

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารเวลา ความเครียดในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามวิจัยได้สำรวจและรวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นของเรื่องได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเวลา
2. แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเวลา

##### 1. ความหมายของการบริหารเวลา

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของการบริหารเวลาไว้ดังนี้ นันทพร หาญวิทยาสกุล (2546 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การจัดการ เพื่อให้มีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

Commach (1989 : 206) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการเกี่ยวกับเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยพยายามแบ่งเวลา 168 ชั่วโมงต่อหนึ่งสัปดาห์ให้เป็นสัดส่วนระหว่างเวลาที่จะใช้ในการพักผ่อน ครอบครัว และการทำงาน

Bliss (2003 ; อ้างถึงในบุญมาก พรหมพ่าย. 2546 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง ความสามารถจัดสรรงาน แบ่งเวลา เลือกรงานที่สำคัญที่สุดก่อน ได้อย่างถูกต้องโดยมีเวลาพักผ่อนหย่อนใจอย่างเพียงพอ

Roberto (2005 ; อ้างอิงในสุรีพร พึ่งพุทธคุณ. 2549 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อควบคุม และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

จากความหมายของการบริหารเวลาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารเวลา ได้ดังนี้ การบริหารเวลา หมายถึง การกำหนดและการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ

3.3 การจัดระบบงานให้เป็นระเบียบ การจัดเก็บข้อมูลและระบบเอกสารให้เป็นระเบียบ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานบนโต๊ะมีบรรยากาศที่ดี ทำงานได้คล่องตัวขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดเตรียมข้อมูลงานที่จะต้องทำ การจัดงานตามลำดับความเร่งด่วน การจัดแบ่งข้อมูลข่าวสารให้เป็นหมวดหมู่

3.4 การปรับปรุงความมีวินัยในตนเอง การทำงานให้ได้ผลดี จำเป็นต้องมีความมีวินัยในตนเองเพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเองแล้ว ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นเทคนิคในการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ การประเมินตนเอง พยายามมีสมาธิในการทำงานจนกว่างานจะสำเร็จ ไม่เป็นคนผลัดวันประกันพรุ่ง

3.5 การหลีกเลี่ยงงานที่เปล่าประโยชน์ เวลาที่ผ่านไปนั้นจะมีช่วงเวลาเปล่าประโยชน์ หากผู้บริหารได้ใช้เวลาเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์โดยการทำงานเพิ่มเติม ก็จะช่วยให้เวลานั้นมีคุณค่าเพิ่มขึ้น เทคนิคการหลีกเลี่ยงเวลาที่เปล่าประโยชน์ อาจต้องดำเนินการดังนี้ ใช้เวลาพักกลางวันให้มีค่า หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำลายเวลา ใช้เวลาที่รอคอยให้เป็นประโยชน์

3.6 การประเมินผลการใช้เวลา ควรจะติดตามผลและประเมินผลการใช้เวลาในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเอง และผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบความก้าวหน้าของงานกับระยะเวลาที่ควรจะดำเนินไปว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยการวิเคราะห์ถึงอุปสรรคและแนวทางแก้ไข หากว่างานหรือกิจกรรมนั้นมีความล่าช้า อาจจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ อาจจะประเมินการใช้เวลาดังต่อไปนี้ ประเมินความก้าวหน้าของงาน ประเมินผลการใช้เวลาในการทำกิจกรรมย่อย ใช้เวลาสำหรับการพักผ่อนแก่ตัวเองและผู้ร่วมงานบ้าง

#### 4. แนวทางในการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การบริหารจัดการเวลาให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการเลือกกลยุทธ์ที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และช่วยในการปรับระบบการทำงานในแต่ละวันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวทางในการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถทำได้ดังนี้

- 4.1 ฝึกฝนให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2 ทำงานทีละอย่างให้เสร็จก่อนที่จะไปทำงานอื่น
- 4.3 จดบันทึกขั้นตอนการทำงาน เมื่อทำงานเสร็จไปบางส่วนให้ตัดออกจากรายการ
- 4.4 เว้นช่องว่างสำหรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และจัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- 4.5 พิจารณาว่าสิ่งใด และใครบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของโครงการ
- 4.6 บันทึกแผนงานอย่างละเอียด แบ่งโครงการออกเป็นส่วนย่อย ๆ
- 4.7 แบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ และค่อย ๆ ทำให้เสร็จไปแต่ละวัน

