงาน จนบางครั้งพยายามทำงานมากจนเกินไปจนกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและท้ายที่สุดแล้วก็กลับกลายเป็นความเครียดแทนเนื่องจากผลงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

สามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

1. ความสมดุลของการทำงาน
2. ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่
3. ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
4. ความสามารถในการรับรู้หน้าที่
5. ปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude)

ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลว่าทัศนคตินั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งด้านจิตวิทยา การสื่อสาร หรือความเชื่อ เพราะพนักงานเมื่อทราบถึงนโยบายขององค์กรที่กำลังจะเกิดการควบรวม พวกเขาเหล่านั้นจะมีทิศทางของทัศนคติเชิงลบทันทีโดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุส่งผลให้เกิดความเครียด เพราะฉะนั้นองค์กรนั้นต้องเร่งสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

1. องค์กรดูแลในเรื่องของสวัสดิการ

2. องค์กรชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน
3. ความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กร
4. รับมือกับการเผชิญต่อสิ่งเร้า
5. ความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย
6. ความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job)

เมื่อองค์กรเกิดการควรววม ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าพนักงานส่วนมากก็จะเกิดความเครียดสะสมมากขึ้นตามลำดับ เนื่องจากวิตกกังวลมากเกินไปเกี่ยวกับประเด็นของงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยงานที่ได้รับมอบหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรืออาจต้องอาศัยทักษะ ความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้น

สามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

1. ความเข้าใจเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย
2. องค์กรความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย
4. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย
5. เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

จากการข้อมูลขององค์ประกอบในประเด็นต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบทั้งหมดสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับของความเครียดกับพนักงานที่กำลังอยู่ภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายควรววมกิจการ โดยองค์ประกอบที่กล่าวมาคือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Jobs) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีนโยบายของการควรววมกิจการและขณะเดียวกันจากการศึกษาทั้งจากเอกสารและการให้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบเหล่านี้เป็นเหตุทำให้เกิดความเครียดในที่ทำงานสำหรับพนักงานทำให้ผลการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเจ็บป่วยทางด้านร่างกาย และจิตใจ เพราะฉะนั้นแล้วองค์กรจึงจำเป็นต้องระแวดระวังกับความเครียดที่เกิดขึ้น

เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

ผลการทำวิจัยอนาคตในรอบที่ 2 เป็นการทำสรุปค้นหามาติจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 17 คน โดยเป็นการสรุปและนำองค์ประกอบจากการวิจัยอนาคตในรอบที่ 1 เพื่อใช้ในการยืนยันองค์ประกอบที่จะใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ได้มาจากการวิจัยอนาคตในรอบที่ 1 และการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 มาสร้างเครื่องมือแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งแบบสอบถามได้นำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้ง 17 คนตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่องโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interequartile Range หรือค่า Q3-Q1) เพื่อใช้ในการตรวจสอบพิจารณาคัดเลือกรายการประเมินที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาตัวบ่งชี้ระบบการจัดการความเครียดขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าแนวโน้มของค่ามัธยฐานที่ 3.0 ขึ้นไป และพิสัยของควอไทล์อยู่ที่ระหว่างไม่เกิน 1.5 ซึ่งได้องค์ประกอบดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 1 ด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization)

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|---|----------------------------------|------------|---------------------------------------|----------------------------|
| องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) | การเข้าใจตนเอง | 3.98 | 0.78 | เหมาะสม |
| | การเข้าใจผู้อื่น | 3.95 | 0.98 | เหมาะสม |
| | การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล | 3.68 | 0.79 | เหมาะสม |
| | ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน | 3.67 | 0.68 | เหมาะสม |

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|----------------|------------------------------|------------|--|----------------------------|
| | ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | 3.78 | 0.75 | เหมาะสม |

แนวโน้มน้องค์ประกอบที่ 1 ด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ในมิติด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณา ค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มน้องค์ประกอบหลัก ได้ดังตารางที่ 4-2 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มน้อยได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1.1 การเข้าใจตนเอง
- 1.2 การเข้าใจผู้อื่น
- 1.3 การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 1.4 ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน
- 1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDJR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 2 ด้านผู้นำ (Lead)

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|----------------------------|------------------------------|------------|--|----------------------------|
| องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead) | การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | 3.98 | 0.5 | เหมาะสม |
| | นโยบายช่วยลดความขัดแย้ง | 3.88 | 0.5 | เหมาะสม |

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|----------------|---|------------|---------------------------------------|----------------------------|
| | การสื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย | 3.97 | 0.5 | เหมาะสม |
| | เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน | 3.89 | 0.5 | เหมาะสม |
| | มีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ | 3.76 | 0.5 | เหมาะสม |
| | รับฟังและตอบข้อคำถาม | 3.77 | 0.5 | เหมาะสม |
| | เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ | 3.76 | 0.5 | เหมาะสม |

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 2 ด้านผู้นำ (Lead) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ในมิติด้านผู้นำ (Lead) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มหลักได้ดังตารางที่ 4-3 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มย่อยได้ 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 2.1 การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน
- 2.2 นโยบายช่วยลดความขัดแย้ง
- 2.3 การสื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย
- 2.4 เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน
- 2.5 มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์
- 2.6 รับฟังและตอบข้อคำถาม
- 2.7 เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 3 ด้าน
ขวัญกำลังใจ (Motivation)

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัย ระหว่างควอ ไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสม ในการพัฒนา เกณฑ์ |
|---|---|------------|---|------------------------------------|
| องค์ประกอบ ด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) | มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือสวัสดิการ ปกติ | 3.95 | 0.63 | เหมาะสม |
| | มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ ดำเนินการ | 3.81 | 0.66 | เหมาะสม |
| | มีหน่วยงานให้ความรู้ และคำปรึกษา | 3.95 | 0.65 | เหมาะสม |
| | มีสิ่งอำนวยความสะดวก ครบครัน | 3.83 | 0.75 | เหมาะสม |
| | ภาวะการเป็นผู้นำของ ผู้บริหารองค์กร | 3.67 | 0.81 | เหมาะสม |
| | ความเป็นธรรมของผู้ ประเมินผลปฏิบัติงาน | 3.86 | 0.75 | เหมาะสม |

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 3 ด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงาน ขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ในมิติด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มหลัก ได้ดังตารางที่ 4-4 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มย่อยได้ 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 3.1 มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือสวัสดิการปกติ
- 3.2 มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินการ
- 3.3 มีหน่วยงานให้ความรู้และคำปรึกษา

- 3.4 มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน
- 3.5 ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร
- 3.6 ความเป็นธรรมของผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive)

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|-------------------------------------|---|------------|--|----------------------------|
| องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) | การยอมรับในกฎระเบียบองค์กรและนโยบาย | 3.76 | 0.76 | เหมาะสม |
| | ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร | 3.97 | 0.78 | เหมาะสม |
| | ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | 3.67 | 0.95 | เหมาะสม |
| | การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น | 3.85 | 0.78 | เหมาะสม |
| | องค์กรมีส่วนช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง | 3.95 | 0.97 | เหมาะสม |
| | มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | 3.97 | 0.68 | เหมาะสม |
| | มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง | 3.68 | 0.95 | เหมาะสม |
| | มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส | 3.68 | 0.86 | เหมาะสม |

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|----------------|--|------------|--|----------------------------|
| | มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน | 3.87 | 0.79 | เหมาะสม |
| | รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน | 3.96 | 0.87 | เหมาะสม |

แนวโน้มน้องประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่างค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควรวรรวมกิจการ ในมิติด้านการปรับตัว (Adaptive) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มน้องได้ดังตารางที่ 4-5 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มน้อยได้ 10 ตัวบ่งชี้ดังนี้

- 4.1 การยอมรับในกฎระเบียบองค์กรและนโยบาย
- 4.2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
- 4.3 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน
- 4.4 การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
- 4.5 องค์กรมีส่วนช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- 4.6 มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง
- 4.7 มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- 4.8 มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส
- 4.9 มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน
- 4.10 รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|---|------------------------------------|------------|--|----------------------------|
| องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) | ความสมดุลของการทำงาน | 3.97 | 0.96 | เหมาะสม |
| | ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ | 3.76 | 0.78 | เหมาะสม |
| | ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย | 3.78 | 0.87 | เหมาะสม |
| | ความสามารถในการรับรู้หน้าที่ | 3.76 | 0.95 | เหมาะสม |
| | การปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน | 3.95 | 0.77 | เหมาะสม |

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่างค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ในมิติด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มหลัก ได้ดังตารางที่ 4-6 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มย่อยได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 5.1 ความสมดุลของการทำงาน
- 5.2 ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 5.3 ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 5.4 ความสามารถในการรับรู้หน้าที่
- 5.5 การปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude)

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|----------------------------------|--|------------|--|----------------------------|
| องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) | องค์กรดูแลเรื่องของสวัสดิการ | 3.98 | 0.78 | เหมาะสม |
| | องค์กรชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน | 3.97 | 0.97 | เหมาะสม |
| | ความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กร | 3.95 | 0.95 | เหมาะสม |
| | รับมือกับการเผชิญหน้าต่อสิ่งเร้า | 3.90 | 0.78 | เหมาะสม |
| | ความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย | 3.67 | 0.67 | เหมาะสม |
| | ความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น | 3.65 | 0.66 | เหมาะสม |

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ในมิติด้านทัศนคติ (Attitude) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มหลัก ได้ดังตารางที่ 4-7 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มย่อยได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 6.1 องค์กรดูแลเรื่องของสวัสดิการ
- 6.2 องค์กรชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน
- 6.3 ความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กร
- 6.4 รับมือกับการเผชิญหน้าต่อสิ่งเร้า
- 6.5 ความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย
- 6.6 ความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบ 2 ขององค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย

| องค์ประกอบหลัก | ตัวบ่งชี้ | ค่ามัธยฐาน | ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Q3 - Q1) ≤ 1.5 | ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์ |
|---|--|------------|--|----------------------------|
| องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) | ความเข้าใจของงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.78 | 0.68 | เหมาะสม |
| | องค์ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.98 | 0.77 | เหมาะสม |
| | ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย | 3.78 | 0.79 | เหมาะสม |
| | ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.68 | 0.76 | เหมาะสม |
| | เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.95 | 0.86 | เหมาะสม |

แนวโน้มองค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่างค์ประกอบของตัวบ่งชี้กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ ในมิติด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) ที่มีโอกาสเป็นไปได้ ในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Md) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับแนวโน้มหลัก ได้ดังตารางที่ 4-8 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวโน้มย่อยได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 7.1 ความเข้าใจของงานที่ได้รับมอบหมาย
- 7.2 องค์ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- 7.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย

7.4 ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย

7.5 เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analysis Hierarchy Process: AHP)

สรุปผลการวิเคราะห์น้ำหนักของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เพื่อเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญและหาค่าถ่วงน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

Eigenvector คือ น้ำหนักสัมพัทธ์

λ_{max} คือ ค่าสูงสุดของ Eigenvector

C.I. คือ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง

C.R. คือ ค่าความสอดคล้อง

ผลดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ สรุปได้ดังตารางที่

16

ตารางที่ 9 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กร

| ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กร | องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 5 |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 1 | 2.05 | 2.13 | 2.08 | 2.03 |
| องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.49 | 1 | 2.28 | 2.2 | 2.18 |
| องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.47 | 0.44 | 1 | 1.98 | 1.93 |
| องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.48 | 0.45 | 0.51 | 1 | 1.85 |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ด้าน สัมพันธภาพ ในองค์กร | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.49 | 0.46 | 0.52 | 0.54 | 1 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 2.93 | 4.40 | 6.43 | 7.80 | 8.99 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 0.34 | 0.47 | 0.33 | 0.27 | 0.23 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.17 | 0.23 | 0.35 | 0.28 | 0.24 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.16 | 0.10 | 0.16 | 0.25 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.16 | 0.10 | 0.08 | 0.13 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.17 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 0.11 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ ด้าน สัมพันธภาพ ใน องค์กร | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | ผลรวม น น | Eigenvec tor ผลรวม น น/5 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.34 | 0.47 | 0.33 | 0.27 | 0.23 | 1.63 | 0.33 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.17 | 0.23 | 0.35 | 0.28 | 0.24 | 1.27 | 0.25 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.16 | 0.10 | 0.16 | 0.25 | 0.21 | 0.88 | 0.18 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.16 | 0.10 | 0.08 | 0.13 | 0.21 | 0.68 | 0.14 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.17 | 0.10 | 0.08 | 0.07 | 0.11 | 0.53 | 0.11 |
| ผลรวม น น | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 1.00 |

ตารางที่ 10 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้าน
ผู้นำ

| ตัวบ่งชี้ด้าน ผู้นำ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 6 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ที่ 7 |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 1 | 1.9 | 1.95 | 1.78 | 1.7 | 2.18 | 1.78 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.53 | 1 | 1.73 | 3 | 3 | 1.6 | 1.8 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.51 | 0.58 | 1 | 2 | 1.78 | 2.23 | 2.13 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.56 | 0.33 | 0.50 | 1 | 2 | 2.08 | 1.78 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.59 | 0.33 | 0.56 | 0.50 | 1 | 2.05 | 2.05 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | 0.46 | 0.63 | 0.45 | 0.48 | 0.49 | 1 | 2 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 7 | 0.33 | 0.26 | 0.24 | 0.24 | 0.49 | 0.50 | 1 |
| ผลรวม แนวตั้ง | 3.98 | 5.03 | 6.43 | 9.00 | 10.46 | 11.64 | 12.54 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 0.25 | 0.38 | 0.30 | 0.20 | 0.16 | 0.19 | 0.14 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.13 | 0.20 | 0.27 | 0.33 | 0.29 | 0.14 | 0.14 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.13 | 0.11 | 0.16 | 0.22 | 0.17 | 0.19 | 0.17 |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ด้าน ผู้นำ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 7 |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.14 | 0.07 | 0.08 | 0.11 | 0.19 | 0.18 | 0.14 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.15 | 0.07 | 0.09 | 0.06 | 0.10 | 0.18 | 0.16 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | 0.12 | 0.12 | 0.07 | 0.05 | 0.05 | 0.09 | 0.16 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 7 | 0.08 | 0.05 | 0.04 | 0.03 | 0.05 | 0.04 | 0.08 |
| ผลรวม แนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ ด้านผู้นำ | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 7 | ผลรวม แนว อน | Eigenvec tor ผลรวม แนวอน/ 7 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.25 | 0.38 | 0.30 | 0.20 | 0.16 | 0.19 | 0.14 | 1.62 | 0.23 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.13 | 0.20 | 0.27 | 0.33 | 0.29 | 0.14 | 0.14 | 1.50 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.13 | 0.11 | 0.16 | 0.22 | 0.17 | 0.19 | 0.17 | 1.15 | 0.16 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.14 | 0.07 | 0.08 | 0.11 | 0.19 | 0.18 | 0.14 | 0.91 | 0.13 |

| ตัวบ่งชี้ ด้านผู้นำ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 7 | ผลรวม คะแนน | Eigenvec tor ผลรวม คะแนน/ 7 |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------|---|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.15 | 0.07 | 0.09 | 0.06 | 0.10 | 0.18 | 0.16 | 0.79 | 0.11 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | 0.12 | 0.12 | 0.07 | 0.05 | 0.05 | 0.09 | 0.16 | 0.65 | 0.09 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 7 | 0.08 | 0.05 | 0.04 | 0.03 | 0.05 | 0.04 | 0.08 | 0.37 | 0.05 |
| ผลรวม แนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 7.00 | 1.00 |

**ตารางที่ 11 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้าน
ขวัญกำลังใจ**

| ตัวบ่งชี้ด้านขวัญ กำลังใจ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 1 | 2 | 2.33 | 2.15 | 1.83 | 8 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.50 | 1 | 2.28 | 1.95 | 1.88 | 2.2 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.43 | 0.44 | 1 | 2.1 | 1.85 | 2 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.47 | 0.51 | 0.48 | 1 | 2 | 2.35 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.55 | 0.53 | 0.54 | 0.50 | 1 | 2.2 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | 0.13 | 0.45 | 0.50 | 0.43 | 0.45 | 1 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 3.07 | 4.94 | 7.13 | 8.13 | 9.01 | 17.75 |

ตารางที่ 11 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ด้านขวัญ กำลังใจ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 0.33 | 0.41 | 0.33 | 0.26 | 0.20 | 0.45 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.16 | 0.20 | 0.32 | 0.24 | 0.21 | 0.12 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.14 | 0.09 | 0.14 | 0.26 | 0.21 | 0.11 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.15 | 0.10 | 0.07 | 0.12 | 0.22 | 0.13 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.18 | 0.11 | 0.08 | 0.06 | 0.11 | 0.12 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 6 | 0.04 | 0.09 | 0.07 | 0.05 | 0.05 | 0.06 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 11 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ด้าน ขวัญ กำลังใจ | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | ผลรวม แนวนอน | Eigenvect or ผลรวม แนวนอน/6 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.33 | 0.41 | 0.33 | 0.26 | 0.20 | 0.45 | 1.98 | 0.33 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.16 | 0.20 | 0.32 | 0.24 | 0.21 | 0.12 | 1.26 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.14 | 0.09 | 0.14 | 0.26 | 0.21 | 0.11 | 0.95 | 0.16 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.15 | 0.10 | 0.07 | 0.12 | 0.22 | 0.13 | 0.80 | 0.13 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.18 | 0.11 | 0.08 | 0.06 | 0.11 | 0.12 | 0.66 | 0.11 |

| ตัวบ่งชี้ด้าน ขวัญ กำลังใจ | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | ผลรวม แนว น | Eigenvect or ผลรวม แนว น/6 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | 0.04 | 0.09 | 0.07 | 0.05 | 0.05 | 0.06 | 0.36 | 0.06 |
| ผลรวม แนว ดั่ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 6.00 | 1.00 |

