

การจัดการความเครียด เส้นทางเบื้องต้นสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดี

STRESS MANAGEMENT: THE BASIC WAY TO HEALTHY ORGANIZATION

อัมพร ศรีประเสริฐสุข
Amphorn Sriprasertsuk

หลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
amphorn@yahoo.com

บทคัดย่อ

องค์การสุขภาพดีเป็นแนวคิดในการบริหารองค์การยุคใหม่ที่ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของผลกำไรแต่ได้เล็งเห็นความสำคัญขององค์ประกอบแวดล้อมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับทุนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งนั่นคือการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การ ในการให้ความสำคัญกับสุขภาวะที่เกี่ยวข้องของบุคลากรและการทำงาน ความเครียดถือเป็นสภาวะหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ ดังนั้น การที่องค์การสามารถจัดการความเครียดได้อย่างเหมาะสม จึงนับเป็นวิธีการสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การที่บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลการการบริหารองค์การสู่การเป็นองค์การสุขภาพดี

คำสำคัญ : ความเครียด การจัดการความเครียด องค์การสุขภาพดี

ABSTRACT

Healthy Organization were the new concept of organizational management. It was not only focusing on development of profit, but also focusing on the whole components, especially in awareness and giving priority to personnel in organization for individual and work well. Stress were the one condition that effected to both individual and organization levels. In consequence, the way that the organization could manage the stress as properly will be the basic way that led to work performance of individual and organizational management to be healthy organization.

Keywords: Stress, Stress Management, Healthy Organization

บทนำ

ท่ามกลางการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็น ต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ หรือองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) แม้แต่หน่วยงานย่อยภายในองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อการผลักดันประสิทธิภาพขององค์กรเช่นกัน ในองค์กรทางด้านธุรกิจ หน่วยงานด้านการบริหารงานบุคลากรมักถูกมองเป็นรองจาก โดยเฉพาะในการแข่งขันที่มักจะเน้นไปที่การพัฒนาผลผลิตหรือการวางแผนทางด้านการตลาด (จิราภา ประชุม, 2553, p.1)

ในปัจจุบันการบริหารองค์กรยุคใหม่มีความสำคัญในการตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของการเป็น “ทุน” สำคัญขององค์กร แนวคิดในการการสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรจึงได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้น โดยองค์กรจะต้องพยายามค้นหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเหตุที่ว่าบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรด้านทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการผลักดันองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การสุขภาพดี ความปรารถนาขององค์กรยุคใหม่

จากคำกล่าวของ Peter Senge ศาสตราจารย์ประจำสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ที่ได้กล่าวว่าเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรที่น่าสนใจ คือ (Dive, 2004, p. 1)

“องค์กรส่วนใหญ่ที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จมักจะมีสุขภาพที่ไม่ค่อยดีนัก (Most Large, Apparently Successful Corporations are Profoundly Unhealthy)”

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า องค์กรที่เน้นความสำคัญแค่ผลผลิตหรือผลกำไรขององค์กร ไม่สามารถประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ ถ้าขาดการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นเสมือนทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนความสำเร็จเปรียบเสมือนกับบุคคลที่ทุ่มเทเวลากับการทำงานแต่ละเลยความสำคัญของการดูแลร่างกาย ในระยะสั้น ขณะที่ร่างกายยังมีความแข็งแรง ก็ยังสามารถที่จะทำงานได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในระยะยาวหากไม่ได้มีการดูแลอย่างเพียงพอ สุขภาพร่างกายก็อ่อนแอลง เกิดการเจ็บป่วย และอาจส่งผลเสียทั้งต่อร่างกายรวมถึงองค์กรในที่สุด

ในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเพิ่มขึ้นทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะจุดมุ่งหมายหนึ่งที่เป็นที่น่าสนใจ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสุขภาพดี หรือ Healthy Organization กล่าวคือเป็นการสร้างสมดุลของสุขภาพของบุคลากรในที่ทำงาน (Employee Health) สุขภาพขององค์กร (Organization Health) และสุขภาพของสังคม