- 4.8 ควรทำงานที่เร่งด่วน หรืองานที่มีกหักเล็กน้อยในช่วงเช้าของวัน
- 4.9 จัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ที่คุณต้องทำภายในหนึ่งสัปดาห์ และจัดบันทึกกิจกรรมที่ต้องทำภายใน 1 วัน
- 4.10 ควรหาเวลาในช่วงหลักเลิกงาน เพื่อเตรียมงาน สำหรับวันรุ่งขึ้น ไม่ควรนำงานกลับไปทำที่บ้าน
- 4.11 จัดลำดับความสำคัญ และจัดระเบียบข้อมูล เป็นสิ่งแรก เมื่อไปถึงที่ทำงานในตอนเช้า เช็คข้อความทางโทรศัพท์ และอีเมล
- 4.12 กำหนดไปเลยว่าเที่ยงวัน เป็นเวลาที่จะต้องทำงานให้เสร็จ
- 4.13 ควรพักระหว่างการทำงาน ควรทำงานให้มากที่สุดในช่วงเช้า
- 4.14 เลือกเช็คอีเมล และข้อความที่เป็นสาระเท่านั้น
- 4.15 ควรเริ่มทำงานก่อนเวลา และกลับบ้านตรงเวลา
- 4.16 ควรทานอาหารกลางวันกับคนที่ต้องประสานงานกับคุณ
- 4.17 เมื่อมีคนมอบหมายงานให้คุณทำ ควรบอกเหตุผล และกำหนดเวลาส่งงานแก่คุณด้วย
- 4.18 บันทึกสิ่งที่ต้องทำ และวันส่งงานในปฏิทินไว้ด้วย
- 4.19 หากงานที่แทรกเข้ามา มีความสำคัญมากกว่างานที่กำลังทำอยู่ ควรทำงานที่สำคัญก่อนและบันทึกสถานที่เป็นอยู่ของงานที่กำลังทำอยู่
- 4.20 จำแนกงานออกเป็นหมวดหมู่ งานไหนที่ควรตัดออกไป งานไหนที่ทำให้ใช้เวลาน้อยลง งานไหนที่สามารถมอบหมายให้คนอื่น ทำแทนได้
- 4.21 เอาของออกจากโต๊ะทำงานให้หมด นำสิ่งของที่ไม่จำเป็นรวมทั้งรูปภาพ และขนมขบเคี้ยวออกจากโต๊ะทำงาน
- 4.22 จัดระเบียบอุปกรณ์ เครื่องเขียน จัดโต๊ะให้ดูโล่ง ควรเก็บปากกา ดินสอ คลิปหนีบกระดาษ และอุปกรณ์เครื่องเขียนต่าง ๆ ไว้ในที่เดียวกัน
- 4.23 ควรเก็บเอกสารที่จะต้องใช้ในปัจจุบัน ไว้บนโต๊ะทำงาน
- 4.24 ควรแบ่งไฟล์ใหญ่ออกเป็นไฟล์ย่อย เพื่อสะดวกต่อการค้นหา
- 4.25 ควรใช้ปากกาหมึกสีที่เห็นได้ชัด เขียนชื่อไฟล์เป็นตัวอักษรขนาดใหญ่พอที่จะมองเห็น และใช้แฟ้มหลากหลายประเภท
- 4.26 ใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในการจัดเก็บเอกสารทุกวัน นำเอกสารที่ไม่ต้องการทิ้งไป
- 4.27 ควรกำหนดช่วงเวลาที่จะให้เพื่อนร่วมงานมาหารือเรื่องงาน และไม่ควรรับโทรศัพท์ หรือตอบอีเมลขณะหารือกับเพื่อนร่วมงาน

4.28 ขณะทำงานที่มีความสำคัญ ควรปิดโทรศัพท์และอีเมล

4.29 ก่อนจะแจกจ่ายงาน ควรทำรายการงานที่คุณรับผิดชอบ ควรคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงานที่แจกจ่าย ควรมั่นใจว่าบุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรม และมีประสบการณ์ ความรู้ ในการปฏิบัติงาน