**ตารางที่ 12 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้การ
ปรับตัว**

| ตัวบ่งชี้ การ ปรับตัว | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 6 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 7 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 8 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 9 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 10 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 1 | 1 | 2.25 | 2.18 | 1.85 | 2.13 | 1.85 | 1.78 | 1.78 | 1.78 | 1.88 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.44 | 1 | 1.8 | 3 | 3 | 1.9 | 1.7 | 2.18 | 1.85 | 1.98 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.46 | 0.56 | 1 | 2 | 2 | 1.85 | 1.75 | 1.88 | 1.95 | 1.93 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.54 | 0.33 | 0.50 | 1 | 1.88 | 2.08 | 1.68 | 1.8 | 2 | 2.08 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.47 | 0.33 | 0.50 | 0.53 | 1 | 1.93 | 1.68 | 1.78 | 1.73 | 1.85 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 6 | 0.54 | 0.53 | 0.54 | 0.48 | 0.52 | 1 | 1.75 | 1.9 | 2 | 1.83 |

| ตัวบ่งชี้ การ ปรับตัว | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 6 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 7 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 8 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 9 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 10 |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 7 | 0.56 | 0.59 | 0.24 | 0.28 | 0.52 | 0.57 | 1 | 2.1 | 2.13 | 2.15 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 8 | 0.56 | 0.46 | 0.53 | 0.56 | 0.56 | 0.53 | 0.48 | 1 | 2.18 | 2.05 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 9 | 0.56 | 0.54 | 0.51 | 0.50 | 0.58 | 0.50 | 0.47 | 0.46 | 1 | 2 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 10 | 0.53 | 0.51 | 0.52 | 0.48 | 0.54 | 0.55 | 0.47 | 0.49 | 0.5 | 1 |
| ผลรวม แนวตั้ง | 5.67 | 7.09 | 8.32 | 10.67 | 12.73 | 12.75 | 12.75 | 15.37 | 17.12 | 18.75 |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ การ ปรับตัว | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 5 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 6 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 7 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 8 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 9 | องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 10 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 1 | 0.18 | 0.32 | 0.26 | 0.17 | 0.17 | 0.15 | 0.14 | 0.12 | 0.10 | 0.10 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.08 | 0.14 | 0.22 | 0.28 | 0.24 | 0.15 | 0.13 | 0.14 | 0.11 | 0.11 |
| องค์ประ กอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.08 | 0.08 | 0.12 | 0.19 | 0.16 | 0.15 | 0.14 | 0.12 | 0.11 | 0.10 |

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ การ ปรับตัว | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 7 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 8 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 9 | องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 10 | ผลร วม แนว นอน | Eigenv ector ผลรวม แนวน อน/10 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|-------------------------|---|
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.18 | 0.32 | 0.26 | 0.17 | 0.17 | 0.15 | 0.14 | 0.12 | 0.10 | 0.10 | 1.38 | 0.14 |
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.08 | 0.14 | 0.22 | 0.28 | 0.24 | 0.15 | 0.13 | 0.14 | 0.11 | 0.11 | 1.23 | 0.12 |
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.08 | 0.08 | 0.12 | 0.19 | 0.16 | 0.15 | 0.14 | 0.12 | 0.11 | 0.10 | 0.91 | 0.09 |
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.10 | 0.05 | 0.06 | 0.09 | 0.15 | 0.16 | 0.13 | 0.12 | 0.12 | 0.11 | 0.74 | 0.07 |
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.08 | 0.05 | 0.06 | 0.05 | 0.08 | 0.15 | 0.13 | 0.12 | 0.10 | 0.10 | 0.60 | 0.06 |
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | 0.10 | 0.07 | 0.06 | 0.05 | 0.04 | 0.08 | 0.14 | 0.12 | 0.12 | 0.10 | 0.54 | 0.05 |
| องค์ปร ะกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 7 | 0.10 | 0.08 | 0.03 | 0.03 | 0.04 | 0.04 | 0.08 | 0.14 | 0.12 | 0.11 | 0.40 | 0.04 |

| ตัวบ่งชี้ การ ปรับตัว | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 6 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 7 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 8 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 9 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 10 | ผลรวม แนว นอน | Eigenv ector ผลรวม แนว นอน/10 |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---------------------|---|
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 8 | 0.10 | 0.06 | 0.06 | 0.05 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.07 | 0.13 | 0.11 | 0.40 | 0.04 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 9 | 0.10 | 0.08 | 0.06 | 0.05 | 0.05 | 0.04 | 0.04 | 0.03 | 0.06 | 0.11 | 0.41 | 0.04 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 10 | 0.09 | 0.07 | 0.06 | 0.05 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.03 | 0.03 | 0.05 | 0.39 | 0.04 |
| ผลรวม แนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 7.00 | 0.70 |

ตารางที่ 13 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน

| ตัวบ่งชี้การ ปฏิบัติงาน | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 1 | 2.05 | 2.05 | 2.05 | 2.13 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.49 | 1 | 1.8 | 2.05 | 1.83 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ | 0.49 | 0.56 | 1 | 2.23 | 2.03 |

| ตัวบ่งชี้การ ปฏิบัติงาน | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 3 | | | | | |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.49 | 0.49 | 0.45 | 1 | 1.9 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.47 | 0.55 | 0.49 | 0.53 | 1 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 2.93 | 4.64 | 5.79 | 7.86 | 8.89 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 0.34 | 0.44 | 0.35 | 0.26 | 0.24 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.17 | 0.22 | 0.31 | 0.26 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.17 | 0.12 | 0.17 | 0.28 | 0.23 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.17 | 0.11 | 0.08 | 0.13 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.16 | 0.12 | 0.09 | 0.07 | 0.11 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ การ ปฏิบัติงาน | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | ผลรวม น น | Eigenvec tor ผลรวม น น/5 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.34 | 0.44 | 0.35 | 0.26 | 0.24 | 1.64 | 0.33 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.17 | 0.22 | 0.31 | 0.26 | 0.21 | 1.16 | 0.23 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.17 | 0.12 | 0.17 | 0.28 | 0.23 | 0.97 | 0.19 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.17 | 0.11 | 0.08 | 0.13 | 0.21 | 0.69 | 0.14 |
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.16 | 0.12 | 0.09 | 0.07 | 0.11 | 0.54 | 0.11 |
| ผลรวม น น | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 1.00 |

ตารางที่ 14 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ทัศนคติ

| ตัวบ่งชี้ทัศนคติ | องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 6 |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 1 | 2.13 | 1.93 | 1.65 | 1.83 | 8 |
| องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.47 | 1 | 1.9 | 2.03 | 2.2 | 2.2 |
| องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.52 | 0.53 | 1 | 1.78 | 1.9 | 1.7 |
| องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.61 | 0.49 | 0.56 | 1 | 1.98 | 1.8 |
| องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.55 | 0.45 | 0.53 | 0.51 | 1 | 1.73 |
| องค์ประกอบ บของตัว บ่งชี้ที่ 6 | 0.13 | 0.45 | 0.59 | 0.56 | 0.58 | 1 |
| ผลรวม เฉลี่ย | 3.27 | 5.06 | 6.51 | 7.52 | 9.49 | 16.43 |

ตารางที่ 14 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ ทัศนคติ | องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 6 | ผลรวม นนวน อน | Eigenvec tor ผลรวม นวนอน/ 6 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|---|
| องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.31 | 0.42 | 0.30 | 0.22 | 0.19 | 0.49 | 1.92 | 0.32 |
| องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.14 | 0.20 | 0.29 | 0.27 | 0.23 | 0.13 | 1.27 | 0.21 |
| องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.16 | 0.10 | 0.15 | 0.24 | 0.20 | 0.10 | 0.96 | 0.16 |
| องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.19 | 0.10 | 0.09 | 0.13 | 0.21 | 0.11 | 0.82 | 0.14 |
| องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.17 | 0.09 | 0.08 | 0.07 | 0.11 | 0.11 | 0.62 | 0.10 |
| องค์ประภ อบของตัว บ่งชี้ที่ 6 | 0.04 | 0.09 | 0.09 | 0.07 | 0.06 | 0.06 | 0.41 | 0.07 |
| ผลรวม นวนตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 6.00 | 1.00 |

ตารางที่ 15 ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของตัวบ่งชี้
งานที่ได้รับมอบหมาย

| ตัวบ่งชี้ งานที่ ได้รับ มอบหมาย | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 1 | 2.33 | 2 | 1.78 | 2.05 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.43 | 1 | 1.5 | 1.53 | 1.93 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.50 | 0.67 | 1 | 1.75 | 1.83 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.56 | 0.65 | 0.57 | 1 | 1.93 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.49 | 0.52 | 0.55 | 0.52 | 1 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 2.98 | 5.17 | 5.62 | 6.58 | 8.74 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | 0.34 | 0.45 | 0.36 | 0.27 | 0.23 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | 0.14 | 0.19 | 0.27 | 0.23 | 0.22 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | 0.17 | 0.13 | 0.18 | 0.27 | 0.21 |

| ตัวบ่งชี้ งานที่ ได้รับ มอบหมาย | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 | 0.19 | 0.13 | 0.10 | 0.15 | 0.22 |
| องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ที่ 5 | 0.16 | 0.10 | 0.10 | 0.08 | 0.11 |
| ผลรวมแนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ งานที่ ได้รับ มอบหมาย | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 5 | ผลรวม แนวนอน | Eigenvec tor ผลรวม แนวนอน/ 5 |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|--|
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 1 | 0.34 | 0.45 | 0.36 | 0.27 | 0.23 | 1.65 | 0.33 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 2 | 0.14 | 0.19 | 0.27 | 0.23 | 0.22 | 1.06 | 0.21 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 3 | 0.17 | 0.13 | 0.18 | 0.27 | 0.21 | 0.95 | 0.19 |
| องค์ประกอบ ของตัว บ่งชี้ที่ 4 | 0.19 | 0.13 | 0.10 | 0.15 | 0.22 | 0.79 | 0.16 |

| ตัวบ่งชี้ งานที่ ได้รับ มอบหมาย | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 1 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 2 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 3 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 4 | องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | ผลรวม แนว อน | Eigenvec tor ผลรวม แนวอน/ 5 |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| องค์ประก อบของตัว บ่งชี้ที่ 5 | 0.16 | 0.10 | 0.10 | 0.08 | 0.11 | 0.55 | 0.11 |
| ผลรวม แนวตั้ง | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 5.00 | 1.00 |

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลด
ความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควรรวมกิจการ

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า Eigenvector | ผลคูณ เมตริกซ์ | ค่า vector ใช้ สำหรับเข้าสู่สูตร คำนวณค่า λ_{max} |
|--|-------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|--|
| กลยุทธ์การ เพิ่มศักยภาพ ทางการ จัดการเพื่อลด ความเครียด ในขณะ ทำงานของ พนักงานใน องค์กรที่กำลัง มีนโยบายการ ควรรวม | R = สัมพันธภาพใน องค์กร | R1 | 0.33 | 1.72 | 5.29 |
| | | R2 | 0.25 | 1.35 | 5.30 |
| | | R3 | 0.18 | 0.92 | 5.19 |
| | | R4 | 0.14 | 0.70 | 5.11 |
| | | R5 | 0.11 | 0.55 | 5.15 |

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า Eigenvector | ผลคูณ เมตริกซ์ | ค่า vector ใช้ สำหรับเข้าสู่สูตร คำนวณค่า λ_{max} |
|--------------|---------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|--|
| กิจการ | L = ผู้นำ | L1 | 0.23 | 1.68 | 7.26 |
| | | L2 | 0.21 | 1.59 | 7.43 |
| | | L3 | 0.16 | 1.19 | 7.22 |
| | | L4 | 0.13 | 0.93 | 7.15 |
| | | L5 | 0.11 | 0.78 | 6.87 |
| | | L6 | 0.09 | 0.63 | 6.74 |
| | | L7 | 0.05 | 0.36 | 6.80 |
| | M = ขวัญ กำลังใจ | M1 | 0.33 | 2.09 | 6.33 |
| | | M2 | 0.21 | 1.33 | 6.36 |
| | | M3 | 0.16 | 0.99 | 6.31 |
| | | M4 | 0.13 | | 6.23 |

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า Eigenvector | ผลคูณ เมตริกซ์ | ค่า vector ใช้ สำหรับเข้าสู่สูตร คำนวณค่า λ_{max} |
|--------------|---------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|--|
| | | | | 0.83 | |
| | | M5 | 0.11 | 0.69 | 6.25 |
| | | M6 | 0.06 | 0.38 | 6.33 |
| | Ad = การ ปรับตัว | Ad1 | 0.14 | 1.27 | 9.17 |
| | | Ad2 | 0.12 | 1.16 | 9.40 |
| | | Ad3 | 0.09 | 0.89 | 9.83 |
| | | Ad4 | 0.07 | 0.76 | 10.32 |
| | | Ad5 | 0.06 | 0.64 | 10.58 |
| | | Ad6 | 0.05 | 0.61 | 11.36 |
| | | Ad7 | 0.04 | 0.55 | 13.72 |
| | | Ad8 | 0.04 | 0.51 | 12.77 |

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า Eigenvector | ผลคูณ เมตริกซ์ | ค่า vector ใช้ สำหรับเข้าสู่สูตร คำนวณค่า λ_{max} |
|--|-----------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|--|
| | | Ad9 | 0.04 | 0.45 | 11.00 |
| | | Ad10 | 0.04 | 0.38 | 9.59 |
| กลยุทธ์การ เพิ่มศักยภาพ ทางการ จัดการเพื่อลด ความเครียด ในขณะ ทำงานของ พนักงานใน องค์กรที่กำลัง มีนโยบายการ ควบรวม กิจการ | P = การ ปฏิบัติงาน | P1 | 0.33 | 1.71 | 5.24 |
| | | P2 | 0.23 | 1.22 | 5.27 |
| | | P3 | 0.19 | 1.01 | 5.20 |
| | | P4 | 0.14 | 0.70 | 5.10 |
| | | P5 | 0.11 | 0.56 | 5.14 |
| | At = ทักษะ | At1 | 0.32 | 2.04 | 6.38 |
| | | At2 | 0.21 | 1.32 | 6.24 |
| | | At3 | 0.16 | 0.99 | 6.23 |
| | | At4 | 0.14 | | 6.23 |

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า Eigenvector | ผลคูณ เมตริกซ์ | ค่า vector ใช้ สำหรับเข้าสู่สูตร คำนวณค่า λ_{max} |
|--------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|--|
| | | | | 0.85 | |
| | | At5 | 0.10 | 0.65 | 6.30 |
| | | At6 | 0.07 | 0.43 | 6.29 |
| | J = งานที่ได้รับ มอบหมาย | J1 | 0.33 | 1.71 | 5.19 |
| | | J2 | 0.21 | 1.09 | 5.17 |
| | | J3 | 0.19 | 0.98 | 5.13 |
| | | J4 | 0.16 | 0.80 | 5.09 |
| | | J5 | 0.11 | 0.57 | 5.11 |

หมายเหตุ : ชื่อองค์ประกอบของตัวบ่งชี้

R1 = การเข้าใจตนเอง

R2 = การเข้าใจผู้อื่น

R3 = การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

R4 = ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน

R5 = ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

L1= การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน

L2= นโยบายช่วยลดความขัดแย้ง

L3= การสื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย

L4= เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน

- L5= มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ L6= รับฟังและตอบข้อคำถาม
- L7= เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ
- M1= มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือสวัสดิการปกติ
- M2= มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินการ
- M3= มีหน่วยงานให้ความรู้และคำปรึกษา M4= มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน
- M5= ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร M6= ความเป็นธรรมของผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน
- Ad1 = การยอมรับในกฎระเบียบขององค์กรและนโยบาย
- Ad2 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
- Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน
- Ad4 = การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
- Ad5 = องค์กรมีส่วนช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- Ad6 = มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง
- Ad7 = มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- Ad8 = มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส
- Ad9 = มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน
- Ad10 = รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน
- P1 = ความสมดุลของการทำงาน P2 = ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- P3 = ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย P4 = ความสามารถในการรับรู้งานที่
- P5 = การปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน
- At1 = องค์กรดูแลเรื่องของสวัสดิการ
- At2 = องค์กรชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน
- At3 = ความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กร
- At4 = รับมือกับการเผชิญหน้าต่อสิ่งเร้า
- At5 = ความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย
- At6 = ความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- J1 = ความเข้าใจของงานที่ได้รับมอบหมาย
- J2 = องค์กรความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- J3 = ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย
- J4 = ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย
- J5 = เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 17 ผลดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์และองค์ประกอบของตัวบ่งชี้

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า λ_{max} | ค่าดัชนีวัด ความ สอดคล้อง (C.I.) | ค่าความ สอดคล้อง (C.R.) |
|--|-------------------------------|----------------------------|---------------------|---|-------------------------------|
| กลยุทธ์การ เพิ่มศักยภาพ ทางการ จัดการเพื่อลด ความเครียด ในขณะทำงาน ของพนักงาน ในองค์กรที่ กำลังมี นโยบายการ ควบรวม กิจการ | R = สัมพันธภาพใน องค์กร | R1 | 5.21 | 0.051 | 0.046 |
| | | R2 | | | |
| | | R3 | | | |
| | | R4 | | | |
| | | R5 | | | |
| | L = ผู้นำ | L1 | 7.07 | 0.011 | 0.009 |
| | | L2 | | | |
| | | L3 | | | |
| | | L4 | | | |
| | | L5 | | | |
| | | L6 | | | |
| | | L7 | | | |
| | M = ขวัญ กำลังใจ | M1 | 6.30 | 0.060 | 0.048 |
| M2 | | | | | |
| M3 | | | | | |
| M4 | | | | | |