และสิ่งแวดล้อม (Environment & Social Health) (กอบัว ทศนภักดิ์, 2550, หน้า 90-91) ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการอย่างสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในด้านสุขภาพของบุคลากรนั้น มีความเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรจะให้การดูแล เอาใจใส่ ในด้านของความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการที่องค์กรมีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน (ดวงเนตร ธรรมกุล, 2555, หน้า 1) โดยองค์กรที่ตระหนักถึงการดูแลด้านสุขภาพหรือสุขภาพนั้น จะเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงานและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Lowe, 2004, p.8) รวมถึงมีผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร (She Hong Liang et al, 2013)

ในการดำเนินการของการเป็นองค์กรสุขภาพดี ตามแนวคิดของ Flanagan และ Henry (1994) เสนอว่า ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมมือในการดำเนินการเพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผ่านการพัฒนาบุคลากรและการสร้างแนวทางด้านสุขภาพ (Pursue High Performance Through Personal Development and Healthy Lifestyles) โดยการพิจารณาจัดการกับรูปแบบทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ (Crack Operational Inefficiencies) ตลอดจนกำจัดการรูปแบบการทำงานที่ส่งผลต่อการเกิดผลเสียต่อสุขภาพในการทำงาน (Eliminate Unhealthy Working Practices) โดยการออกแบบงานที่จะสามารถผลักดันตนเองไปสู่การมีประสิทธิภาพสูง (Design Work and Jobs to

Foster Self-Driven High Performance) ตลอดจนการออกแบบสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมการพัฒนาด้านสุขภาพ (Design a Health-Promoting Work Environment) รวมถึงการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความสามารถในการปรับตัวและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ (Develop and Maintain an Adaptive, High Performance Culture) ซึ่งผลของการเป็นองค์กรสุขภาพดีสามารถส่งผลต่อองค์กรทั้งในด้านความสำเร็จด้านการเงินและสุขภาพของบุคลากรทั้งด้านกายภาพและทางจิตใจ นั่นคือ องค์กรที่มีการเพิ่มขึ้นในด้านความผูกพัน ความพึงพอใจในการทำงาน ความปลอดภัย และมีการลดลงในด้านของความเครียด อัตราการเจ็บป่วย การลางาน การลาออก อุบัติเหตุ ตลอดจนข้อเรียกร้อง ข้อโต้แย้งต่าง ๆ (Cooper and Cartwright, 1994)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสุขภาพดี จะเห็นได้ว่า สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและความสำคัญนั่นก็คือ สุขภาพของบุคลากร โดยเฉพาะปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อสุขภาพของบุคคลนั้นก็คือ ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ที่มุ่งเน้นที่จะบำรุงรักษาคณะหรือบุคลากรที่มีผลงานสูง ในขณะที่บุคลากรที่มีผลงานที่ไม่เป็นที่พึงพอใจก็จะถูกขจัดออกไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเครียดและความกดดัน ความไม่ไว้วางใจ และการแข่งขัน (สมบัติ กุสุมาวลี, 2554, หน้า 141) เพื่อความอยู่รอดและเป็นการรักษาสถานภาพในการทำงานของตนเอง ดังนั้นเองความเครียดจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้น ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง

ในการที่จะดำเนินการพัฒนาองค์การโดยเฉพาะใน
ด้านที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของบุคลากร

ที่มาและผลกระทบของความเครียดใน การปฏิบัติงาน

ความเครียด (Stress) คือ การที่ร่างกายและ
จิตใจมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคาม
(Sleye, 1956, p.97 ; Greenberg, 2005 ;
Luthans, 2008) ส่งผลให้บุคคลมีการปรับตัวและ
เปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสถานการณ์ภายนอก
ซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม
(Luthans , 1989, p.195) เป็นภาวะของอารมณ์
หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา
ต่างๆ ที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ เกิดความคับข้องใจ
หรือถูกบีบคั้นกดดันจนทำให้เกิดความทุกข์ใจ
สับสน โกรธ หรือเสียใจ (กรมสุขภาพจิต, 2542)
โดยอาจเกิดจากสภาวะทางร่างกาย เช่น ความ
เหนื่อยล้า การพักผ่อนไม่เพียงพอ การเจ็บป่วย
ส่วนสภาวะทางจิตใจได้แก่ ความรู้สึกและอารมณ์
ต่างๆ เช่น ความโกรธ ความเศร้า ความวิตกกังวล
ต่างๆ และความกลัว เป็นต้น (กิตติกร มีทรัพย์,
2541)