4.30 คำนวณค่าใช้จ่ายของการจัดประชุม และควรดูว่ามีวิธีอื่นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

4.31 ควรจัดประชุมต่อเมื่อมีเหตุผล และพิจารณาบุคคลที่เข้าร่วมการประชุม กำหนดเวลาในการประชุม

4.32 ควรกำหนดเวลาเริ่ม และเลิกประชุม ไม่นัดประชุมในวันเดียวกัน และเช็คเวลาของผู้เข้าร่วมการประชุม

4.33 ควรจัดประชุมในช่วงบ่าย และควรเป็นวันสุดท้ายของสัปดาห์

## 5. ประโยชน์ของการบริหารเวลา

เวลามีความสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุด และทุกคนยังได้รับเวลาเท่าเทียมกันคือวันละ 24 ชั่วโมง การบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ (นันทพร หาญวิทย์สกุล, 2546 : 8-11)

5.1 ทำให้มีเวลาทำในสิ่งที่ต้องการ ผู้ที่มีความสามารถในการบริหารเวลาที่ดีย่อมจะมีเวลามากเพียงพอที่จะทำภารกิจ หรืองานอดิเรกที่ต้องการ ได้มากกว่าผู้ที่ไม่ได้มีการกำหนดการใช้เวลา หรือวางแผนการใช้เวลา

5.2 ทำให้มีเวลาว่างเพิ่มมากขึ้น การบริหารเวลาที่ดีจะทำให้เรามีเวลาว่างเพิ่มมากขึ้น สามารถใช้เวลาไปกับชีวิตส่วนตัว เช่น ครอบครัว การออกกำลังกาย การดูแลบุพการี หรืออาจนำไปใช้กับชีวิตการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและ โอกาสของความก้าวหน้าในชีวิต เช่น การทำงานพิเศษ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

5.3 ทำให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น การบริหารเวลาที่ดีจะทำให้มีเวลาที่จะใช้ในการไตร่ตรองเรื่องราวต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพราะหากมีเวลาไม่มากพออาจตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ยังไม่ได้นิ่งถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่จะมีผลกระทบตามมาภายหลังการตัดสินใจ แต่การมีเวลาที่มากพอจะทำให้มีเวลาไตร่ตรองถึงผลกระทบต่างๆ และทำให้การตัดสินใจนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ

5.4 การบริหารเวลาที่ดีจะทำให้มีสุขภาพที่ดีขึ้น ในภาวะการณปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเมืองที่มีแต่ความวุ่นวายสับสน ทุกอย่างในชีวิตมีแต่ความเร่งรีบ ทุกคนในสังคมมักประสบกับปัญหาไม่มีเวลา บางคนถึงกับไม่มีเวลาที่จะดูแลตัวเองและครอบครัว ดังนั้นการบริหารเวลาที่ดี จะทำให้สามารถนำเวลาที่เหลือมาดูแลเอาใจใส่ต่อสุขภาพกาย และสุขภาพใจ

5.5 ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ดีขึ้น การมีเวลาที่เพิ่มมากขึ้นอันเกิดจากการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน เพราะมีเวลาทำให้สามารถทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ จึงส่งผลต่อผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพที่มากเพียงพอ

5.6 สามารถทำให้ดำเนินชีวิตได้ง่ายขึ้น การบริหารเวลาที่ดีจะทำให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ง่ายขึ้น มีชีวิตที่ง่ายขึ้น โดยไม่ต้องเร่งรีบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป เช่น การใช้ชีวิตกับครอบครัวและหน้าที่การงานอย่างพอเหมาะพอควร หากบริหารเวลาไม่มีประสิทธิภาพ อาจต้องใช้เวลาที่เร่งรีบกับการทำงานจนไม่มีเวลาให้กับครอบครัว

5.7 การทำงานง่ายขึ้น เมื่อมีการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดีทำให้บุคคลนั้นสามารถใช้เวลาที่เหลือในการทำงาน สามารถทำงานได้ง่ายขึ้นเพราะไม่ถูกรังรัดมากจนเกินไป การทำงานบางประเภทหากเร่งรีบมากจนเกินไปบางครั้งอาจสร้างความยุ่งยากให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานได้