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า λ_{max} | ค่าดัชนีวัด ความ สอดคล้อง (C.I.) | ค่าความ สอดคล้อง (C.R.) |
|--|-----------------------|----------------------------|---------------------|---|-------------------------------|
| | | M5 | | | |
| | | M6 | | | |
| กลยุทธ์การ เพิ่มศักยภาพ ทางการ จัดการเพื่อลด ความเครียด ในการทำงาน ของพนักงาน ในองค์กรที่ กำลังมี นโยบายการ ควรรวม กิจการ | Ad = การ ปรับตัว | Ad1 | 10.77 | 0.086 | 0.059 |
| | | Ad2 | | | |
| | | Ad3 | | | |
| | | Ad4 | | | |
| | | Ad5 | | | |
| | | Ad6 | | | |
| | | Ad7 | | | |
| | | Ad8 | | | |
| | | Ad9 | | | |
| | | Ad10 | | | |
| | P = การ ปฏิบัติงาน | P1 | 5.19 | 0.048 | 0.043 |
| | | P2 | | | |
| | | P3 | | | |
| | | P4 | | | |
| | | P5 | | | |

| วัตถุประสงค์ | ตัวบ่งชี้ | องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ | ค่า λ_{max} | ค่าดัชนีวัด ความ สอดคล้อง (C.I.) | ค่าความ สอดคล้อง (C.R.) |
|-----------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|---|-------------------------------|
| | At = ทักษะคนคิด | At1 | 6.28 | 0.056 | 0.044 |
| | | At2 | | | |
| | | At3 | | | |
| | | At4 | | | |
| | | At5 | | | |
| | | At6 | | | |
| J = งานที่ได้รับ มอบหมาย | | J1 | 5.14 | 0.035 | 0.031 |
| | | J2 | | | |
| | | J3 | | | |
| | | J4 | | | |
| | | J5 | | | |

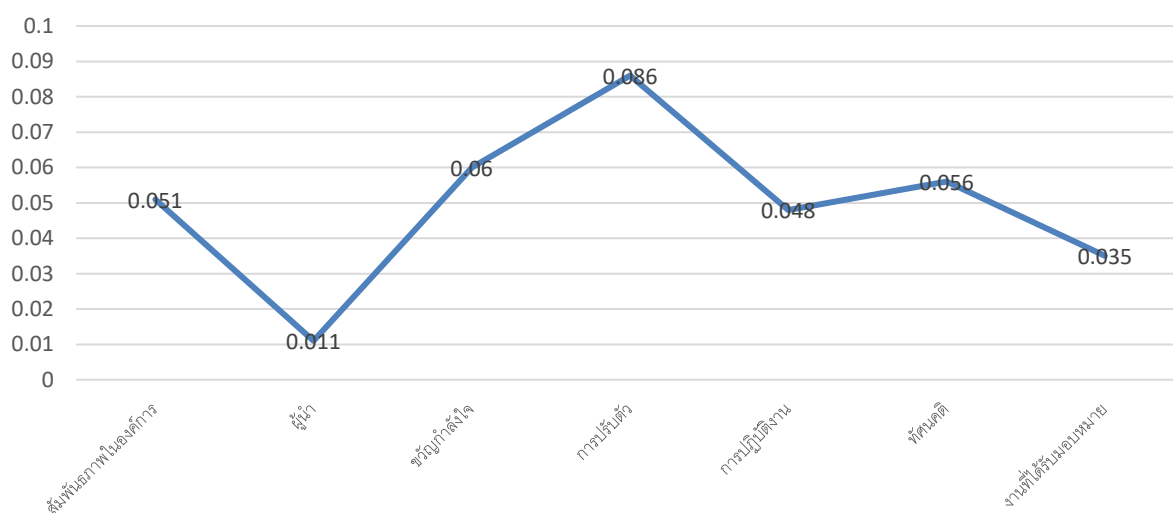
หมายเหตุ : มีค่าน้อยกว่า 0.1 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ถือว่าสอดคล้อง

จากตาราง 4-17 ผลการวิเคราะห์ห้อัตราส่วนความสอดคล้องของทุกด้านที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.009 – 0.059 โดยมีค่าน้อยกว่า 0.1 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องในทุกมิติ จึงสรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ สามารถนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวไปใช้ได้

ตารางที่ 18 สรุปค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

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

ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ



ภาพที่ 15 ค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

ผลที่ได้คือ

| | | |
|-------------|----------------------------------|------------------|
| อันดับที่ 1 | ตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว | มีน้ำหนัก 8.60 % |
| อันดับที่ 2 | ตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจ | มีน้ำหนัก 6.00 % |
| อันดับที่ 3 | ตัวบ่งชี้ด้านทัศนคติ | มีน้ำหนัก 5.60 % |
| อันดับที่ 4 | ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กร | มีน้ำหนัก 5.10 % |
| อันดับที่ 5 | ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงาน | มีน้ำหนัก 4.80 % |
| อันดับที่ 6 | ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย | มีน้ำหนัก 3.50 % |
| อันดับที่ 7 | ตัวบ่งชี้ด้านผู้นำ | มีน้ำหนัก 1.10 % |

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว เป็นอันดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจเป็นอันดับสอง ตัวบ่งชี้ด้านทัศนคติเป็นอันดับสาม ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กรเป็นอันดับสี่ ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานเป็นอันดับห้า ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับหก และตัวบ่งชี้ด้านผู้นำเป็นอันดับสุดท้าย



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควมรวมกิจการ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อปรับลดความเครียดที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มองค์กรที่ต้องการลดความเครียดในขณะที่ยังคงมีนโยบายในการควมรวมกิจการ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าขององค์ประกอบของความเครียดที่มีต่อพนักงานขณะปฏิบัติงาน

1) ผลการวิจัยเอกสาร

จากการศึกษาทฤษฎีด้านการจัดการนั้นพบว่ากระบวนการจัดการนั้นเริ่มต้นจากการวางแผน(Planning) ซึ่งในการวางแผนนั้นจะต้องมุ่งเน้นในการกำหนดและการวางแผนเป้าหมายรวมถึงวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งที่ยังขาดนั้นต้องการที่จะบรรลุ การวางแผนนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์ถึงทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรนั้นมี ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรข้อมูล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายรวมทั้งการวางแผนนโยบายเพื่อใช้ในการดำเนินการในที่สุด ขั้นตอนต่อมาของกระบวนการจัดการคือ การจัดองค์กร (Organizing) เป็นลักษณะของการกำหนดและการวางโครงสร้างขององค์กร การกำหนดบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรที่อยู่ภายใน โดยต้องอาศัยข้อมูลจากทรัพยากรข้อมูลที่ยังขาดนั้นเพื่อจัดการกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรได้ตรงตามความเชี่ยวชาญและความสามารถ ทั้งนี้การจัดองค์กรยังช่วยให้องค์กรนั้นสามารถดึงเอาศักยภาพจากทรัพยากรด้านต่างๆ ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการนำ (Leading) มีหน้าที่ในส่วนของการควบคุมและการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุม (Controlling) เป็นการพัฒนารูปแบบของการควบคุมเพื่อเป็นมาตรฐานของระบบการทำงานของบุคลากร รวมถึงการสำรวจมาตรฐานและติดตามการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรว่าได้ดำเนินการทำงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและบรรลุเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งการควบคุมนั้นยังช่วยให้องค์กรแก้ไขและรับมือกับข้อผิดพลาดจากกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

เมื่อผู้วิจัยได้นำทฤษฎีทางด้านการจัดการและการจัดการด้านความหลากหลายนั้นทำให้พบว่า การรับมือกับความหลากหลายที่เกิดขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทำให้องค์กรนั้นต้องอาศัยตัวช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้กลยุทธ์การควบรวมกิจการเข้าด้วยกัน ซึ่งจากการศึกษานั้นพบว่า การควบรวมกิจการนั้นมีความสามารถในการช่วยขับเคลื่อนองค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการควบรวมนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีปริวรรตนิยาม (exchange theory) ที่มีการกล่าวถึงว่ามนุษย์ทุกคนนั้นล้วนมีสิ่งที่จำเป็น (need) แต่ไม่สามารถที่สนองความต้องการจำเป็นทั้งหมด จึงมีความจำเป็นต้องสร้างและเข้าร่วมความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งของและบางสิ่งบางอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างกฎเกณฑ์ กฎระเบียบในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย และหากความสัมพันธ์กลายเป็นกลุ่มใหญ่ กฎระเบียบการแลกเปลี่ยนทางสังคมก็จะกลายเป็นการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม

จากทฤษฎีที่กล่าวมาทำให้เกิดที่มาของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่า เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการประเมินความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลตอบแทนที่คุ้มค่าหรือไม่ และจะหยุดกระบวนการของการแลกเปลี่ยนมีการเป็นการเป็นการแลกเปลี่ยนนั้นไม่มีความคุ้มค่าทางการเปลี่ยนแปลง (Thibaut and Kelley, 1959) ซึ่งจากทฤษฎีมีความสัมพันธ์กับทฤษฎี การประเมินกิจการ (Due Diligence) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบและทำการประเมินถึงองค์กรที่กำลังจะเข้าทำการควบรวมหรือซื้อกิจการอย่างเป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนจะทำการรวบรวมและซื้อขาย โดยการทำการประเมินกิจการ (Due Diligence) จะทำการประเมินในส่วนงานหลายๆ ส่วน คือ ประเมินโครงสร้างขององค์กร ต้องตระหนักถึงว่าองค์กรมีความชัดเจน เป็นธรรมและตลอดจนไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การประเมินด้านนี้จะรวมถึงมุมมองของการประเมินถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกันในโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ

การทำการประเมินกิจการ (Due Diligence) ไม่ได้มีเพียงแค่ประเด็นดังกล่าวแต่มีการกล่าวถึงอีกหลายประเด็นโดยถูกกล่าวถึงว่าการทำการประเมินกิจการ (Due Diligence) นั้นจะช่วยในการลดความเสี่ยงในการเข้าซื้อและควบรวมกิจการ อย่างไรก็ตามบางครั้งกระบวนการ (Due Diligence) ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการซื้อหรือการควบรวมกิจการ แต่สามารถเกิดขึ้นได้หากองค์กรนั้นต้องการที่จะทราบถึงศักยภาพและมูลค่าขององค์กรตนเอง ทำให้ถูกมองว่าองค์กรนั้นเป็นอย่างไรในการแข่งขันยุคปัจจุบันเพื่อใช้ในการสร้างโอกาสทางการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ทั้งนี้องค์กรต้องทำการประเมินหลากหลายเพิ่มเติมจากที่กล่าวมา คือ องค์กรจะต้องทำการประเมินสินทรัพย์ที่องค์กรนั้นมี โดย

ประเด็นที่ถูกมองนั้นจะมุ่งประเด็นในการมองตัวของสินทรัพย์ที่เป็นประโยชน์และสามารถที่จะส่งเสริมหรือสร้างมูลค่าให้กับตัวขององค์กรได้ โดยไม่มองถึงสินทรัพย์ที่ขาดประโยชน์แต่การประเมินจะมองว่าจะนำเอาสินทรัพย์ที่ขาดคุณค่าและส่งเสริมผลประโยชน์เหล่านั้นมาก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร และนอกจากนี้แล้วนั้นการประเมินอีกส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการชี้วัดความสามารถขององค์กรนั้นเป็นการประเมินในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมองว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพและความสามารถในการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรธุรกิจตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนกระทั่งพนักงานระดับล่างว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดและช่วยส่งเสริมองค์กรของตนเองอย่างไร โดยหากบุคลากรที่มีในองค์กรนั้นมีความสามารถและความชำนาญความเชี่ยวชาญในการทำงานมากเท่าใดก็จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรธุรกิจได้ ในส่วนนี้เองเมื่อองค์กรต้องการซื้อขายกิจการหรือทำการควบรวมกิจการก็จะทำให้องค์กรนั้นมีมูลค่าที่สูงขึ้น ด้วยแนวโน้มของภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นส่งผลให้การควบรวมกิจการและการซื้อขายกิจการนั้นสูงขึ้นตามเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเพิ่มขนาดขององค์กรให้มีความใหญ่ขึ้น โดยจะเห็นได้ว่าเมื่อองค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือเข้าสู่การมีนโยบายการควบรวมกิจการเกิดขึ้นมักจะสร้างความเครียดให้กับพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความคาดหวังที่องค์กรคาดหวังที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังเกิดภาวะความเครียดจากความไม่แน่นอนของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทั้งเรื่องของความมั่นคงทางการทำงาน การกระจายอำนาจโครงสร้างทางการจัดองค์กร

จากข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเอกสารข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิด เกี่ยวกับระบบการจัดการความเครียดในขณะที่ยังคงมีนโยบายควบรวมกิจการ ได้แก่ กระบวนการควบรวมกิจการ กระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการประเมินองค์กร และกระบวนการความเครียด ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบไปดำเนินการยืนยันโดยจัดสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 2 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญทางด้านจัดการ การควบรวมกิจการ องค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง การประเมินองค์กร และความเครียด 2. กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการทำงานหรืออยู่ระหว่างองค์กรกำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ

2) ผลการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

จากการศึกษาข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีนโยบายในการควบรวมกิจการ

สำหรับความเครียดที่เกิดจากการที่ยังคงมีนโยบายในการควบรวมกิจการ เป็นภาวะความเครียดที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจและร่างกายที่ตอบสนองกับเหตุการณ์ร้ายแรงที่กำลังจะ

เกิดขึ้น ทั้งทางด้านดีและยังไม่อาจรับมือหรือคาดการณ์กับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ทำให้รู้สึกถึงความไม่สบายกระวนกระวาย นอนไม่หลับ ปวดศีรษะ ซึมเศร้า หงุดหงิด ฉุนเฉียว โดยทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นอาการของความเครียดที่เกิดขึ้น โดยแต่ละบุคคลนั้นจะมีลักษณะของอาการที่แตกต่างกันออกไป ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่มาคุกคามต่อจิตใจหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์ โดยการเกิดนโยบายของการควรรวมองค์กรนั้นเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะความเครียด

จากการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทำให้สามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่เป็นพนักงานผู้ทำงานภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควรรวมกิจการ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านความเครียด ที่ระบุว่าเป็นต้นเหตุของการเกิดสภาวะที่ย่ำแย่ทางด้านจิตใจและทางด้านสุขภาพ โดยผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดตามมาหลังจากกระบวนการควรรวมกิจการกำลังเกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการควรรวมกิจการทำให้ไม่มีแรงจูงใจ แรงผลักดันให้ปฏิบัติงาน เนื่องจากตนเกรงว่าจะต้องถูกโยกย้ายเมื่อเกิดความกังวลในลักษณะดังกล่าวก็จะทำให้การทำงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพดีเหมือนเดิม หรือไม่ก็เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ความเครียดที่เกิดขึ้นมาทำให้พนักงานจำนวนหนึ่งมีผลทางร่างกาย ล้มป่วย จนบางครั้งมีผลทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่สามารถที่จะเข้างานและขับเคลื่อนองค์กรได้ รวมถึงพนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กรเพราะมีความเชื่อว่า องค์กรนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งโครงสร้างภายในขององค์กร ทำให้พนักงานมีความคิดว่าองค์กรต้องเลิกจ้างในที่สุด

ในขณะที่เดียวกันพนักงานจำนวนหนึ่งก็ขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและคิดว่าเมื่อองค์กรเกิดการควรรวมกิจการขึ้นจะทำให้ตนเองต้องถูกโยกย้ายส่วนงานไปยังส่วนต่างๆ ตามนโยบายของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาควรรวม ซึ่งตรงนี้ถูกมองว่าตนเองอาจจะไม่เหมาะสมกับงานในส่วนใหม่ๆ ที่อาจเพิ่มเข้ามาเพราะขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ในงานด้านนั้นๆ ซึ่งตรงนี้อาจจะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดภาวะความเครียดที่มีผลต่อด้านร่างกาย และด้านจิตใจ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมขององค์กรที่กำลังมีนโยบายการควรรวมกิจการนั้นมีความวิตกกังวลถึงอนาคตที่จะเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยรอบตัวของตนเองหากเกิดการเปลี่ยนแปลง ถึงขั้นที่ว่าพนักงานเหล่านี้วางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงอนาคตตัวเองโดยการมองหาแหล่งที่ทำงานใหม่เพื่อสร้างความมั่นคงในการวางแผนในชีวิตของตน ในขณะที่เดียวกันพนักงานหลายๆ คน กลัวความขัดแย้งภายในองค์กรที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อเกิดการควรรวมอาจส่งผลให้บางแผนกเกิดการยุบรวมเข้าด้วยกัน และเกิดปัญหาการทำงานที่ทับซ้อน หน้าที่ที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน ยังไม่รู้ว่าตนเองรับผิดชอบอะไรบ้างจนอาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานกันทำในที่สุด

จากการสนทนานั้นยังพบว่า พนักงานเกิดความเครียดเนื่องจากขาดการให้ข้อมูล การสื่อสารที่ถูกต้องและครบถ้วนจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลและตีความไปต่างๆ นานา ถึงผลกระทบที่จะตามมาเมื่อองค์กรต้องเกิดการควรรวมกิจการขึ้น ส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุขใน

การทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีปัญหาด้านสุขภาพ เจ็บป่วยตามมา ช่วงเหตุการณ์เหล่านี้เกิดจากความเครียดที่ค่อยๆสะสมจนปรากฏอาการออกมา จนสุดท้ายก็ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานซึ่งทำให้การทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการรวบรวมกิจการ

จากการสนทนากลุ่มกับนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องความเครียดและการรวบรวมกิจการ พบว่า ส่วนมากพนักงานจะเผชิญกับความเครียดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะพนักงานที่อยู่ภายใต้การทำงานขององค์กรที่กำลังมีนโยบายรวบรวมกิจการจะเกิดภาวะการขาดความเชื่อมั่น มั่นคง หรือแม้กระทั่งการสูญเสียอำนาจบางอย่าง สิ่งเหล่านี้เกิดจากสาเหตุที่ว่าเมื่อมีนโยบายรวบรวมกิจการ องค์กรจะต้องมีกระบวนการประเมินกิจการ(Due diligence) ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์มูลค่าทางองค์กรธุรกิจ พนักงานที่ประจำการอยู่ภายใต้องค์กรเหล่านั้นจะเริ่มเข้าสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระบบการจัดการที่เกิดขึ้นภายในจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อดึงศักยภาพออกมาใช้อย่างสูงสุดเพื่อให้องค์กรธุรกิจเกิดความน่าสนใจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การสั่งการ ภาวะผู้นำ การอำนวยความสะดวก การจัดการคนเก่ง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานต่างวิตกกังวลเพราะเกรงกลัวว่าศักยภาพของตนเองนั้นจะไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและมีผลทางลบกับตนเอง เช่นการลดผลตอบแทน หรือการให้ออกจากงาน ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานเกิดความเครียดสะสมในการทำงานจนกระทั่งพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