ส่วนความเครียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ
งาน หรือ Work Stress นั้น สถาบันด้านสุขภาพ
และความปลอดภัยในอาชีพแห่งชาติ ประเทศ
สหรัฐอเมริกา (The National Institute for
Occupational Safety and Health ; NIOSH)
ได้ให้ความหมายของความเครียดในการประกอบ
อาชีพว่า ความเครียดคือ ภาวะคุกคามทางร่างกาย
และการตอบสนองทางอารมณ์ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อความ
ต้องการเกี่ยวกับอาชีพนั้นไม่ตรงกับความสามารถ
ทรัพยากร รวมถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

(Sauter et al, 1999) โดยเกี่ยวข้องการตอบสนอง
ร่วมกันของรูปแบบในการดำเนินชีวิตกับสภาวะ
แวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งรูปแบบการแสดงออก
ของความเครียดเป็นผลผลิตของเงื่อนไขของ
องค์การ ที่ส่งผลต่อการสูญเสียความควบคุม การ
รับภาระงานเกินกว่าที่กำหนดหรือการรับภาระงาน
น้อยกว่าที่กำหนด (Singer et al, 1986) ซึ่งสรุป
ได้ว่า ความเครียดเป็นกระบวนการในตอบสนอง
ของร่างกายและจิตใจที่มีต่อสิ่งที่เข้ามากระทบ ซึ่ง
ส่งผลให้บุคคลต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อ
ความไม่สบายใจที่เกิดขึ้น โดยความเครียดที่
เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นเมื่อการ
ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล
หรือมีภาวะบางอย่างที่ทำให้เกิดความกังวลหรือไม่
สบายใจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของ
บุคคลได้

ความเครียดในมุมมองของบุคคลทั่ว ๆ ไป
มักจะกล่าวถึงความหมายในเชิงลบ แต่เมื่อ
พิจารณาความเครียดตามผลที่เกิด แกลแลงเกอร์
(Gallagher, 1979 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต,
2546, หน้า 22) กล่าวว่า ความเครียดมีประโยชน์
มากถ้ามนุษย์ได้ทำงานอยู่ภายใต้ความเครียดที่
เหมาะสม แต่ถ้าความเครียดนั้นอยู่ในระดับที่เกิน
กว่าระดับปกติ ซึ่งอาจเป็นผลจากการทำงาน
ที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิ
ภาพการทำงานได้โดยจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องระบุ
ว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรหรือ
ตัวพนักงานควรที่จะมีความเครียดอยู่ในระดับหนึ่ง
ที่พอเหมาะ เนื่องจากความเครียดอาจทำให้บุคคล
เกิดความท้าทายในการทำภารกิจ (Harvey &
Brown, 1996, p. 237) โดยสามารถส่งผลต่อการ

เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน การมีความเครียดในระดับพอดีจะสามารถกระตุ้นให้มีพลังมีความกระตือรือร้นในการต่อสู้ชีวิต ช่วยผลักดันให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดีขึ้น (กรมสุขภาพจิต, 2543) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับความเครียดว่าความเครียดในการทำงานคือความท้าทายในการทำงานหรือไม่

Sauter et al (1999) แสดงทัศนะไว้ว่า ความท้าทายคือการเพิ่มพลังทางกายภาพและทางจิตใจโดยความท้าทายเป็นการจูงใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือการจัดการงาน ซึ่งนำมาซึ่งความรู้สึกสำเร็จและผ่อนคลายแต่ในกรณีที่ความท้าทายได้ถูกเปลี่ยนมาเป็นความต้องการในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ การผ่อนคลายก็จะกลายเป็นความอ่อนล้าและเมื่อภาระงานกลายมาเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดก็จะส่งผลต่อการเจ็บป่วย การบาดเจ็บ และสามารถส่งผลจนถึงความล้มเหลวในอาชีพ ซึ่งความเครียดในการปฏิบัติงานนั้นถือเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างมาก ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพ (Beheshtifar M. and Nazarian.R, 2013)

ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคคล อาจเกิดจากการทำงานหรือสถานการณ์อื่นที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการทำงานก็ได้ แต่เนื่องจากบุคคลไม่สามารถแยกแยะเรื่องของการทำงานออกจากชีวิตส่วนบุคคลได้ เมื่อการทำงานมีความเครียดจึงส่งผลกระทบในหลายรูปแบบต่อบุคคลในหลายด้าน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของบุคคลมาจากปัจจัยหลัก 2 ประการคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล (Cumming & Worley, 2009)

ในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพทางกายภาพที่ไม่น่าพอใจหรืออยู่ในเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับอันตราย อาทิ มีผู้คนหนาแน่น เสียงดัง ภาวะด้านมลพิษ อุณหภูมิ เป็นต้น (NIOSH, 2013) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ในด้านของบทบาทและหน้าที่ที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่มากหรือน้อยจนเกินไป (Arnold & Feldman, 1986) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ในด้านของการมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือหัวหน้างาน และปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วยนโยบายขององค์การ โครงสร้างขององค์การรวมถึงกระบวนการทำงานที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยาก (Luthans, 1989 ; Greenberg, 2005 อ้างถึงในประทุม ฤกษ์กลาง, 2556)

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานนั้นอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยทาง ด้านกายภาพ รวมถึงบุคลิกภาพ ซึ่งจากการศึกษาของเฟรดแมน และโรเซ็นแมน (Friedman & Rosenman, 1960 อ้างถึงในประทุม ฤกษ์กลาง, 2556) ได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบ A และแบบ B โดยบุคลิกภาพแบบ A เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเครียดง่าย ซึ่งมักเป็นผู้ที่เคลื่อนไหวรวดเร็ว แสดงพฤติกรรมต่างๆรวดเร็วรวมถึงไม่ค่อยมีความอดทน ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มักมีความเครียดและส่งผลกระทบเป็นอันตรายต่อสุขภาพมากกว่าแบบ B

Gavin & Mason (2004) พบว่า มีสองปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับความเครียดจากการทำงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยที่มาจากตัวงาน (Job

Specific Factors) ได้แก่ ช่วงเวลานานในการทำงาน (Long Working Hours) ภาระงานหนัก (High Working Load) ความขัดแย้งและความสงสัยในตัวงาน (Conflicting and Ambiguous Request for Work) ความขัดแย้งในการทำงานกับครอบครัว (Conflicting Working with Family) ส่วน 2) ปัจจัยที่มาจากองค์กร ได้แก่ ความไม่มั่นคงในงาน (Job Insecurity) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการทำงาน (Major Change in Working Conditions)

นอกจากนี้ Harvey & Brown (1996, p.238) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเครียดในการทำงาน ได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพียงเล็กน้อย
2. ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การไม่สามารถมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
4. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง
5. ความขัดแย้งกับบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือเพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานอื่น
6. ขาดการได้รับข้อมูลย้อนกลับ
7. การไม่มีเวลาเพียงพอในการปฏิบัติงาน
8. เกิดความกังวลในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

ซึ่งจากเหตุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเครียดในการปฏิบัติงานนั้น ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cartwright and Cooper (1997

อ้างถึงใน Cooper et al., 2001, p.28) โดยได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการทำงาน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทางอาชีพการงาน ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลกระทบของความเครียดต่อการปฏิบัติงาน

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ความเครียดมักจะเป็นภาวะที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยง โดยส่วนใหญ่แล้วบุคคลทั่วไปมักจะมองว่าความเครียดเกี่ยวข้องกับโรคชนิดหนึ่งที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่าง ๆ กับร่างกาย ซึ่งในความเป็นจริง ความเครียดนั้นไม่ใช่โรคภัยไข้เจ็บ แต่ความเครียดเป็นสาเหตุที่อาจนำไปสู่ความเจ็บป่วยได้ จากปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นจากการสะสมความกดดันต่าง ๆ เป็นปริมาณพอสมควรและแสดงออกมาเป็นความตึงเครียดให้เห็น ปฏิกิริยาตอบสนองจากความเครียดของร่างกายอาจแสดงออกมาได้จากการเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสรีระวิทยา อาทิ หัวใจเต้นเร็ว แรง หายใจถี่ ม่านตาขยาย กล้ามเนื้อเกร็ง เมื่อบุคคลเข้าสู่ภาวะเครียดนั้น ร่างกายจะมีการหลั่งสารคอร์ติซอล (Cortisol) หรือมีการหลั่งฮอร์โมนแอดรีนาลีน (Adrenaline) ซึ่งอาจก่อให้เกิดอาการของโรคภัยไข้เจ็บบางอย่างขึ้น เช่น โรคกระเพาะอาหาร หรือไมเกรน เป็นต้น รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับจิตใจอย่างความวิตกกังวล หรือความกลัวตามมา

ในการปฏิบัติงานในองค์กรความเครียดมีผลกระทบต่อบุคคลในด้านค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ

การขาดงาน การลาออก รวมถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ (Cummings & Worley, 2009) โดยความเครียดสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งต่อบุคคลและองค์การ ด้านผลเสียที่เกิดต่อองค์การโดยพบว่าความเครียดนั้นทำให้บุคคลมีปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ความรู้สึกเครียดชอบในหน้าที่ลดลง บุคลากรเกิดการลาป่วย ขาดงาน ลาออก โอนย้ายและทำให้ประสิทธิภาพในการคิด การตัดสินใจ และการทำงานลดลง (Lazarus & Folkman, 1984 ; Teasdale & Makeown, 1994) รวมถึงพบว่าปัจจัยทางด้านความเครียดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และปัจจัยทางด้านความเครียดเกี่ยวกับองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการขาดงาน ด้านการออกจากงาน และด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยทางด้านความเครียดเกี่ยวกับบุคคล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในด้านการขาดงาน และด้านการออกจากงาน (จารุวรรณ หาดหมั่นต์, 2552)

จากผลกระทบของความเครียดสามารถสรุปได้ว่า ความเครียดสามารถส่งผลกระทบต่อบุคคลใน 2 ลักษณะใหญ่คือ ผลกระทบต่อบุคคลโดยก่อให้เกิดผลกระทบต่อร่างกายในแง่ของปัญหาทางด้านสุขภาพ และจิตใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลและนำมาซึ่งการไม่มีความสุข และผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน โดยความเครียดสามารถส่งผลต่อวิธีการทำงาน ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการลาออกจากองค์กรในที่สุด

วิธีในการจัดการความเครียด เพื่อการพัฒนาความสำเร็จในองค์การ

การจัดการความเครียดมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การโดยองค์การจะเจริญก้าวหน้าเมื่อคนในองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการที่องค์การมีประสิทธิภาพต่ำนั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ โดยการทำงานเป็นเวลานาน ความซ้ำซากจำเจ ความรับผิดชอบงานสูง ปริมาณงานหนักทำให้เกิดปัญหากับชีวิตส่วนตัว การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลกระทบให้เกิดความตึงเครียด สับสนวุ่นวาย เกิดความรู้สึกเหนื่อย หงุดหงิด กระวนกระวาย ท้อแท้ ขาดความเชื่อมั่น ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า (อรุณ รักธรรม, 2532, หน้า 32) โดย อังคินันท์ อินทรกำแหง (2551) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดและการเผชิญความเครียดของคนไทยพบว่าโปรแกรมการจัดกระทำเพื่อลดความเครียดนั้นวิธีที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความเครียดคือการฝึกการควบคุมตนเอง รองลงมาคือ โปรแกรมการให้ความช่วยเหลือ การทำกลุ่มจิตศึกษา การให้คำปรึกษา การสอนกลุ่มย่อย และการฝึกการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ

Harvey & Brown (1996, p. 239) ได้กล่าวถึง วิธีการแทรกแซงในองค์การ (Intervention) เพื่อจัดการความเครียดว่าเป็นกิจกรรมหรือโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการลดสาเหตุของการทำงานที่ส่ง ผลเกี่ยวข้องกับความเครียดหรือการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับผลทางลบที่เกิดจากความเครียด ซึ่งมีหลายวิธีการที่นิยมใช้ในการจัดการกับความเครียด เช่น แผนงานด้านสุขภาพ

(Wellness Program) การควบคุมความเครียด (Biofeedback) การทำสมาธิ (Meditation) การวางแผนชีวิตและอาชีพ (Career life Planning) การอบรมการจัดการความเครียด (Stress Management Training) รวมถึงการสัมมนาเพื่อลดเหนื่อยล้าในการทำงาน (Job Burn Out Seminar) ซึ่งจากการศึกษาของ Sonja Traven, 2005, pp. 55-56) ได้กล่าวถึง Intervention ที่นิยมใช้ในการจัดการความเครียดในองค์กร ว่ามีรูปแบบที่เป็นที่นิยมใช้ 3 รูปแบบ ได้แก่ โปรแกรมการจัดการความเครียด (Stress management programs) การจัดแผนงานด้านสุขภาพ (Wellness programs) และโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (Employee assistance programs หรือ EAP) โดยโปรแกรมการจัดการความเครียด (Stress management programs) เป็นรูปแบบของกิจกรรมในการพัฒนาพนักงานโดยเป็นรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การทำสมาธิ โยคะ การฝึกการผ่อนคลายหรือการจัดการรูปแบบการดำรงชีวิต ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ในการลดความเครียดโดยจัดในรูปแบบของการทำ work shop เกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ในการจัดการความเครียด ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าใจความเครียด ปัจจัยและผลกระทบจากการเกิดความเครียด ในส่วนของแผนงานด้านสุขภาพ (Wellness programs) เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการดูแล รักษาสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยเชื่อว่าบุคลากรที่มีสุขภาพดีจะสามารถจัดการกับความเครียดได้ง่ายกว่าผู้ที่มีปัญหาด้านสุขภาพจากโรคภัยไข้เจ็บ ซึ่งส่วนใหญ่มักดำเนินการในรูปแบบของการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

กับความเครียดในระดับบุคคล เช่น การลดน้ำหนัก การออกกำลังกาย การเลิกสิ่งเสพติดหรือการสูบบุหรี่ ซึ่งองค์การที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของบุคลากรนั้นจะช่วยให้บุคลากรสามารถที่จะจัดการผลของความเครียดและมีสุขภาพที่ดี ซึ่งส่งผลโดยตรงกับการขาดงานจากการเจ็บป่วย รวมถึงโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (Employee assistance programs หรือ EAP) เป็นโปรแกรมในการช่วยเหลือบุคลากรในการเผชิญกับปัญหาในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนด้านอาชีพ ปัญหาทางการเงิน กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

การจัดการความเครียดกับการพัฒนาองค์กร

ในการพัฒนาองค์กรนั้น ย่อมมีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสุขภาพหรือองค์การสุขภาพดี (Healthy Organization) ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะการตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์กรในด้านความเครียดและการดูแลสุขภาพของบุคลากรจากการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีการจัดโครงการจัดการความเครียด สามารถสนับสนุนด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของพนักงานได้ดีกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการจัดการความเครียดสามารถบ่งชี้ได้ถึงการเป็นสถานที่ทำงานที่ดีได้ (Nigam et al, 2003 ; Lindberg & Vingard, 2012) รวมถึง สถาบันด้านสุขภาพและความปลอดภัยในอาชีพแห่งชาติ ประเทศ