นอกจากนี้แล้วยังพบว่าการจัดการความเครียดหรือปรับลดความเครียดถูกมองว่าเป็นปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึง การจัดการเรื่องแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการรักษาตัวบุคคล โดยประเด็นต่างๆ สามารถนำไปสร้างมาตรการต่างๆ เพื่อปรับลดความเครียดให้แก่พนักงานได้เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความเครียดและทำงานได้อย่างต่อเนื่องและรวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า องค์กรจะต้องให้ความเชื่อมั่นโดยรายละเอียด ประกอบด้วย การสร้างโมเดลการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ ชี้แจงถึงนโยบาย ข้อเสนอในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการรวบรวมกิจการ ให้กับพนักงานที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อที่จะป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความวิตกกังวลและคิดไปเองต่างๆ นานา เป็นผลให้เกิดความเครียดที่เพิ่มสูงขึ้น การสื่อสารไม่เพียงแต่เพิ่มความมั่นใจแต่ยังส่งเสริมให้องค์กรช่วยขจัดข้อสงสัยในด้านต่างๆ ที่อาจเป็นข้อมูลเท็จหรือข้อมูลเชิงลบที่ส่งผลต่อสภาพจิตใจของพนักงานจนเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเครียดและนำไปสู่การลดความสามารถทางด้านการทำงาน

ในขณะที่เดียวกันองค์กรเองต้องให้ความเชื่อมั่นในด้านของการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมและเพิ่มองค์ความรู้ด้านต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ในตัวของ บุคลากรเองยังคงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กรถึงแม้ว่ากำลังจะเกิดการควมรวมกิจการ เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและสามารถปรับตัวในบทบาทการทำงานในอนาคตได้ เพราะเมื่อ เกิดการควมรวมมักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในด้านลักษณะการทำงาน กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบาย สิทธิ และสวัสดิการที่พนักงานควรจะได้รับหลังจากการควมรวม ดังนั้นเมื่อ กระบวนการเหล่านี้เกิดย่อมจะส่งผลให้พนักงานนั้นมีความมั่นใจว่าองค์กรยังเห็นความสำคัญของ บุคลากรและช่วยลดความเครียดให้แก่บุคลากรได้

จากการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการจัดการสนทนากลุ่ม พบว่า นโยบายการควม รวมกิจการถือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้นๆ เพื่อลดความเครียดที่เกิดขึ้น ซึ่งความเครียดที่เกิดสามารถเกิดขึ้นได้ กับทุกๆ คน ทุกเพศ ทุกวัย แต่จะมีลักษณะและระดับความรุนแรงของความเครียดที่แตกต่างกัน ออกไป โดยบุคคลที่สามารถกำจัดความเครียดหรือลดความเครียดได้อย่างเหมาะสมภายใต้เวลาที่ รวดเร็วย่อมที่จะปรับตัวได้เร็วเช่นกัน ก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมา

การกำหนดองค์ประกอบการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของ พนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายควมรวมกิจการต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ในองค์ประกอบ หลัก คือ

1. องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization)
2. องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader)
3. องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation)
4. องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive)
5. องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)
6. องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude)
7. องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job)

จากการศึกษาข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการสนทนากลุ่มผู้วิจัยสรุปเป็นแนวโน้มหลักเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต

สรุปผลการพัฒนาและคัดเลือกกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยใช้เทคนิควิจัยอนาคตหรือ EDFR

หลังจากที่ได้แนวคิดด้านการจัดการความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการจัดการภายในองค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิควิจัยอนาคตหรือ EDFR เพื่อหาฉันทามติของแนวโน้มการจัดการการลดความเครียดเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการจัดการในองค์กรที่เกิดการควบรวม ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นองค์ประกอบในเกณฑ์ประเมินต่อไป โดยทำการกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิและความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ด้วยเทคนิคการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Selection) ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลเป็นจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารงาน ผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการจัดการอย่างน้อย 3 ปี เป็นจำนวน 6 คน กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์และผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นของการจัดการ การลดความเครียด และการควบรวม เป็นจำนวน 5 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานผู้ปฏิบัติงานภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ เป็นจำนวน 6 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 17 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้วิจัยเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์กับแนวคิดของโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ที่แนวคิดมีการเสนอและกำหนดว่าผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นจำนวนที่ระดับที่มีค่าของความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดและคงที่ที่ระดับ 0.02

จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 นั้นพบว่าผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการความเครียดได้กล่าวถึงประเด็นของการควบรวมกิจการว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างความเติบโตและสร้างแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กร แต่ประเด็นสำคัญขององค์กรเองก็ต้องทราบและมีองค์ความรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการควบรวมเพื่อที่จะรับมือให้ทัน ตามความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลว่าจุดแข็งของการควบรวมจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือขององค์กรและเกิดการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตขึ้นโดยการนำเอาทรัพยากรของ 2 องค์กรมารวมกันซึ่งจุดนี้จะแสดงถึงศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรเองให้เกิดความเชื่อมั่นในการลงทุน แต่จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญก็ได้กล่าวว่า ความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการควบรวมมักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรที่กำลังมีนโยบายในการควบรวมกิจการ

ตามความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนำไปสู่การสร้างเกณฑ์ตัวบ่งชี้ของการจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการจากทั้งหมด 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร (Relation in Organization)

องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Jobs) องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ (Economic) เมื่อมีการกล่าวถึงองค์ประกอบทั้ง 8 ตัวจากองค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้เสนอว่าควรต้องมีองค์ประกอบด้านการจัดการ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพราะองค์ประกอบทางด้านการจัดการเป็นการระบุถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่มีความต้องการหลังจากเกิดการควมรวม รวมไปถึงจนถึงการควบคุมที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการรับมือได้อย่างรวดเร็วกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควมรวมกิจการ โดยกำหนดองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบและ 46 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization)

สรุปได้ว่า ความเครียดที่เกิดจากการที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควมรวมนั้นย่อมต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้น เพราะสัมพันธภาพภายในองค์กรนั้นเป็นแรงผลักดันให้องค์กรนั้นเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหากองค์กรมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความเครียดตามมาได้ โดยสามารถพิจารณาการประเมินขององค์ประกอบได้ดังนี้

1. การเข้าใจตนเอง
2. การเข้าใจผู้อื่น
3. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead)

สรุปได้ว่า ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะผู้นำเป็นบุคคลที่คอยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความเชื่อใจและมั่นใจให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควมรวมกิจการ โดยสามารถพิจารณาการประเมินขององค์ประกอบได้ดังนี้

8. การสร้างแผน เป้าหมายที่ชัดเจน
9. นโยบายช่วยลดความขัดแย้ง
10. การสื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย ชัดเจน
11. เพิ่มขวัญและกำลังใจในการสร้างกลไกขับเคลื่อน
12. มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์

13. รับฟังและตอบข้อคำถาม
14. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านขวัญกำลังใจ (Motivation)

สรุปได้ว่า ในช่วงเวลาที่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดปัญหาทางด้านของความไม่แน่นอน พนักงานภายในองค์กรเกิดความสับสนเพราะเกรงกลัวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดการควบรวมกิจการ ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลายๆ ด้าน องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเพื่อลดความเครียดในขณะที่มีนโยบายควบรวมกิจการ โดยสามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

15. มีสวัสดิการต่างๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการปกติ
16. มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ทำ
17. มีหน่วยให้ความรู้และให้คำปรึกษา
18. มีสิ่งอำนวยความสะดวก
19. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารองค์กร
20. ความเป็นธรรมในการพิจารณาพนักงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับตัว (Adaptive)

สรุปได้ว่า องค์กรที่กำลังจะเกิดการควบรวมกิจการนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งกฎระเบียบ นโยบาย วิธีการทำงาน เป้าหมายขององค์กร ระบบขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองถูกมองว่าเป็นปัญหา ที่ต้องเร่งแก้ไขให้ทันเวลาเพราะสิ่งเหล่านี้หากสะสมไว้นานๆ ก็จะทำให้ความเครียดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ สามารถพิจารณาการประเมินได้ ดังนี้

21. การยอมรับในกฎระเบียบขององค์กรและนโยบาย
22. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
23. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน
24. การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
25. องค์กรมีส่วนร่วมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง
26. มีการฝึกอบรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
27. การมีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
28. มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส
29. มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

30. รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการปฏิบัติงาน (Procedure)

สรุปได้ว่า ความเครียดที่เกิดจากการควบรวมกิจการขององค์กรนั้นเกิดจากความวิตกกังวล เพราะพนักงานมองว่าเป็นภัยอย่างหนึ่ง การควบรวมกิจการมักจะส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันของบุคลากรค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องการโอกาสในการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่องหลังเกิดการควบรวมกิจการขึ้น ดังนั้นพนักงานก็จะมุ่งเน้นงานด้านปฏิบัติงาน จนบางครั้งพยายามทำงานมากจนเกินไปจนกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและท้ายที่สุดแล้วก็กลับกลายเป็นความเครียดแทนเนื่องจากผลงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ สามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

31. ความสมดุลของการทำงาน
32. ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่
33. ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
34. ความสามารถในการรับรู้หน้าที่
35. ปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ด้านทัศนคติ (Attitude)

สรุปได้ว่า ทัศนคตินั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งด้านจิตวิทยา การสื่อสาร หรือความเชื่อ เพราะพนักงานเมื่อทราบถึงนโยบายขององค์กรที่กำลังจะเกิดการควบรวมพวกเขาเหล่านั้นจะมีทิศทางของทัศนคติเชิงลบทันทีโดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุส่งผลให้เกิดความเครียด เพราะฉะนั้นองค์กรนั้นจะต้องเร่งสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

36. องค์กรดูแลในเรื่องของสวัสดิการ
37. องค์กรชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน
38. ความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กร
39. รับมือกับการเผชิญต่อสิ่งเร้า
40. ความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย
41. ความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 7 ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job)

สรุปได้ว่า เมื่อองค์กรเกิดการควบรวม ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าพนักงานส่วนมากก็จะเกิดความเครียดสะสมมากขึ้นตามลำดับ เนื่องจากวิตกกังวลมากเกินไปเกี่ยวกับประเด็นของงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยงานที่ได้รับมอบหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรืออาจต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้น สามารถพิจารณาการประเมินได้ดังนี้

42. ความเข้าใจเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย

43. องค์ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย

44. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย

45. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย

46. เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

จากการข้อมูลขององค์ประกอบในประเด็นต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบทั้งหมดสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับของความเครียดกับพนักงานที่กำลังอยู่ภายใต้องค์กรที่กำลังมีนโยบายควบรวมกิจการ โดยองค์ประกอบที่กล่าวมาคือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Lead) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Jobs) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีนโยบายของการควบรวมกิจการและขณะเดียวกันจากการศึกษาทั้งจากเอกสารและการให้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบเหล่านี้เป็นเหตุทำให้เกิดความเครียดในการทำงานสำหรับพนักงานทำให้ผลการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเจ็บป่วยทางด้านร่างกาย และจิตใจ เพราะฉะนั้นแล้วองค์กรจึงจำเป็นต้องระแวดระวังกับความเครียดที่เกิดขึ้น

ผลการวิเคราะห์การประยุกต์เทคนิคกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analysis Hierarchy Process: AHP)

สรุปผลการวิเคราะห์น้ำหนักขององค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและหาค่าถ่วงน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องของทุกด้านที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.009 - 0.059 โดยมีค่าน้อยกว่า 0.1 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องในทุกมิติ จึงสรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์

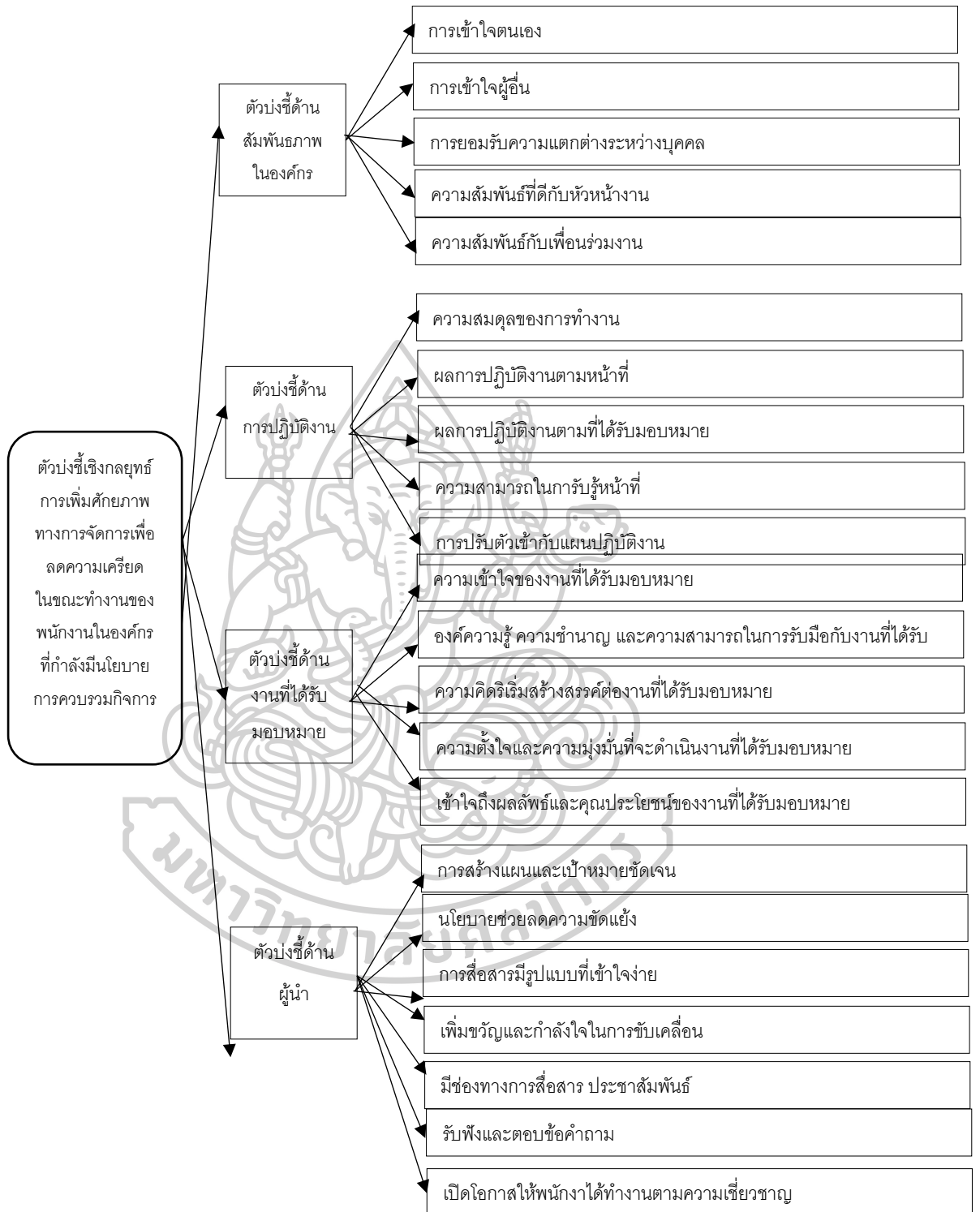
การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ สามารถนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวไปใช้ได้

ผลการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ พบว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว เป็นอันดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจเป็นอันดับสอง ตัวบ่งชี้ด้านทัศนคติเป็นอันดับตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กรเป็นอันดับสี่ ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานเป็นอันดับห้า ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับหก และตัวบ่งชี้ด้านผู้นำเป็นอันดับสุดท้าย





ภาพที่ 16 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ



ภาพที่ 16 (ต่อ)

อภิปรายผล

จากการศึกษาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อปรับลดความเครียดที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มองค์กรที่ต้องการลดความเครียดในขณะที่ยังคงมีนโยบายในการควบรวมกิจการ ด้วยการวิจัยเอกสาร การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) และการวิเคราะห์การประยุกต์เทคนิคกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับขั้น (Analysis Hierarchy Process: AHP) ผลการศึกษาพบว่าตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการนั้น การควบรวมกิจการสิ่งที่จะเกิดขึ้นเป็นอันดับแรก คือ พนักงานจะเผชิญกับความเครียด เกิดภาวะการขาดความเชื่อมั่น มั่นคง หรือแม้กระทั่งการสูญเสียอำนาจบางอย่าง สิ่งเหล่านี้เกิดจากสาเหตุที่ว่าเมื่อนโยบายควบรวมกิจการองค์กรจะต้องมีกระบวนการ Due diligence เนื่องจากระบบการจัดการที่เกิดขึ้นภายในจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การสั่งการ ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานเกิดความเครียดสะสมในการทำงานจนกระทั่งพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด สอดคล้องกับผลของการศึกษาของอภิญญา ตีประทีป นภาพร ชันธธนา และระพีพรรณ พิริยะกุล (256) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภายหลังการควบรวมธนาคาร พบว่า การควบรวมกิจการส่งผลให้เกิดความเครียด แต่ความเครียดในมิติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือทำให้เกิดการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยเอกสารและการจัดการสนทนากลุ่ม พบว่า นโยบายการควบรวมกิจการถือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้นๆ เพื่อลดความเครียดที่เกิดขึ้น แต่จะมีลักษณะและระดับความรุนแรงของความเครียดที่แตกต่างกันออกไป โดยบุคคลที่สามารถกำจัดความเครียดหรือลดความเครียดได้อย่างเหมาะสมภายใต้เวลาที่รวดเร็วย่อมที่จะปรับตัวได้เร็วเช่นกัน ก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมา

สำหรับตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ จากผลการศึกษาพบว่าต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ในองค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพในองค์กร (Relation in Organization) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leader) องค์ประกอบด้านขวัญกำลังใจ (Motivation) องค์ประกอบด้านการปรับตัว (Adaptive) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน

(Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีนโยบายของการควบคุมกิจการและขณะเดียวกันจากการศึกษา ทั้งจากเอกสารและการให้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อมูลว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเหตุทำให้เกิด ความเครียดในที่ทำงานสำหรับพนักงานทำให้ผลการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเจ็บป่วย ทางด้านร่างกาย และจิตใจ เพราะฉะนั้นแล้วองค์กรจึงจำเป็นต้องระแวดระวังกับความเครียดที่เกิดขึ้น จากผลการวิเคราะห์น้ำหนักขององค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการ เพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมกิจการ โดย กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและหาค่าถ่วงน้ำหนัก แต่ละองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะ ทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมกิจการ ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความ สอดคล้องของทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องในทุกมิติ จึงสรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย กับตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงาน ในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมกิจการ สามารถนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวไปใช้ได้ และเมื่อดำเนินการ การเปรียบเทียบความสำคัญของตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลด ความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบคุมกิจการ พบว่า ให้ ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว เป็นอันดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจเป็นอันดับสอง ตัวบ่งชี้ ด้านทัศนคติเป็นอันดับสาม ตัวบ่งชี้ด้านสัมพันธภาพในองค์กรเป็นอันดับสี่ ตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานเป็น อันดับห้า ตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอันดับหก และตัวบ่งชี้ด้านผู้นำเป็นอันดับสุดท้าย

สำหรับตัวบ่งชี้ที่สำคัญเป็นลำดับแรก ตัวบ่งชี้ด้านการปรับตัว องค์กรที่กำลังจะเกิดการควบ คุมกิจการนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งกฎระเบียบ นโยบาย วิธีการทำงาน เป้าหมายของ องค์กร ระบบขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานต้องมีการ เปลี่ยนแปลงและปรับตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองถูกมองว่าเป็นปัญหา ที่ต้องเร่งแก้ไขให้ทันเวลาเพราะสิ่ง เหล่านี้หากสะสมไว้นานๆ ก็จะทำให้ความเครียดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยพนักงานจะต้องให้การยอมรับ ในกฎระเบียบองค์กรและนโยบาย ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน เข้าใจมุมมองของผู้อื่น มีการฝึกรับมือเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลง ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ตลอดจนรู้จัก ควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับตัวบ่งชี้ด้านขวัญกำลังใจ ในช่วงเวลา ที่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดปัญหาทางด้านของความเป็นกันเอง พนักงานภายในองค์กรเกิดความ สับสนเพราะเกรงกลัวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดการควบคุมกิจการ ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่ แน่นอนเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลายๆ ด้าน องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจ

ให้แก่พนักงานเพื่อลดความเครียดในขณะที่มีนโยบายควบรวมกิจการ ด้วยการ มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือสวัสดิการปกติ มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินการ มีหน่วยงานให้ความรู้และ คำปรึกษา มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน รวมถึงให้ความสำคัญในเรื่องของความเป็นธรรมของผู้ ประเมินผลปฏิบัติงาน

หากพิจารณาถึงการให้ขวัญและกำลังใจได้ส่งผลที่ดีต่อด้านทัศนคติ โดยทัศนคตินั้นเป็นเรื่อง ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งด้านจิตวิทยา การสื่อสาร หรือความเชื่อ เพราะพนักงาน เมื่อทราบถึงนโยบายขององค์กรที่กำลังจะเกิดการควบรวม พวกเขาเหล่านั้นจะมีทิศทางของทัศนคติ เชิงลบทันทีโดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุส่งผลให้เกิดความเครียด เพราะฉะนั้นองค์กรนั้นจะต้องเร่งสร้าง ทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยที่องค์กรจะต้องให้ การดูแลเรื่องของสวัสดิการ ชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อ และศรัทธาในตัวองค์กร มีความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญต่อนโยบาย ตลอดจนความพร้อมต่อ การทำงานร่วมกับผู้อื่น จนก่อให้เกิดผลดีต่อด้านสัมพันธภาพในองค์กร ความเครียดที่เกิดจากการที่ องค์กรกำลังมีนโยบายการควบรวมนั้นย่อมต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้น เพราะสัมพันธภาพภายในองค์กรนั้นเป็นแรงผลักดันให้องค์กรนั้นเกิดการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหากองค์กรมี สัมพันธภาพที่ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความเครียดตามมาได้ โดยพนักงานจะต้องมีการเข้าใจตนเอง การ เข้าใจผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสิ่งสำคัญคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

สำหรับตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงานนั้น พบว่าความเครียดที่เกิดจากการควบรวมกิจการของ องค์กรเกิดจากความวิตกกังวลเพราะพนักงานมองว่าเป็นภัยอย่างหนึ่ง การควบรวมกิจการมักจะ ส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันของบุคลากรค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องการโอกาสในการทำงานต่อไป อย่างต่อเนื่องหลังเกิดการควบรวมกิจการขึ้น ดังนั้นพนักงานก็จะมุ่งเน้นงานด้านปฏิบัติงาน จน บางครั้งพยายามทำงานมากจนเกินไปจนกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและท้ายที่สุดแล้วก็กลับ กลายเป็นความเครียดแทนเนื่องจากผลงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้และไม่ให้เกิด ความเครียด การปฏิบัติงานจะต้องทำให้มีความสมดุลของการทำงาน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย และปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับตัวบ่งชี้ด้านงานที่ได้รับ มอบหมาย พนักงานส่วนมากก็จะเกิดความเครียดสะสมมากขึ้นตามลำดับ เนื่องจากวิตกกังวลมาก เกินไปเกี่ยวกับประเด็นของงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยงานที่ได้รับมอบหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิม หรืออาจต้องอาศัยทักษะ ความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย อันทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

นริศรา หงษ์สุวรรณ และ รัตพงษ์ สอนสุภาพ (2560) ได้ศึกษาการควบรวมกิจการสถาบันการเงินในประเทศไทย ผลกระทบจากการควบรวมกิจการในแง่เศรษฐกิจและวัฒนธรรม ด้านวัฒนธรรมนั้น การทำงานของพนักงานหลังการควบรวมมีการกระจายอำนาจในการบริหาร เน้นความสำเร็จขององค์กรและสังคมมาก่อน ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างเพศในตำแหน่งงานในองค์กร เน้นภาคปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ทันสมัย อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษาของผู้วิจัยในกรณีนี้ พบว่า พนักงานจะมีความกังวลต่อความมั่นคงในการทำงานอยู่บ้าง เนื่องจากปัจจุบันพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี และพนักงานก็มีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีประสบการณ์ในการทำงาน และงานในหน้าที่ใหม่ก็สำคัญเท่าเทียมกันจึงมีการแข่งขันกันสูง ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร และสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในงานไม่ได้กังวลมากนัก

และสุดท้ายตัวบ่งชี้ด้านผู้นำ เป็นตัวบ่งชี้ลำดับสุดท้าย ที่เพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำย่อมมีความสำคัญเป็นบุคคลที่คอยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความเชื่อใจและมั่นใจให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่องค์กรกำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ โดยผู้นำจะต้องสร้างแผนเป้าหมายที่ชัดเจน มีนโยบายช่วยลดความขัดแย้ง สื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย ชัดเจน เพิ่มขวัญและกำลังใจในการสร้างกลไกขับเคลื่อน มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ รับฟังและตอบข้อคำถาม ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2011) เนื่องจากผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการควบรวมกิจการ ประกอบด้วย กำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ การสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในมุมมอง การสร้างความมุ่งมั่นและความเป็นธรรม การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสิ่งที่ไม่รู้หรือขจัดความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษาทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 7 มิติ ได้แก่ องค์กรประกอบด้วยสัมพันธ์ภาพในองค์กร (Relation in Organization) องค์กรประกอบด้วยผู้นำ (Leader) องค์กรประกอบด้วยขวัญกำลังใจ (Motivation) องค์กรประกอบด้วยปรับตัว (Adaptive) องค์กรประกอบด้วยปฏิบัติการ

(Procedure) องค์ประกอบด้านทัศนคติ (Attitude) องค์ประกอบด้านงานที่ได้รับมอบหมาย (Job) โดยหน่วยงานที่กำลังมีนโยบายด้านการควมรวมกิจการ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

2. จากผลการศึกษาพบว่า องค์การที่กำลังจะเกิดการควมรวมกิจการนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งกฎระเบียบ นโยบาย วิธีการทำงาน ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญกับการที่พนักงานจะต้องให้การยอมรับในกฎระเบียบองค์กรและนโยบาย ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน เข้าใจมุมมองของผู้อื่น มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ตลอดจนรู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน ในด้านขวัญและกำลังใจ องค์กรสามารถเพิ่มสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการปกติ มีการจัดตั้งโครงการต่างๆ เพื่อให้ความรู้และคำปรึกษารวมทั้งควรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบครัน ในด้านทัศนคติองค์กรต้องชี้แจงเป้าหมายและทิศทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องเตรียมความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญหน้าต่อนโยบายใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น องค์กรต้องปลูกฝังให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อหัวหน้างานและเพื่อร่วมงาน และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสร้างแผนที่ชัดเจนนโยบายที่ลดความขัดแย้ง สามารถสื่อสารและเข้าใจได้ง่าย สร้างขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อนองค์กร รับฟังปัญหา และ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ค้นพบแนวทางการจัดการความเครียดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่กำลังจะเกิดการควมรวมกิจการซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความเครียดที่มีต่อพนักงานในองค์กร สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเกี่ยวกับประเด็นของการมีส่วนร่วมกับพนักงานในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความเครียดในองค์กร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงสาธารณสุข. (2540). **การสาธารณสุขไทย พ.ศ.2540 – 2541**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

กิตติพล ปานเจริญ. (2548). สาเหตุของความเครียดในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานที่ดิน
จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยบูรพา.

จตุพร เพ็งชัย. (2534). **เอกสารคำสอน. ภาคแนะนำและจิตวิทยา**, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, มหาสารคาม

จตุพร ชัยนควร. (2540). **ความเครียดของพนักงานหญิงในโรงงานอุตสาหกรรม**.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: กรุงเทพมหานคร.

จินตนา ณ ระนอง (2545). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร. อมรการพิมพ์

ชวลิต ประภาชนันท์. (2542). **องค์กรและการจัดการฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)**.
กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และโซอ์ทีกซ์.

ชิตชนก นาชัยเวช. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและผลตามมาของความเครียดของ
พนักงานสายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ

ณัฐวรรธน์ กิจรัตน์โกศล. (2552). **กลวิธีการจัดการความเครียดสำหรับผู้ผู้นำ**. เอ็กซ์เปอร์เน็ท,
กรุงเทพมหานคร

ถาวร นิลทวี. (2550). สาเหตุและแนวทางการลดความเครียดของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายช่าง ใน
บริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด กรุงเทพมหานคร . มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
กรุงเทพมหานคร

ทวีป อภิสิตธิ์. (2532). ความเครียดทางอารมณ์ของคนทำงาน. ประชาศึกษา, 40(3)

ธนากร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอ
ลิตีเฮาส์ จำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). **การพัฒนาองค์กร**. ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟ
ฟิกส์

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2557). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร. บริษัท เซ็นทรัล เอ็กซ์เชส จำกัด
- ประภัสสร บุญมี. (2547). การพัฒนาองค์กร. สารคามการพิมพ์. มหาสารคาม
- ปรีชา คงฤทธิศึกษากร. (2536). การสร้างทีมงาน. นิตยสารท้องถิ่น
- พนารัตน์ สุภาคาร. (2548). การพัฒนาเกณฑ์ประเมินการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและชุมชน สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ
- พัชร ชมพุกา. (2552). **องค์กรและการจัดการยุคใหม่**. แมคกรอฮิล, กรุงเทพมหานคร
- พูนศักดิ์ แสงสันต์. (2552). **การจัดการการเงินธุรกิจ**. แมคกรอฮิล, กรุงเทพมหานคร
- ภคณี พงศ์โพธิ์. (2556). **การควบรวมกิจการ**. มหาวิทยาลัยบูรพา; การเงินธนาคาร ฉบับที่ 375
- โรจนรินทร์ โกมลหิรัญ. (2551). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความเครียดในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร
- วรภัทร ภู่อภิรมย์. (2554). **ขจัดความเครียดอย่างง่ายๆ ผ่อนคลายความกดดัน**. ไพลิน, กรุงเทพมหานคร
- วรวรรณ สันติกุล. (2555). **ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความเครียด**. ภูมิการพิมพ์. นครปฐม
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2549). การบริหารจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะวิทยาศาสตร์, สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์กร
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2536). การทำงานเป็นทีม. **วารสารอรุณสวัสดิ์**
- วิเชียร วิทยอดม. (2549). **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ศิริจินดา เกตุคำ. (2547). การศึกษาตลาดแรงงาน ณ สำนักจัดหางานกรุงเทพ 7. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). **ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). การเพิ่มมูลค่าผลผลิตด้วยฐานความรู้. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก www.nesdb.go.th/portals/0/news/annual_meet/48/docu/3.pdf
- สุจริต สุวรรณชีพ. (2532). **ความเครียด**. ข่าวสุขภาพจิต. 8(3)
- สุนารินทร์ เจริญสวัสดิ์. (2550). **สาเหตุและผลของความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลผลิตบัณฑิตแพทย์ ในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล**. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

กรุงเทพมหานคร

- สุนารินทร์ เจริญสวัสดิ์. (2550). สาเหตุและผลของความเครียดในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร
โรงพยาบาลผลิตบัณฑิตแพทย์ ในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล.สำนักงานคณะกรรมการวิจัย
แห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร
- อนุภาพ โฉมศรี. (2552). การควบรวมกิจการในตลาดหลักทรัพย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเงิน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อรรณพ ถนอมวงษ์. (2539). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดและผลกระทบที่มีจากความเครียดที่มี
ต่อพนักงานบริษัทน้ำอวดลม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อรรวรรณ แก้วบุญชู. (2552). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์การพัฒนารูปแบบการลดความเครียดและ
การสร้างเสริมความสามารถในการทำงานของแรงงานไทย. สำนักงานกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
กรุงเทพมหานคร
- อรุณ รักษ์ธรรม. (2527). **หลักการมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรง
พิมพ์ไทยวัฒนา
- อัญญา ชันธุ์วิทย์. (2540). **การควบกิจการและการครอบงำกิจการ**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร
- เอกพันธ์ กี่สุขพันธุ์. (2538). **การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. สุขภาพใจ**. กรุงเทพมหานคร

ภาษาอังกฤษ

- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). **What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?** International Journal of Management Reviews, 11 : 29-49.
- Asiaplus. (2016). **ขอเขตการทำ Due Diligence**. เข้าถึงเมื่อ 3 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก
https://www.set.or.th/th/products/listing2/files/IPOFocus_Due_Diligence.pdf
- Booth and Cleary. (2007). **Introduction to Corporate Finance**. Wiley
- Brown and Moberg. (1980). **Organizational Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons
- Carol Dole. (2001). **The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants**. Managerial Auditing Journal; Vol. 16 Issue: 4 : 234-245
- Carr, Pearson. (2002). **The impact of purchasing and supplier involvement on**

- strategic purchasing and its impact on firm's performance.** International journal of operation and production management, Vol.22, No. 9 : 1032 – 1053
- Chuck R. Williams. (2009). **Principle Management.** South Western; International edition
- Chung and Hoag. (1990). **Reviewed Work: Mergers, Restructuring, and Corporate Control.** The Journal of Finance, Vol. 45, No. 5
- Cornelius, Gooch and Todd. (2000). **Managers Leading Diversity for Business Excellence.** Journal of general business. Vol. 25. No. 3
- Day. (1994). **The capabilities of marketing – driven organizations.** Journal of marketing, Vol.54, No.4 : 37-52
- Doeswijk. (2007). **Mergers and Acquisitions in the Dutch Stock Market.** Natherlands:IRIS Research
- Drucker. (2004). **What makes an effective Executive.** Harvard Business Review. 82(6)
- Farrington, D. (1995). **The Development of Offending and Antisocial Behavior from Childhood: Key Findings from the Cambridge Study in Delinquent Development.** Journal of Child Psychology and Psychiatry
- Fiedler, F. (1967). **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill.
- Frese, Michael. (2000). **Success and Failure of Micro business Owners in Africa : A Psychological Approach.** United States of America : Greenwood Publishing Group
- Hartley, Jacobson, (1991). **Job insecurity: Coping with jobs at risk.** Journal of Organization Behavior; Vol. 14. Issue. 3 : 297-298
- Hindle,T. (1998). **Reducing Stress.** London : Dorling Kindersley limited
- Íris Barbosa, Carlos Cabral-Cardoso. (2007). **Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture.** Women in Management Review, Vol. 22 Issue. 4 : 274-288
- Kalimo, F. E.,(1997). **Organization and Management.** New York: McGraw Hill
- Kirby and Pollock.(1995) . **Exercise in Health and disease Evaluation and Prescription and Rehabilitation.** 2nd ed Philadelphia, P.A. :W.B. Saunders
- Luckman & Sorensen.(1997). **Medical – Surgical Nursing.** 3rd ed Philadelphia,

P.A.:W.B. Saunders

Martynova and renneboog. (2005). **A Century of Corporate Takeovers: What Have We Learned and Where Do We Stand?** (previous title: **The History of M&A Activity Around the World: A Survey of Literature**). *Journal of Banking and Finance*, Vol.97

Mintzberg.H. (1975). **The manager's job : folklore and fact**. *Harvard business review*, 53 : 49 -61

Parker, G. M. (1990). **Team Players and Team Work**. *The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif. : Jossey – Bass.

Peter,F. Drucker. (1999). **Management challenges for 21st century**. Harper Collins

Robert J. Barro. (1991). **Economic Growth in a Cross Section of Countries**. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 2 : 407-443

Robert X. Cringely. (2014). **Why Microsoft really bought Nokia?**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก <https://betanews.com/2013/09/05/why-microsoft-really-bought-nokia/>

Taylor H. Cox. (1991). **Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness**. *Academy of management executive*, Vol. 5, No.3

Textor. (1979). **The natural partnership between Ethnographic futures research and future education**. *Journal of cultural and educational future*. Vol.1

Thomas G.Cummings and Christopher G. Worley. (2009). **Organization Development and Change**. South – Western Cengage Learning. 9th edition USA

Vroom. (1964). **Work and Motivation**. New York: Wiley

W. Warner Burke and George H. Litwin. (1992).). **A causal model of organizational performance and change (Organization Change)**. *Journal of Management*.