สหรัฐอเมริกา หรือ National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) ได้เสนอแนวทางในการจัดการความเครียดโดยกล่าวว่า ผลรวมของการจัดการความเครียดระดับบุคคลรวมเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะนำพามาซึ่งการเป็นองค์กรสุขภาพดี ซึ่งมีความหมายถึงสถานที่ที่มีความเครียดน้อย น่าพึงพอใจ และมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นองค์กรที่มีผลกำไรและสามารถแข่งขันได้ (NIOSH : online) ความเครียดจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรที่ตระหนักในด้านสุขภาพ หรือ สุขภาวะ (บำรุง สาริบุตร, 2555) ซึ่งการเป็นองค์กรสุขภาพดีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของการมีสุขภาพที่ดีของบุคคล ทั้งในด้านโภชนาการ การสะสมไขมันลดลง ลดการดื่มแอลกอฮอล์ เพิ่มการออกกำลังกาย ลดความเสี่ยงของโรคเมอเร็ง มีการปฏิบัติกรดูแลสุขภาพในทางบวก ตลอดจนมีระดับความเครียดลดลง ซึ่งการเป็นองค์กรสุขภาพดีมีอิทธิพลอย่างมากต่อสุขภาพของบุคคล โดยความเครียด ส่งผลกับการเป็นองค์กรสุขภาพกับภาวะสุขภาพในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง (Smith et al, 2012)

บทสรุป

ความเครียดและการจัดการความเครียดขององค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องและเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดี หรือ Healthy Organization นั่นคือการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้นั้น สิ่งที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญก็คือการที่องค์กรเห็นความสำคัญเกี่ยวกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรหรือทุนที่มีความสำคัญ ซึ่งเมื่อ

บุคลากรมีการแสดงออกในรูปแบบของการสุขภาพที่ดีทั้งทางกายและใจก็จะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติ งานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ และสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

ดังนั้นการประยุกต์แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความเครียดตลอดจนแนวทางปฏิบัติอื่นที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและเห็นความสำคัญ ทั้งในส่วนของผู้บริหารในการเล็งเห็นความสำคัญของการวินิจฉัยสภาพหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพขององค์กร และพัฒนาเป็นนโยบายขององค์กร ต่อมาคือการสนับสนุนให้เกิดความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ โดยการสื่อสารกับทุกหน่วยของการปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจและเล็งเห็นประโยชน์ร่วมกัน ในการให้ความร่วมมือและสนับสนุนการปฏิบัติร่วมกัน โดยเมื่อองค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรร่วมกับการสนับสนุนการใช้วิธีการจัดการความเครียด ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก็คือการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดีในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2543).

คู่มือคลายเครียด. (ฉบับปรับปรุงใหม่)

พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: โรงพิมพ์ ร.ส.พ.

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2546).

บทความสุขภาพจิตสำหรับหอกระจาย

ข่าว. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: พิมพ์
ลักษณ์.

กิติกร มีทรัพย์. (2541). **พฤติกรรมความเครียด**

และการตอบสนองต่อความเครียด.

นนทบุรี: สำนักพัฒนาวิชาการแพทย์ กรม
การแพทย์.

กอบัว ทศนภักดี. (2550). **องค์การสุขภาพดี.**

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จารุวรรณ หาดหมั่นต์. (2552). **ปัจจัยทางด้าน**

ความเครียดที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน

ของพนักงานบริษัทเอกชนใน

กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต

ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จิรประภา อัครบวร. (2550). **องค์การสุขภาพดีตาม**

แนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้น

จาก [http://www.hrd.nida.ac.th/](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

[fileupload/paper/teacher/4.%20](http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/4.%20)

จิราภา ประชุม. (2553). **การศึกษาความเครียดใน**

การปฏิบัติงาน บรรยายาคองค์การและ

คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อำเภ

อ้านบึง จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การ

จัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ดวงเนตร ธรรมกุล. (2555). **การสร้างสุขภาวะใน**

องค์กร. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์

สุขภาพ. 6(1), 1-10.