Whangsatian. (2010). **How does merger and acquisition influence the operating performance of companies? : study cases in Thailand during year 1999-2007**. Master of Science (Finance). Thammasat University

Wheeler, H. H. & Riding, R. J. (1994). **Occupational stress in general nurses and midwives**. *British Journal of Nursing*, Vol.3, No.10

Williams, Chuck. (2008). **Effective Management: a Multimedia Approach**. (3rd). Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Zainudin, M., Sugiono, Sufian, S. (2016). **Effect of environment adaptability on business performance with differentiation strategy , efficiency strategy as an intervening variable.** Diponegoro University







การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงาน
ของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

บทสนทนากลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีนโยบายในการควบ
รวมกิจการ

“วิตกกังวลจนนอนไม่หลับครับ ไม่แน่ใจกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร มันมีความรู้สึกกว่าเหตุการณ์ที่กำลังจะควบรวมองค์กร เมื่อควบรวมแล้วจะเป็นอย่างไร กังวลไม่แน่ใจ จนบางครั้งคิดมาจนไม่สบาย ชอบนั่งคิดคนเดียว เหมือนเป็นโรคซึมเศร้าไปเลย ไม่พูดไม่คุยกับใคร จนมานั่งหาข้อมูลดูเลยรู้ว่าตัวเองน่าจะเครียดเรื่องงาน” (พนักงานคนที่ 1 นามสมมติ, 2562)

“ตอนที่รู้ว่าจะเกิดการควบรวมกิจการ ยังไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้นจริงไหม ก็ไม่เครียดเท่าไรหรอกแต่พอรู้ว่าจะเกิดขึ้นจริงก็เริ่มรู้สึกวิตกกังวลในหน้าที่ตำแหน่งการทำงาน กินไม่ได้ นอนไม่หลับกันเลย เพราะกลัวต้งงาน กลายเป็นคนคิดเล็กคิดน้อย หงุดหงิดง่ายไปเลย เพราะมันแต่คิดแต่อนาคตที่จะเกิดขึ้น” (พนักงานคนที่ 2 นามสมมติ, 2562)

“ที่ผ่านมาได้พูดคุยกับเพื่อนๆ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือความรวม หลายนคนบอกเหมือนกันว่าค่อนข้างกังวลกับการเปลี่ยนผู้บริหารมากกว่า กลัวว่าระบบการทำงานจะไม่เหมือนเดิม แล้วจะต้องถูกย้ายตำแหน่ง ย้ายแผนก แล้วต้องไปเริ่มต้นอะไรใหม่ๆ ซึ่งเราไม่ถนัด แต่ไม่กังวลอะไรมากนักหรอก เพราะว่าเราก็มั่นใจว่าเราทำหน้าที่ของเราให้ดีก็พออะไรๆ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว” (พนักงานคนที่ 3 นามสมมติ, 2563)

“ตอนแรกก็รู้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในบริษัท พี่นี่ตกใจมากเลย เพราะพี่แก่แล้ว พี่กลัวต้งงาน กลัวหุ้นส่วนใหม่ที่เข้ามาใหม่แล้วเป็นหัวหน้า กลัวว่าพี่แก่แล้วจะเอาคนรุ่นใหม่ๆ มาแทนที่ ภาระพี่เยอะก็เลยกลัว แต่ก็คุยกับที่บ้านนะว่าเอาไงดี แฟนพี่ก็เห็นพี่เครียดๆ เขาก็ปลอบใจว่าให้ดูๆ ไปก่อน ช่วงนั้นเครียดมากเลย นอนไม่หลับ กลัวจริงๆ แล้วมีข่าวว่าจะขยายธุรกิจแล้วจะเอาคนที่พนักงานเก่าๆ ไป พี่ก็ยิ่งกลัวเพราะครอบครัวที่อยู่ทางนี้ ไหนจะลูกๆ อีก จอนนั้นถึงขั้นได้โรคเครียดมากันเลย” (พนักงานคนที่ 4 นามสมมติ, 2562)

“ค่อนข้างที่จะกังวลเรื่องการปรับตัวของการทำงานร่วมกับผู้บริหารคนใหม่ กลัวทำงานไม่ได้ เราไม่รู้ว่าเขาคิดยังไง เราก็งงไม่เห็นแผนของเขา ไม่รู้ว่าจะไปทางไหน ก็เครียดอยู่ช่วงนึง กลัวถูกย้ายตำแหน่ง ก่อนที่รวมกิจการทางบริษัทเราก็ไม่ได้บอกอะไรกับเราชัดเจน

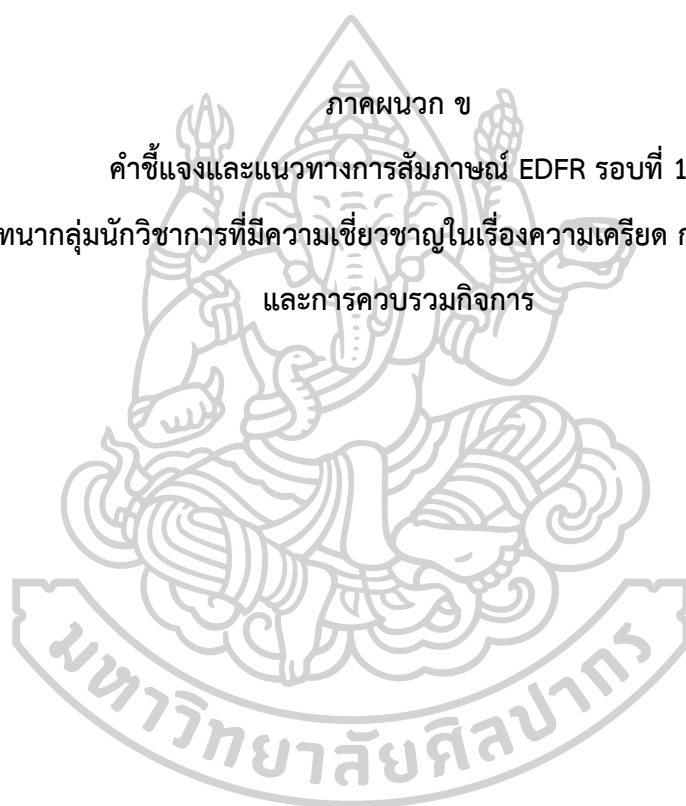
เลยทำให้เราต้องคิดเองหลายๆ อย่าง เคยกังวลจนมองหางานใหม่เลยนะ แต่ผ่านมาแล้วตอนนี้ก็สบายใจขึ้นมากเพราะหลังรวมบริษัท เราได้เห็นภาพชัดขึ้นตอนนี้เลยสบายใจระดับหนึ่งละไม่เครียด ไม่จิตตก สุขภาพเสียเหมือนแต่ก่อน” (พนักงานคนที่ 5 นามสมมติ, 2562)

“สับสน เครียดมากครับ เพราะพี่เป็นหัวหน้างานในตอนนั้น เครียดเพราะพอรวมบริษัทแล้วตำแหน่งพี่มันจะเหลือแค่ตำแหน่งเดียวแต่มีคน 2 คน พี่ก็กลัวโยกย้าย เพราะไม่รู้เขาจะเอาใครมาเป็นหัวหน้า ผู้บริหารก็ไม่ได้สื่อสารกับพี่ถึงอนาคตทำให้พี่เครียดมากๆเลยในช่วงนั้น กินนอนไม่ได้เลยเพราะกังวลเรื่องงาน เรื่องอนาคตว่าจะไปอยู่ตรงไหน พี่ต้องดูแลพ่อแม่ ถ้าถูกโยกย้ายหรือปรับลดเงินเดือนหรือตำแหน่งลงประมาณนั้น พี่กลายเป็นคนเก็บตัว เงียบๆ ไปเลยเพราะไม่อยากคุยกับใคร คิดหมกหมุ่นอยู่กับเรื่องโยกย้ายตลอดเวลา ยอมรับว่าค่อนข้างกลัวมากๆ” (พนักงานคนที่ 6 นามสมมติ, 2562)

“ตอนนั้นที่รู้ว่าจะเกิดการควบรวมกับอีกที่ รู้สึกตกใจนะเพราะผู้บริหารแจ้งว่าจะควบรวมและทีมเขาจะเข้ามาบริหารจัดการ ความรู้สึกคือเครียดเลยเพราะไม่รู้ว่าจะควบคุมยังไงแล้วเขาปลดเราออก เพราะได้ข่าวว่าเขาก็มีทีมงานของเขาแล้วด้วย พอรู้ยังเครียดแต่พอเข้ามาก็รู้ว่าเขาให้ทำงานต่อไปปกติ ยังไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเพราะบริษัทเดิมของเขาก็ยังอยู่เพียงแค่อยูมารวมกับเราเฉยๆ ตอนนั้นคิดนะว่าทำไมหัวหน้าเราไม่สื่อสารให้ดี ทำให้เราเครียดไปหลายวันเลย จำได้ว่าเครียดจนปวดท้อง ปวดหัวไปหมด” (พนักงานคนที่ 7 นามสมมติ, 2562)

“พี่ก็ไม่ได้คิดอะไรเยอะนะ แค่รู้ว่าต้องมีการปรับตัว เพราะรู้แน่นอนแล้วว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแน่ๆ เมื่อเกิดการควบรวม อะไรที่เคยทำอยู่อาจจะไม่ได้ทำ แต่ถ้าถามว่ากลัวไหม ก็ต้องกลัวแหละเพราะไม่มีอะไรที่แน่นอน กลัวต้องย้ายที่ทำงานพี่ไม่อยากไปปรับตัวใหม่กับที่อื่นๆ แต่พี่จะถือคติที่ว่า ยอมรับกับสิ่งที่จะเกิดเพราะเราควบคุมไม่ได้ พยายามที่จะเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ไม่เครียดนะกับการเปลี่ยนแปลงแต่เครียดที่กลัวจะทำงานใหม่ๆ ไม่ได้มากกว่า พี่กลัวตรงนี้” (พนักงานคนที่ 8 นามสมมติ, 2562)

ภาคผนวก ข
คำชี้แจงและแนวทางการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1
บทสนทนากลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความเครียด การเพิ่มศักยภาพ
และการควบรวมกิจการ



บทสนทนากลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความเครียด การเพิ่มศักยภาพ และการควบรวมกิจการ

“พื้มีความคิดว่าการควบรวมกิจการเป็นทางเลือกในการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจนี้ยืนมันเติบโตและยั่งยืนในการแข่งขัน ซึ่งถือว่าองค์กรเองจะได้รับความเชื่อมั่นมากขึ้น มีมูลค่าสูงขึ้น แต่ต้องอย่าลืมถ้าองค์กรเราต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ อย่างที่น้องถามว่า ควบรวมเกิดความเครียดไหม แนนอนมันต้องเกิดอยู่แล้ว เพราะเขาไม่เชื่อมั่นถ้าเกิดการควบรวมแล้ว เช่นไม่รู้ว่าผลประกอบการจะดีไหม รวมแล้วใครบริหารต่อ วิธีการทำงานยังคงเดิมไหม คำถามมากมายเกิดขึ้นกับพนักงาน แต่เมื่อมันเกิดวันนี้ต้องรับมือกับสิ่งที่เกิด เราต้องมาดูว่าเขาเครียดเรื่องอะไร แล้วแก้ปัญหาไปตามประเด็น” (นักวิชาการคนที่ 1 นามสมมติ, 2562)

“ผมว่าความเครียดของพนักงานที่จะมีนะ เขาน่าจะต้องการความมั่นคง ความเชื่อมั่นมากกว่าว่าควบรวมแล้วเขายังอยู่ในแผนหรือเปล่า ก่อนอื่นเราต้องรู้ก่อนว่าคนของเราเป็นยังไง ต้องการอะไร ที่นี้เราก็สื่อสารในสิ่งที่เขาต้องการให้เกิดความมั่นใจ ความเชื่อมั่น ปัญหาที่เครียดกันทุกวันนี้ คือมันไม่เคลียร์ ขาดการสื่อสาร เราไม่บอกเขาจะรู้ได้ยังไง ที่นี้ก็เครียดทำงานไม่ได้กลายเป็นอุปสรรคขององค์กรเลย แทนที่จะขับเคลื่อนก็ต้องมาชะงักติดกับดักของสิ่งที่เรากำลังจะพัฒนาจากการควบรวมจะดีที่นี้กลายเป็นดาบฟันตัวเองเลย มันเลยต้องสร้างวิธีการเพื่อสร้างความมั่นใจ ส่วนประเด็นมีอะไรละ ก็ควรจะมี นโยบาย กฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลงหัวหน้า ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน สวัสดิการ อะไรพวกนี้” (นักวิชาการคนที่ 2 นามสมมติ, 2562)

“มุมมองของการควบรวมมันจะเกิดตอนที่องค์กรต้องการบริษัทอื่นมาช่วยยกเราให้ดีขึ้น ในช่วงที่เศรษฐกิจมันไม่ดี พอควบรวมมันจะทำให้พนักงานเริ่มคิดละว่าเราจะโดนปลดออกจากงานไหม ช่วงระหว่างการดำเนินการฝ่ายบุคคลจะพบเจอว่าความเครียดของคนเรานั้นจะมากขึ้น มันก็เลยเกาะตอกอยู่ที่ฝ่ายบุคคลที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พวกพนักงาน ไม่งั้นนะงานไม่เดินเปลืองๆ มีการต่อต้านอีก” (นักวิชาการคนที่ 3 นามสมมติ, 2562)

“จะลดความเครียดต้องรู้จักตัวเรา รู้จักองค์กรเรา วัฒนธรรมเรา เพราะเราต้องสร้างวิธีรับมือกับมัน ความเครียดมีอยู่แล้วแต่จะทำยังไง มันก็ต้องวางแผน พี่เคยอ่านบทความเรื่องนึง ดีมาก เขาบอกว่า ต้องวางแผนจัดการ 3 ช่วงนะ ช่วงก่อนรวม วางแผนระหว่างควบรวม และหลังควบรวม ไม่งั้นรับมือไม่ทัน ถ้าเราวางแผนดีมันก็รับมือได้ทันเองแหละ อย่าลืมนะว่า

ควบรวมแล้วมีหลายอย่างแตกต่างวัฒนธรรมเรากับคนมารวมกับเราก็ต่างกัน นโยบายต่างกัน ธรรมเนียมปฏิบัติต่างกัน ไม่งั้นมันจะยิ่งสร้างความเครียดให้พนักงานถ้าไม่วางแผนให้ดีๆ ต้องคิดเลย input เอาอะไรใส่ไป process ยังไง แล้วได้ผลตอบรับอะไร คุ่มค่าไหม” (นักวิชาการคนที่ 4 นามสมมติ, 2562)





แนวคำถามการได้มาซึ่งข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการควบรวม ในยุคปัจจุบัน เช่น ควบรวมเพื่อให้องค์กรใหญ่ขึ้น เพื่อเสริมจุดแข็ง ลดจุดอ่อน
2. กระบวนการในการควบรวมมีความสำคัญอย่างไรในความคิดเห็นของท่าน
3. ท่านคิดว่าการควบรวมกิจการมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือมีผลต่อการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรหรือไม่
4. ท่านคิดว่าการควบรวมกิจการ มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรอย่างไร
5. ท่านคิดว่าพนักงานรับได้ไหมหากองค์กรต้องเกิดการควบรวมในอนาคต
6. ท่านคิดว่าหากพนักงานนั้นทราบว่าจะมีการควบรวมกิจการ จะเกิดความเครียดตามมาไหม
7. ท่านคิดว่าพนักงานมีความเครียด ทำให้องค์กรลดประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร
8. ท่านคิดว่าถ้าเกิดการควบรวม พนักงานจะมีความเครียดทางด้านใดบ้าง
9. สาเหตุหลักๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดท่านคิดว่าเป็นเพราะอะไร
10. การสื่อสารกับพนักงานมีโอกาสที่จะช่วยลดความเครียดให้พนักงานไหม
11. ท่านคิดว่าจะรับมือหรือลดความเครียดให้พนักงานอย่างไร เมื่อความเครียดเกิดขึ้นเมื่อพนักงานทราบว่าจะเกิดการควบรวมกิจการ
12. ท่านว่าพนักงานเชื่อมั่นไหมว่าองค์กรจะดีขึ้นเมื่อเกิดการควบรวมกิจการ
13. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีผลต่อการลดความเครียดของพนักงานไหม
14. ท่านคิดว่าจะช่วยรับมือกับความเครียดอย่างไร
15. ท่านมีความเห็นอื่นจะเสนอแนะหรือไม่อย่างไร





แบบสอบถาม EDFR รอบ 2

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียด
ในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นการถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเชิงประเมินกับบริบทที่ปรากฏในแบบสอบถามนี้ เพื่อยืนยันองค์ประกอบที่จะใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ จากนั้นผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล จัดทำเป็นเกณฑ์ประเมินต่อไป

แบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้ในเกณฑ์การประเมินการลดความเครียดของพนักงานภายในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายธนพัฒน์ อินทวิ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้ในเกณฑ์การประเมินการจัดการความเครียดใน
องค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