บำรุง สาริบุตร. (2555). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ**

เป็นองค์การสุขภาวะของพนักงาน

ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

ย่อม. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัย

รามคำแหง

ประทุม ฤกษ์กลาง. (2554). **การจัดการความเครียด**

เติมความสุข เพื่อประสิทธิผลในการ

ทำงาน. วารสารนักบริหาร. 31(2),

95-101

สมบัติ กุสุมาวสี. (2554). **บทวิจารณ์และ**

แนะนำหนังสือถอดรหัส “พระ

ม ห า ข น ก ” จาก มู ม ม อ ง

ด้านการพัฒนามนุษย์และองค์การ.

วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ

องค์การ. 3(1).

อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2551). **การสังเคราะห์**

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความเครียดและการ

เผชิญความเครียดของคนไทย. วารสาร

พฤติกรรมศาสตร์. 14(1), 135-150

- อรุณ รัชธรรม. (2532). **การพัฒนาองค์การ : การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- Arnold, J. & Feldman, C. (1986). **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill Book.
- Cooper, C.L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind, Healthy Organisation: A Proactive Approach to Occupational Stress, **Human Relations**. 47, 455-470.
- Cooper, C.L., & Cartwright, S. (1997). An Intervention Strategy for Workplace Stress, **Journal of Psychosomatic Research**, 43(1), 7-16
- Cooper, C.L et al. (2001). **Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications**. Thousand Oaks: Sage
- Cummings, T. G., & Worley, C.G. (2009). **Organization Development and Change** (9th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Dive, B. (2004). **The Healthy Organization : A Revolutionary Approach to People & Management**. 2nd ed. VA.: Kogan page, London and Sterling.
- Don Harvey & Donald R. Brown. (1996). **An Experimental Approach to Organization Development**. New Jersey : A Simon & Schuster Company.
- Joanne H. Gavin, Richard O. Mason. (2004). The Virtuous Organization : The Value of Happiness in the Workplace. **Organizational Dynamics**. 33(4), 379-392
- Flanagan, H.D. and Henry, P.(1994). Discussion of the Approach and a Report on a Survey of NHS Organizations. **Health Manpower Management**. 20(2), 22-32.
- Greenberg, J. (2005). **Managing Behavior in Organization**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984). **Stress Appraisal and Coping**. New York: Springer Publishing Company.
- Lindberg, P., & Vingard, E. (2012). Indicators of Healthy Work Environments a Systematic Review. **Work**, 41, 3032-3038.
- Lowe, G.S. (2004). **Health workplace strategies : creating change and achieving results**. USA : The Graham Lowe Group Inc.
- Luthans, F. (2008) **Organizational Behavior**. Boston ; London, McGraw-Hill

- Beheshtifar M. and Nazarian.R .(2013). Role of Occupational Stress in organizations. **Institute of Interdisciplinary Business Research**. VOL 4 (9).648-657
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2013). **Stress At Work**. Retrieved from: <http://wwwn.cdc.gov/pubs/niosh.aspx>
- Nigam et al. (2003). Are Stress Management Programs Indicators of Good Places to Work? Results of a National Survey. **International Journal of Stress Management**. 10, 345-360
- Sauter, Steven et al. (1999). **Stress at Work**. National Institute for Occupational Safety and Health.Cincinnati, OH
- Selye, H. (1956). **The Stress of Life**. New York: McGraw-Hill.
- She-Hong Liang et al .(2013). **Exploratory Study on the Healthy Organization in Manufacturing Enterprise**. The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Springer : 847-853
- Singer, Jefferson et al.(1986). **The Nuts and Bolts of Assessing Occupational Stress : A Collaborative Effort with Labor**. Stress Management in Work Settings. US Department of Health and Human Services.
- Smith et al .(2012). The Healthy Lifeworks Project: The Role of Organisational Health in The Personal Health of Employees. **International Journal of Workplace Health Management**. 5(3), 194-209
- Teasdale, E L and McKeown, S. (1994). “Managing Stress at Work: The ICI-Zeneca Pharmaceuticals Experience 1986-1993” in C L Cooper and S Williams [eds] Creating Healthy Work Organizations, Chichester, John Wiley
- Traven, Sonia. (2005). Strategies and Programs for Managing Stress in Work Settings. **Management**. 10(2), 45-59