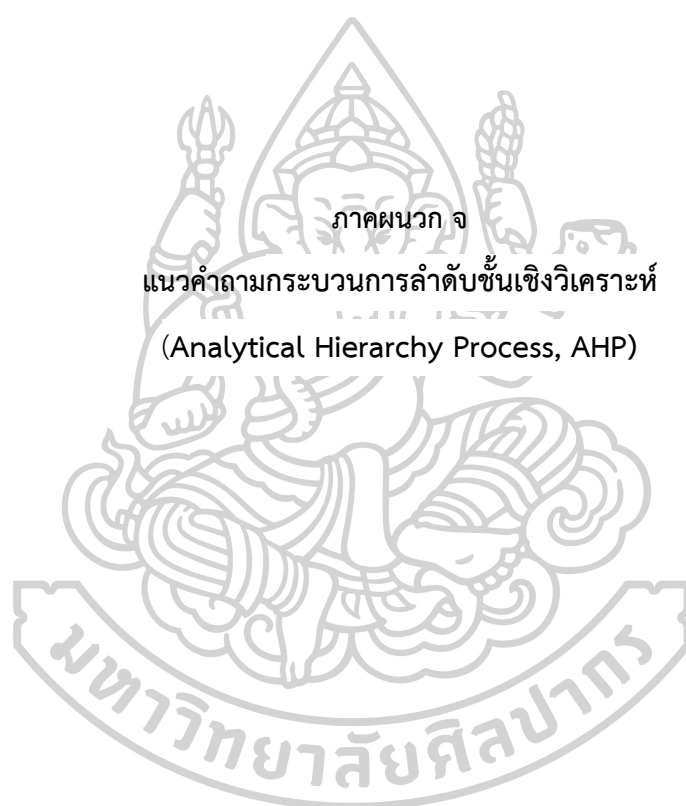
คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

| ข้อคำถาม | ความเหมาะสม | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|-------------|----------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
| | เหมาะสม | ไม่ เหมาะสม | มาก ที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อที่ 1 การเข้าใจตนเอง | | | | | | | |
| ข้อที่ 2 การเข้าใจผู้ร่วมงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 3 การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล | | | | | | | |
| ข้อที่ 4 ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 5 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 6 การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | | | | | | | |
| ข้อที่ 7 สร้างนโยบายช่วยลดความขัดแย้ง | | | | | | | |
| ข้อที่ 8 การสื่อสารมีรูปแบบที่เข้าใจง่าย | | | | | | | |
| ข้อที่ 9 เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน | | | | | | | |
| ข้อที่ 10 มีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ | | | | | | | |
| ข้อที่ 11 รับฟังและตอบข้อคำถาม | | | | | | | |

| ข้อคำถาม | ความเหมาะสม | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|-------------|------------|------------------|-----|---------|------|------------|
| | เหมาะสม | ไม่เหมาะสม | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อที่ 12 เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| ข้อที่ 13 มีสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือสวัสดิการปกติ | | | | | | | |
| ข้อที่ 14 มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินการ | | | | | | | |
| ข้อที่ 15 มีหน่วยงานให้ความรู้และคำปรึกษา | | | | | | | |
| ข้อที่ 16 มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน | | | | | | | |
| ข้อที่ 17 ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร | | | | | | | |
| ข้อที่ 18 ความเป็นธรรมของผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 19 การยอมรับในกฎระเบียบองค์กรและนโยบาย | | | | | | | |
| ข้อที่ 20 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร | | | | | | | |
| ข้อที่ 21 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 22 การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น | | | | | | | |
| ข้อที่ 23 องค์กรมีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | |
| ข้อที่ 24 มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | |

| ข้อคำถาม | ความเหมาะสม | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|-------------|------------|------------------|-----|---------|------|------------|
| | เหมาะสม | ไม่เหมาะสม | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อที่ 25 มีส่วนช่วยในการวางแผนรับมือ | | | | | | | |
| ข้อที่ 26 มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส | | | | | | | |
| ข้อที่ 27 มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน | | | | | | | |
| ข้อที่ 28 รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน | | | | | | | |
| ข้อที่ 29 ความสมดุลของการทำงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 30 ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ | | | | | | | |
| ข้อที่ 31 ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | |
| ข้อที่ 32 ความสามารถในการรับรู้หน้าที่ | | | | | | | |
| ข้อที่ 33 การปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 34 องค์กรดูแลเรื่องสวัสดิการ | | | | | | | |
| ข้อที่ 35 องค์กรชี้แจงเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน | | | | | | | |
| ข้อที่ 36 ความเชื่อและศรัทธาในตัวองค์กร | | | | | | | |
| ข้อที่ 37 รับมือในการเผชิญหน้าต่อสิ่งเร้า | | | | | | | |

| ข้อคำถาม | ความเหมาะสม | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-------------|----------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
| | เหมาะสม | ไม่ เหมาะสม | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อที่ 38 ความพร้อมทางด้านจิตใจเมื่อ | | | | | | | |
| ข้อที่ 39 ความพร้อมต่อการทำงาน | | | | | | | |
| ข้อที่ 40 ความเข้าใจของงานที่ได้รับ มอบหมาย | | | | | | | |
| ข้อที่ 41 องค์กรความรู้ ความชำนาญ และ ความสามารถในการรับมือกับงานที่ ได้รับมอบหมาย | | | | | | | |
| ข้อที่ 42 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | |
| ข้อที่ 43 ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่ จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | |
| ข้อที่ 44 เข้าใจถึงผลลัพธ์และ คุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | |



แบบสอบถาม

ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของ
พนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ต้องการข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพทางการจัดการเพื่อลดความเครียดในขณะทำงานของพนักงานในองค์กรที่กำลังมีนโยบายการควบรวมกิจการ

แบบสอบถามมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของเกณฑ์เป็นคู่

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด

การเปรียบเทียบให้น้ำหนักความสำคัญ และสเกลในการเปรียบเทียบการให้น้ำหนักความสำคัญ ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เปรียบเทียบให้น้ำหนักความสำคัญ ในแต่ละแถวของปัจจัยแรกกับปัจจัยหลัง ว่ามีความสำคัญมากกว่า น้อยกว่า หรือสำคัญเท่ากันตามสเกล ดังตารางข้างล่างนี้

| ค่าความสำคัญ | นิยาม | คำอธิบาย |
|--------------|--------------------------------|---|
| 1 | มีความสำคัญเท่ากัน | ทั้งปัจจัยสองมีความสำคัญเท่าเทียมกัน |
| 3 | มีความสำคัญมากกว่าเล็กน้อย | ใช้ประสบการณ์และการพิจารณาแสดงความพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าปัจจัยหนึ่งเล็กน้อย |
| 5 | มีความสำคัญมากกว่าปานกลาง | ใช้ประสบการณ์และการพิจารณาแสดงความพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าปัจจัยหนึ่งปานกลาง |
| 7 | มีความสำคัญมากกว่าค่อนข้างมาก | ในทางปฏิบัติเห็นได้ชัดว่าปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่ง |
| 9 | มีความสำคัญมากกว่าสูงสุด | มีหลักฐานยืนยันชัดเจนว่าปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่ง |
| 2,4,6,8 | ค่ากลางระหว่างระดับความเข้มข้น | ในบางครั้งผู้ตัดสินใจมีการพิจารณาในลักษณะที่กำ |

| ค่าความ สำคัญ | นิยาม | คำอธิบาย |
|------------------|----------------------|--------------------------------------|
| | ตามที่กล่าวมาข้างต้น | กึ่งกันระหว่างระดับความสำคัญสองระดับ |

ชื่อ นายธนพัฒน์ อินทรี
นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศิลปากร



| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|-------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | |
| 1 | R = สัมพันธ์ภาพในองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L = ผู้นำ |
| 2 | R = สัมพันธ์ภาพในองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M = ขวัญกำลังใจ |
| 3 | R = สัมพันธ์ภาพในองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad = การปรับตัว |
| 4 | R = สัมพันธ์ภาพในองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P = การปฏิบัติงาน |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|-------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | |
| 5 | R = สัมพันธ์ภาพในองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At = ทักษะคติ | |
| 6 | R = สัมพันธ์ภาพในองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J = งานที่ได้รับมอบหมาย | |
| 7 | L = ผู้นำ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M = ขวัญกำลังใจ | |
| 8 | L = ผู้นำ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad = การปรับตัว | |
| 9 | L = ผู้นำ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P = การปฏิบัติงาน | |
| 10 | L = ผู้นำ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At = ทักษะ | |

| ที่ | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | ปัจจัยหลัง | | |
|-----|--------------------|-----------|-------------|---------|----------|---|---|---|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|------------|---|----------------------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | | | | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | คต | | |
| 1 | L = ผู้นำ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J = งานที่ได้รับมอบหมาย |
| 1 | M = ขวัญกำลังใจ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad = การปรับตัว |
| 1 | M = ขวัญกำลังใจ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P = การปฏิบัติงาน |
| 1 | M = ขวัญกำลังใจ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At = ทัศนคติ |
| 1 | M = ขวัญกำลังใจ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J = งานที่ได้รับมอบหมาย |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|-------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | |
| 16 | Ad = การปรับตัว | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P = การปฏิบัติงาน | |
| 17 | Ad = การปรับตัว | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At = ทัศนคติ | |
| 18 | Ad = การปรับตัว | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J = งานที่ได้รับมอบหมาย | |
| 19 | P = การปฏิบัติงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At = ทัศนคติ | |
| 20 | P = การปฏิบัติงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J = งานที่ได้รับมอบหมาย | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| 2 | At = | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J = | |
| 1 | ทัศนคติ | | | | | | | | | | | | | | | | | | งานที่ได้รับมอบหมาย | |

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด

คำชี้แจง ท่านคิดว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญ "มากกว่า", "น้อยกว่า", "หรือเท่ากัน" โดย วงกลมตัวเลขที่ดังตารางที่ท่านคิดว่าตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

2.1 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ R = สัมพันธภาพในองค์กร

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้เกณฑ์ "R = สัมพันธภาพในองค์กร"

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|----------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|------------------|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| 1 | R1 = | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R2 = | |
| | การเข้าใจตนเอง | | | | | | | | | | | | | | | | | | การเข้าใจผู้อื่น | |

| ร.น. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | |
|------|--------------------------------|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---|----------|---|----------|---|---------|---|-------------|---|----------------|--|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | เท่ากัน | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด |
| | ระดับ ความ สำคัญ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | ระดับ ความ สำคัญ |
| 2 | R1 = การ เข้าใจ ตนเอง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R3 = การ ยอมรับ ความ แตกต่าง ระหว่าง บุคคล |
| 3 | R1 = การ เข้าใจ ตนเอง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R4 = ความ สัมพันธ์ ที่ดี กับหัว หน้า งาน |
| 4 | R1 = การ เข้าใจ ตนเอง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R5 = ความ สัมพันธ์ กับ เพื่อน ร่วม งาน |
| 5 | R2 = การ เข้าใจ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R3 = การ ยอมรับ |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|---------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|----------------------------|-------------------------------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | ผู้อื่น | | | | | | | | | | | | | | | | | รับความแตกต่างระหว่างบุคคล | |
| 6 | R2 = การเข้าใจผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R4 = ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน |
| 7 | R2 = การเข้าใจผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R5 = ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน |
| 8 | R3 = การยอมรับความแตกต่าง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R4 = ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า |

| ร.น. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | | |
|------|--|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---|----------|---|----------|---|---------|---|-------------|---|----------------|--|------------------------|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | เท่ากัน | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | |
| | ระดับ ความ สำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับ ความ สำคัญ |
| | หว่าง บุคคล | | | | | | | | | | | | | | | | | | | งาน |
| 9 | R3 = การ ยอมรับ ความ แตกต่าง ต่างระ หว่าง บุคคล | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R5 = ความ สัมพันธ์ กับ เพื่อน ร่วม งาน | |
| 10 | R4 = ความ สัมพันธ์ ที่ดี กับหัว หน้า งาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | R5 = ความ สัมพันธ์ กับ เพื่อน ร่วม งาน | |

2.2 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ L = ผู้นำ

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้

เกณฑ์ "L = ผู้นำ"

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|----------------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|--|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | |
| 1 | L1= การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L2= นโยบายช่วยลดความขัดแย้ง | |
| 2 | L1= การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L3= การสื่อสารที่มีรูปแบบที่เข้าใจง่าย | |
| 3 | L1= การสร้างแผนและเป้าหมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L4= เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน | |

| ร.น. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | | |
|------|----------------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|----------------|--|----|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | |
| | ชัดเจน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | อน |
| 4 | L1= การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L5= มีช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์ | | | |
| 5 | L1= การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L6= รับฟังและตอบข้อคำถาม | | | |
| 6 | L1= การสร้างแผนและเป้าหมายชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L7= เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ | | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|---------------------------------|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---|---------|---|----------|---|---------|---|-------------|---|-----------|--|--|--|------------|----------------|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | เท่ากัน | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | มากที่สุด | | | | | |
| | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับความสำคัญ |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ชาย |
| 7 | L2= นโยบายน้อยช่วยลดความขัดแย้ง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L3= การสื่อสารที่มีรูปแบบที่เข้าใจง่าย | | | | |
| 8 | L2= นโยบายน้อยช่วยลดความขัดแย้ง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L4= เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน | | | | |
| 9 | L2= นโยบายน้อยช่วยลดความขัดแย้ง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L5= มีช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์ | | | | |
| 10 | L2= นโยบายน้อยช่วยลด | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L6= รับฟังและตอบข้อ | | | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|--|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---|---------|---|----------|---|---------|---|-------------|---|-----------|--|--|--|------------|---|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | เท่ากัน | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | มากที่สุด | | | | | |
| | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับความสำคัญ |
| | ความชัดเจน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | คำถาม |
| 1 | L2= 1 นโยบาย ช่วยลด ความ ชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | | L7= เปิด โอกาส ให้พนักงาน ได้ ทำงาน ตาม ความ เชี่ยวชาญ |
| 1 | L3= 2 การสื่อสาร มี รูปแบบ ที่เข้าใจ ง่าย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | | L4= เพิ่ม ขวัญ และ กำลังใจ ในการ ขับเคลื่อน |
| 1 | L3= 3 การสื่อสาร มี รูปแบบ ที่เข้าใจ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | | L5= มี ช่อง ทาง การ สื่อสาร ประชา |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--|-----------|-------------|---|---|---------|---|---|----------|---------|----------|---------|---|---|-------------|---|---|-----------|---|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | | | ปานกลาง | | | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | | |
| | ระดับความสำคัญ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | ระดับความสำคัญ | |
| 17 | L4= เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L6= รับฟังและตอบข้อคำถาม | |
| 18 | L4= เพิ่มขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L7= เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ | |
| 19 | L5= มีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L6= รับฟังและตอบข้อคำถาม | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--------------------------------------|-----------|-------------|---|---|---------|---|---|----------|---------|----------|---------|---|---|-------------|---|---|-----------|--|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | | | ปานกลาง | | | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | | |
| 20 | L5= มีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L7= เปิดโอกาสให้นักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ | |
| 21 | L6= รับฟังและตอบข้อคำถาม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | L7= เปิดโอกาสให้นักงานได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญ | |

2.3 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ M = ขวัญกำลังใจ

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้
เกณฑ์ " M = ขวัญกำลังใจ"

| ร.ก. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัย หลัง |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---|---|---|---|---|---------|----------|---------|-------------|-----------|------------------------|---|---|--|--|----------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | | | | | | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับ ความ สำคัญ | | | | | |
| 1 | M1= มี สวัสดิ การ เพิ่ม เติม นอก เหนือ สวัสดิ การ ปกติ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M2= มี โครง การ ต่าง ๆ ภายใน องค์กร ให้ ดำเนิน การ | | |
| 2 | M1= มี สวัสดิ การ เพิ่ม เติม นอก เหนือ สวัสดิ การ ปกติ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M3= มี หน่วย งานให้ ความรู้ และ คำ ปรึก ษา | | |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| 3 | M1= มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือสวัสดิการปกติ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M4= มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ ครั้น |
| 4 | M1= มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือสวัสดิการปกติ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M5= ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | | |
|------|--|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---|----------|---|----------|---|---------|---|-------------|---|------------|--|----------------|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | เท่ากัน | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | |
| | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับความสำคัญ |
| 5 | M1= มีสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือสวัสดิการปกติ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M6= ความเป็นธรรมของผู้ประเมิน ผลปฏิบัติงาน | |
| 6 | M2= มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กร ให้ดำเนินการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M3= มีหน่วยงานให้ความรู้และคำปรึกษา | |
| 7 | M2= มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กร ให้ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M4= มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ | |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|---|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|-------|------------|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | ดำเนินการ | | | | | | | | | | | | | | | | ครั้ง | | |
| 8 | M2= มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กร ให้ดำเนินการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M5= ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร |
| 9 | M2= มีโครงการต่างๆ ภายในองค์กร ให้ดำเนินการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M6= ความเป็นธรรมของผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน |
| 10 | M3= มีหน่วยงานให้ความรู้ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M4= มีสิ่งอำนวยความสะดวก |

| ร.น. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับ ความ สำคัญ | | | | | | | | |
| | และ คำ ปรีก ษา | | | | | | | | | | | | | | | | | ดวง ครบ ครั้น | |
| 1 | M3= 1 มี หน่วย งานให้ ความรู้อ และ คำ ปรีก ษา | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M5= ภาวะ การ เป็น ผู้นำ ของ ผู้บริ หาร องค์กร |
| 1 | M3= 2 มี หน่วย งานให้ ความรู้อ และ คำ ปรีก ษา | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M6= ความ เป็น ธรรม ของผู้ ประ เมิน ผล ปฏิบัติ งาน |

| ร.ร. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | | |
|------|---|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---|----------|---|----------|---|---------|---|-------------|---|----------------|-----------|---|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | เท่ากัน | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | |
| | ระดับ ความ สำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับ ความ สำคัญ |
| 1 | M4= | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M5= | ภาวะ การ เป็น ผู้นำ ของ ผู้บริ หาร องค์กร |
| 3 | มีสิ่งอ้า นวนย ความ สะ ดวก ครบ ครัน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | M4= | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M6= | ความ เป็น ธรรม ของผู้ ประ เมิน ผล ปฏิบัติ งาน |
| 4 | มีสิ่งอ้า นวนย ความ สะ ดวก ครบ ครัน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | M5= | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | M6= | ความ เป็น ธรรม ของผู้ ประ เมิน ผล |
| 5 | ภาวะ การ เป็น ผู้นำ ของ ผู้บริ หาร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| ประเภท | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|--------|----------------|-----------|-------------|---------|----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|--|--|--|--|--|--|--|----------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | | | | | | | | | |
| | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับความสำคัญ |
| | องค์กร | | | | | | | | | | | | | | | | | | ปฏิบัติงาน |

2.4 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ Ad = การปรับตัว

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้เกณฑ์ "Ad = การปรับตัว"

| ประเภท | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|--------|--|-----------|-------------|---------|----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | | | | | | | | | |
| 1 | Ad1 = การยอมรับในกฎระเบียบขององค์กรและนโยบาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad2 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือ |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|--|------------|--|---------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | |
| | ย บาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ผู้บริ หาร |
| 2 | Ad1 = การ ยอมรับ ใน กฎระเ เบียบ องค์กร และ นโยบาย ย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad3 = ยอมรับ การ เปลี่ยน แปลง สภาพ แวดล้อม การ ทำงาน | | | |
| 3 | Ad1 = การ ยอมรับ ในกฎ ระ เเบีย บองค์ กรและ นโยบาย ย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad4 = การ เข้าใจ มุมมอง ของ ผู้อื่น | | | |
| 4 | Ad1 = การ ยอมรับ ใน กฎระเ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad5 = องค์กร มีส่วน ช่วยใน การ | | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | ปัจจัยหลัง | | | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|------------|-------------------------|---|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | บียบองค์กรและนโยบาย | | | | | | | | | | | | | | | | รับมือกับการเปลี่ยนแปลง | | |
| 5 | Ad1 = การยอมรับในกฎระบียบองค์กรและนโยบาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad6 = มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง |
| 6 | Ad1 = การยอมรับในกฎระบียบองค์กรและนโยบาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad7 = มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง |
| 7 | Ad1 = | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = |

| ร.น. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | | | | | | | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|----------------|--|--|--|--|--|--|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | | | | | | |
| | การ ยอมรับ ใน กฎระ เบียบ องค์กร และ นโยบาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | มองการ เปลี่ยนแปลงที่ เป็น อุปสรรคให้ กลายเป็น โอกาส |
| 8 | Ad1 = การ ยอมรับ ใน กฎระ เบียบ องค์กร และ นโยบาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการ กำหนด เป้าหมาย ของ การ เปลี่ยน แปลงที่ ชัดเจน | | | | | | | | |
| 9 | Ad1 = การ ยอมรับ ใน กฎระ เบียบ องค์กร และ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จัก ควบคุม ตนเอง และมี ความ กลมกลืน | | | | | | | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|--|------------|--|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | |
| | นโยบาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | น |
| 1 | Ad2 = 0 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | | | |
| 1 | Ad2 = 1 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad4 = การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น | | | |
| 1 | Ad2 = 2 ยอมรับการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad5 = องค์กรมีส่วนร่วม | | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|------------------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---------|--|----------------------------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | |
| | เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้บริหาร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง |
| 1 | Ad2 = 3 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad6 = 3 | มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | |
| 1 | Ad2 = 4 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad7 = 4 | มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง | |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|--|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | ร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Ad2 = ยอมรับ การ เปลี่ยนแปลง ของ หัวหน้า หรือ ผู้บริหาร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = มองการ เปลี่ยนแปลงที่ เป็น อุปสรรคให้ กลายเป็น โอกาส | |
| 16 | Ad2 = ยอมรับ การ เปลี่ยนแปลง ของ หัวหน้า หรือ ผู้บริหาร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการ กำหนด เป้าหมายของ การ เปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจน | |
| 17 | Ad2 = ยอมรับ การ เปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จัก ควบคุม ตนเอง และมี | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|-------------|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | ของหัวหน้าหรือผู้บริหาร | | | | | | | | | | | | | | | | | ความกลมกลืน | |
| 18 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad4 = การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น |
| 19 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad5 = องค์กรมีส่วนร่วมช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--|-----------|-------------|---|---------|---|---|----------|---|---|----------|----------|---|---|-------------|---|-----------|---|--|------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | | เล็กน้อย | | | เท่ากัน | เล็กน้อย | | | ค่อนข้างมาก | | มากที่สุด | | | |
| | ระดับความสำคัญ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | ระดับความสำคัญ | |
| 20 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad6 = มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | |
| 21 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad7 = มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง | |
| 22 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | |
| | ล้อมการทำงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | เป็นโอกาส |
| 2 | Ad3 = ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน |
| 2 | Ad4 = การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน |
| 2 | Ad4 = การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad5 = องค์กรมีส่วนร่วมช่วยในการรับมือ |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|------------|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | กับการเปลี่ยนแปลง |
| 2 | Ad4 = 6 การเข้าใจ มุมมอง ของผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad6 = มีการฝึกอบรม เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง |
| 2 | Ad4 = 7 การเข้าใจ มุมมอง ของผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad7 = มีส่วนร่วมในการวางแผน รับมือกับการเปลี่ยนแปลง |
| 2 | Ad4 = 8 การเข้าใจ มุมมอง ของผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = มองการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | | |
|------|---|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|------------|--|-----------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | เป็นโอกาส |
| 2 | Ad4 = 9 การ เข้าใจ มุมมอง ของ ผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการ กำหนด เป้าหมาย ของการ เปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจน | | | |
| 3 | Ad4 = 9 การ เข้าใจ มุมมอง ของ ผู้อื่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จัก ควบคุม ตนเอง และมี ความ กลมกลืน | | | |
| 3 | Ad5 = 1 องค์การ มีส่วนร่วม ช่วยใน การ รับมือ กับการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad6 = มีการ ฝึกอบรม เมื่อ เกิดการ เปลี่ยนแปลง | | | |

| ที่ | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | | |
|-----|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|--|------------|--|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | |
| | เปลี่ยนแปลง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Ad5 = 2 องค์การ มีส่วน ช่วยใน การ รับมือ กับการ เปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad7 = มีส่วน ร่วมใน การวางแผน รับมือ กับการ เปลี่ยนแปลง | | | |
| 3 | Ad5 = 3 องค์การ มีส่วน ช่วยใน การ รับมือ กับการ เปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = มองการ เปลี่ยนแปลงที่ เป็น อุปสรรคให้ กลายเป็น โอกาส | | | |
| 3 | Ad5 = 4 องค์การ มีส่วน ช่วยใน การ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการ กำหนด เป้าหมายของ | | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|---|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|-------------------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | |
| | รับมือกับการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน |
| 3 | Ad5 = องค์กรมีส่วนร่วมช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน | | |
| 3 | Ad6 = มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad7 = มีส่วนร่วมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง | | |
| 3 | Ad6 = 7 มีการฝึกอบรมเมื่อ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = มองการเปลี่ยนแปลงที่ | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|---|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | เกิดการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | | | | | | | | | | | เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส | |
| 38 | Ad6 = มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน |
| 39 | Ad6 = มีการฝึกอบรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน |
| 40 | Ad7 = มีส่วนร่วมใน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad8 = มองการเปลี่ยนแปลง |

| ร.ก. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|---|----------------|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | ระดับ ความส คัญ |
| | การวาง แผน รับมือ กับการ เปลี่ยนแปลง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | แปลงที่ เป็นอุป สรรคให้ กลาย เป็น โอกาส |
| 4 | Ad7 = 1 มีส่วนร่วม ร่วมใน การวาง แผน รับมือ กับการ เปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการ กำหนด เป้า หมาย ของการ เปลี่ยน แปลงที่ ชัดเจน | | |
| 4 | Ad7 = 2 มีส่วนร่วม ร่วมใน การวาง แผน รับมือ กับการ เปลี่ยนแปลง | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จัก ควบคุม ตนเอง และมี ความ กลม กลืน | | |
| 4 | Ad8 = 3 มองการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad9 = มีการ | | |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|---|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|--|------------|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | |
| | เปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน |
| 4 | Ad8 = 4 มอการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน | | |
| 4 | Ad9 = 5 มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ad10 = รู้จักควบคุมตนเองและมีความกลมกลืน | | |

2.5 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ P = การปฏิบัติงาน

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้เกณฑ์ " P = การปฏิบัติงาน"

| ร.ก. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---|---|---|---|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | | | | | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | |
| 1 | P1 = ความ สมดุล ของ การ ทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P2 = ผล การ ปฏิบัติ งาน ตาม หน้าที่ |
| 2 | P1 = ความ สมดุล ของ การ ทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P3 = ผลการ ปฏิบัติ งาน ตามที่ ได้รับ มอบ หมาย |
| 3 | P1 = ความ สมดุล ของ การ ทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P4 = ความ สามารถ ใน การรับรู้ หน้าที่ |

| ร.น. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|--------------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| 4 | P1 = ความสมดุลของการทำงาน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P5 = การปรับตัวเข้ากับแผนปฏิบัติงาน |
| 5 | P2 = ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P3 = ผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย |
| 6 | P2 = ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P4 = ความสามารถในการรับใช้หน้าที่ |
| 7 | P2 = ผล | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P5 = การ |

| ร.ร. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัย หลัง | |
|------|---|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับ ความ สำคัญ | | | | | | | | |
| | การ ปฏิบัติ งาน ตาม หน้าที่ | | | | | | | | | | | | | | | | | ปรับต้ วเข้า กับ แผน ปฏิบัติ งาน | |
| 8 | P3 = ผลการ ปฏิบัติ งาน ตามที่ ได้รับ มอบ หมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P4 = ความ สามารถ ในกา รับรู้ หน้าที่ |
| 9 | P3 = ผลการ ปฏิบัติ งาน ตามที่ ได้รับ มอบห หมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P5 = การ ปรับ ตัวเข้า กับ แผน ปฏิบัติ งาน |
| 10 | P4 = ความ สามารถ ใน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | P5 = การ ปรับ ตัวเข้า |

| ที่. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|------------------|-----------|-------------|--|--|---------|--|----------|--|---------|----------|---------|--|-------------|--|--|-----------|--|------------|------------------|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | | เล็กน้อย | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | | | |
| | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับความสำคัญ |
| | การรับรู้หน้าที่ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | กับแผนปฏิบัติงาน |

2.6 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ At = ทศนคติ

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้

เกณฑ์ "At = ทศนคติ"

| ที่. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|---|-----------|-------------|---|---|---------|---|----------|---|---------|----------|---------|---|-------------|---|---|-----------|---|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | | เล็กน้อย | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | | |
| 1 | At1 = องค์กรดูแล เรื่องของ สวัสดิการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At2 = องค์กรชี้แจง เป้าหมาย และทิศทาง อย่างชัดเจน |
| 2 | At1 = องค์กรดูแล เรื่องของ สวัสดิการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At3 = ความเชื่อ และศรัทธา ในตัวองค์กร |
| 3 | At1 = องค์กรดูแล เรื่องของ สวัสดิการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At4 = รับมือกับ การ เผชิญหน้า ต่อสิ่งเร้า |

| ที่. | ปัจจัยแรก ระดับ ความสำคัญ | มากกว่า | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | ปัจจัยหลัง ระดับ ความสำคัญ | | |
|------|---|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---------|----------|----------|---|---------|---|-------------|---|----------------------------------|-----------|---|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | |
| 4 | At1 = องค์กรดูแล เรื่องของ สวัสดิการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At5 = ความพร้อม ทางด้าน จิตใจเมื่อ เผชิญต่อ นโยบาย |
| 5 | At1 = องค์กรดูแล เรื่องของ สวัสดิการ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At6 = ความพร้อม ต่อการ ทำงาน ร่วมกับผู้อื่น |
| 6 | At2 = องค์กรชี้แจง เป้าหมาย และทิศทาง อย่างชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At3 = ความเชื่อ และศรัทธา ในตัวองค์กร |
| 7 | At2 = องค์กรชี้แจง เป้าหมาย และทิศทาง อย่างชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At4 = รับมือกับ การ เผชิญหน้า ต่อสิ่งเร้า |
| 8 | At2 = องค์กรชี้แจง เป้าหมาย และทิศทาง อย่างชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At5 = ความพร้อม ทางด้าน จิตใจเมื่อ เผชิญต่อ นโยบาย |
| 9 | At2 = องค์กรชี้แจง เป้าหมาย และทิศทาง อย่างชัดเจน | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At6 = ความพร้อม ต่อการ ทำงาน ร่วมกับผู้อื่น |

| ที่. | ปัจจัยแรก ระดับ ความสำคัญ | มากกว่า | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | ปัจจัยหลัง ระดับ ความสำคัญ | | |
|------|--|-----------|---|-------------|---|---------|---|----------|---------|----------|----------|---|---------|---|-------------|---|----------------------------------|-----------|---|
| | | มากที่สุด | | ค่อนข้างมาก | | ปานกลาง | | เล็กน้อย | | | เล็กน้อย | | ปานกลาง | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | |
| 10 | At3 = ความเชื่อ และศรัทธา ในตัวองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At4 = รับมือกับ การ เผชิญหน้า ต่อสิ่งเร้า |
| 11 | At3 = ความเชื่อ และศรัทธา ในตัวองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At5 = ความพร้อม ทางด้าน จิตใจเมื่อ เผชิญต่อ นโยบาย |
| 12 | At3 = ความเชื่อ และศรัทธา ในตัวองค์กร | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At6 = ความพร้อม ต่อการ ทำงาน ร่วมกับผู้อื่น |
| 13 | At4 = รับมือกับ การ เผชิญหน้า ต่อสิ่งเร้า | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At5 = ความพร้อม ทางด้าน จิตใจเมื่อ เผชิญต่อ นโยบาย |
| 14 | At4 = รับมือกับ การ เผชิญหน้า ต่อสิ่งเร้า | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At6 = ความพร้อม ต่อการ ทำงาน ร่วมกับผู้อื่น |
| 15 | At5 = ความ พร้อม ทางด้านจิตใจ เมื่อเผชิญต่อ นโยบาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | At6 = ความพร้อม ต่อการ ทำงาน ร่วมกับผู้อื่น |

2.7 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ J = งานที่

ได้รับมอบหมาย

โปรดเลือกระดับความสำคัญของการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกแบบคู่ ภายใต้
เกณฑ์ "J = งานที่ได้รับมอบหมาย"

| พ.ร. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัย หลัง |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|-----------|-------------|---------|----------|-----------|------------------------|---|---|---|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | มากที่สุด | ระดับ ความ สำคัญ | | | |
| 1 | J1 = ความ เข้าใจ ของ งานที่ ได้รับ มอบ หมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J2 = องค์ ความรู้ ความ เข้าใจ และ ความ สามารถ ใน การ รับมือ กับ งานที่ ได้รับ มอบ หมาย |
| 2 | J1 = ความ เข้าใจ ของ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J3 = ความ คิด ริเริ่ม |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | เท่ากัน | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|---------------------------------------|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | งานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | สร้างสรรคต่องานที่ได้รับมอบหมาย |
| 3 | J1 = ความเข้าใจของงานที่ได้รับมอบหมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J4 = ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย |
| 4 | J1 = ความเข้าใจของงานที่ได้รับมอบห | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J5 = เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | ปัจจัยหลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---|---|---------|---|----------|----------|---------|-------------|-----------|------------------------|---|---|------------|--|
| | ระดับความสำคัญ | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | | เท่ากัน | | | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | |
| | มาย | | | | | | | | | | | | | | ของงานที่ได้รับมอบหมาย | | | | |
| 5 | J2 = องค์ความรู้ ความเข้าใจ ชำนาญ และ ความสามารถ ในการรับมือ กับงานที่ได้รับมอบหมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J3 = ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย |
| 6 | J2 = องค์ความรู้ ความเข้าใจ ชำนาญ และ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J4 = ความตั้งใจ และ ความมุ่งมั่น ที่จะ |

| ร.ร. | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---|---------|----------|---------|-------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---------------------------|---|---|------------|
| | ระดับความสำคัญ | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | |
| | ความสามารถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | | | | | | | | | | ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย | | | |
| 7 | J2 = องค์ความรู้ ความชำนาญ และความสามารรถในการรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J5 = เข้าใจถึงผลลัพธ์และคุณประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมาย | |
| 8 | J3 = ความคิดริเริ่ม | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J4 = ความตั้งใจและ | |

| รูป | ปัจจัยแรก | มากกว่า | | | | | | | | | น้อยกว่า | | | | | | | | | ปัจจัยหลัง |
|-----|--|-----------|-------------|---|---|---------|---|---|----------|---------|----------|---------|---|---|-------------|---|---|-----------|--|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | | | ปานกลาง | | | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | | | ค่อนข้างมาก | | | มากที่สุด | | |
| | ระดับความสำคัญ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ระดับความสำคัญ |
| | สร้างสรรค์ ต่องาน ที่ได้รับ มอบ หมาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ความ มุ่งมั่น ที่จะ ดำเนิน งานที่ ได้รับ มอบ หมาย |
| 9 | J3 = ความ คิด ริเริ่ม สร้าง สรรค์ ต่องาน ที่ได้รับ มอบ หมาย | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J5 = เข้าใจ ถึง ผลลัพ ธ์และ คุณ ประ โยชน์ ของ งานที่ ได้รับ มอบ หมาย | |
| 10 | J4 = ความ ตั้งใจ และ ความ มุ่งมั่น | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | J5 = เข้าใจ ถึง ผลลัพ ธ์และ คุณ คุณ | |

| ช.ร. | ปัจจัย แรก | มากกว่า | | | | | น้อยกว่า | | | | | ปัจจัย หลัง | |
|------|--|-----------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|-----------|--|----------------|--|
| | | มากที่สุด | ค่อนข้างมาก | ปานกลาง | เล็กน้อย | เท่ากัน | เล็กน้อย | ปานกลาง | ค่อนข้างมาก | มากที่สุด | | | |
| | ระดับ ความ สำคัญ | | | | | | | | | | | | ระดับ ความ สำคัญ |
| | ที่จะ ดำเนิน งานที่ ได้รับ มอบ หมาย | | | | | | | | | | | | ประ โยชน์ ของ งานที่ ได้รับ มอบ หมาย |

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล | นายธนพัฒน์ อินทวิ |
| วัน เดือน ปี เกิด | 08 กรกฎาคม 2528 |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษา Master of Creative Enterprise สาขาวิชา Art Administration Central Queensland University, Australia พ.ศ. 2559 ศึกษาต่อระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 913-915 หมู่บ้านเพชรเกษม3 ถนนเพชรเกษม94 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| ผลงานตีพิมพ์ | วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัยสถาบันเทคโนโลยีนวัตกรรม ทางการศึกษาและการวิจัยแห่งสุวรรณภูมิ |