5.8 ทำให้ชีวิตเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย การบริหารเวลาที่ดีจะทำให้การดำเนินชีวิตประจำวันเพื่องานส่วนตัวและงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างสมดุล เพราะภารกิจของคนส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับภารกิจเพื่อเรื่องส่วนตัวและภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หากผู้ใดสามารถบริหารเวลาได้อย่างสมดุลแล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลายไม่เคร่งเครียด และมีชีวิตอย่างมีความสุข

5.9 ลดความเสี่ยงในการดำเนินชีวิต การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุกวันนี้ตั้งอยู่บนความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งชีวิตที่ต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อการดำรงอยู่ บางคนจึงต้องยอมทำงานที่มีความเสี่ยงสูงแม้จะได้ผลตอบแทนที่ต่ำ อย่างไรก็ตามหากบุคคลใดสามารถบริหารเวลาที่มีอยู่ให้มีคุณค่าแล้วจะช่วยให้ความเสี่ยงในการดำเนินชีวิตลดน้อยลงได้

## แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน

### 1. ความหมายของความเครียดในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของความเครียดในการทำงานไว้ดังนี้

คีรีมาส อเด่นคำ (2542 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานที่ไม่สมดุลและเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งร่างกายและจิตใจรวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน

ทงนศักดิ์ ยิ่งรัตนสุข และคณะ (2544 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านข้อเรียกร้องจากงาน อำนาจการตัดสินใจในงาน และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสรีระวิทยาของบุคคลทำให้เกิดปัญหาสุขภาพกายและจิตต่าง ๆ ในลักษณะผลเรื้อรัง (Chronic effect) เช่น การเจ็บป่วยด้วยโรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจและหลอดเลือด โรคเกี่ยวกับกระเพาะอาหารและลำไส้ โรคทางระบบกล้ามเนื้อและโครงสร้าง ภูมิแพ้ หอบหืด และการเจ็บป่วยทางจิต

ขงยุทธ พิมพา (2545 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกต่อการทำงานว่ามีภาวะกดดันหรือคุกคามร่างกายและจิต ทำให้เกิดความวิตกกังวล ความคับข้องใจ ความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนอาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม เช่น ปวดศีรษะ ปวดเมื่อยตามเนื้อตามตัว หงุดหงิด โกรธง่าย ใจน้อย ท้อแท้ใจ นอนไม่หลับ หลับยาก ขาดสมาธิ ท้องอืด ท้องเฟ้อ หงุดหงิดง่าย เก็บตัว ซึ่งแต่ละคนมีการแสดงออกแตกต่างกัน

จตุพร พุทธหิรัญ (2546 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งถ้ามีภาวะกดดัน ทำให้เกิดความเจ็บป่วยทางร่างกาย และจิตใจ และทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน

วรงค์ศิริ พรหมรัศมี (2547 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ผลของความไม่สมดุลระหว่างความต้องการจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกของบุคคลกับการรับรู้ความสามารถของบุคคลที่จะบรรลุความต้องการนั้น ส่งผลต่อร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม ซึ่งแต่ละคนจะมีความเครียดแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับการประเมินของบุคคลนั้น ๆ

อภิัญญา วงษ์ภูวนาบ (2548 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ภาวะไม่สมดุลที่ร่างกาย และจิตใจถูกกระตุ้นจากการทำงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มาจากร่างกายใน และภายนอกร่างกาย ทำให้ร่างกายและจิตใจขาดสมดุล และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

Cooper และ Marshall (1976 : 11-28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปริมาณงานที่มากเกินไป ความสับสนและความขัดแย้งในบทบาท สถานะการทำงานที่ไม่ดี งานที่ต้องรับผิดชอบสูง และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ไม่ดี ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความเจ็บป่วยทางร่างกายและสุขภาพจิตที่ไม่ดีตามมา

Ross และ Altmaier (1994 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานกับลักษณะงานของผู้ทำงาน โดยปริมาณงานมากเกินไปเกินกว่าความสามารถของผู้ทำงานที่จะทำได้

Hellriegel และ others (2001 ; อ้างถึงในวรงค์ศิริ พรหมรักษ์. 2548 : 11)

ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ผลลัพธ์หรือการตอบสนองต่อสถานการณ์ ความต้องการทางกายภาพและทางจิตวิทยาในการทำงานของบุคคลซึ่งความเครียดเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าคุณสมบัติที่จำเป็นมากกว่าความสามารถในการควบคุมของบุคคล

Robbins (2005 : 569) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง สภาพทางอารมณ์ที่บุคคลต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นการบังคับขู่เข็ญหรือความไม่แน่นอนต่าง ๆ ความเครียดไม่จำเป็นที่ต้องไม่ดีเสมอไป ในบางครั้งความเครียดก็จะถูกอธิบายหรือกล่าวถึงในแง่ลบ แต่บางครั้งความเครียดก็จะเป็นประโยชน์ก็ได้ เช่น บางคนสามารถทำงานได้ดีในสภาพของความเครียด แต่บางคนก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เลยในขณะที่เกิดความเครียด

จากความหมายของความเครียดในการทำงานข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความเครียดในการทำงานได้ดังนี้ ความเครียดในการทำงานหมายถึง ภาวะทางอารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกไม่สบายกาย ไม่สบายใจ คับข้องใจหรือถูกบีบคั้น กดดัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งร่างกายและจิตใจรวมทั้งผลการปฏิบัติงาน

## 2. ประเภทของความเครียด

การแบ่งความเครียดตามผลที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(Dubrin and Ireland. 1986 : 116)

2.1 ความเครียดที่ดี (Positive Stress) ซึ่งเรียกว่า Eustress ได้แก่ ความเครียดที่ทำให้เกิดความสุข สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดชนิดนี้เป็นสิ่งที่ดี สร้างความสุขให้แก่ผู้รับได้ เช่น การแต่งงาน หรือผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

2.2 ความเครียดที่ไม่ดี (Negative Stress) ซึ่งเรียกว่า Distress ได้แก่ ความเครียดที่ทำให้เกิดความทุกข์ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นก็รู้ทันทีว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี เช่น การหย่าร้าง เจ็บป่วย ญาติเสียชีวิต

## 3. ระดับความเครียด

ระดับหรือความรุนแรงของความเครียด สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

(ซูทิตย์ ปานปรีชา. 2548 : 483)

3.1 ความเครียดระดับเล็กน้อย ถือเป็นภาวะปกติ พบได้ในชีวิตประจำวันของทุกคน ขณะกำลังเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ หรือกำลังต่อสู้กับความรู้สึกที่ไม่ดีของตัวเอง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาของร่างกาย ความนึกคิด อารมณ์และพฤติกรรมให้เห็นได้ชัด ไม่เกิดผลเสียในการดำเนินชีวิต

3.2 ความเครียดระดับปานกลาง เป็นระยะที่ร่างกายและจิตใจต่อสู้กับความเครียดที่มี แสดงออกให้เห็นโดยมีการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาของร่างกาย ความคิด อารมณ์ พฤติกรรม และการดำเนินชีวิต ความเครียดระดับนี้เป็นสัญญาณเตือนภัยว่ามีความเครียดมากกว่าปกติ

ต้องรับหาทางขจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดหรือผ่อนคลายความเครียด

3.3 ความเครียดระดับรุนแรง ร่างกายและจิตใจพ่ายแพ้ต่อความเครียด มีการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายและจิตใจให้เห็นเด่นชัด มีพยาธิสภาพหรือป่วยเป็นโรค ทำให้การดำเนินชีวิตเสียไป การตัดสินใจผิดพลาด

#### 4. สาเหตุของความเครียด

สาเหตุของความเครียดในการทำงานมี 5 สาเหตุ คือ (Taylor. 1986 : 171-172)

4.1 ลักษณะงาน ได้แก่ สภาพการทำงานไม่ดี เนื่องจากการออกแบบงาน การออกแบบสถานที่ การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน งานหนักหรืองานที่มีความซับซ้อนเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน งานซ้ำซากน่าเบื่อ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดได้ง่าย

4.2 บทบาทในองค์กร ได้แก่ บทบาทที่ไม่ชัดเจน ความขัดแย้งในบทบาท

4.3 ความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การไม่ได้รับความก้าวหน้าเท่าที่ควร หรือไม่มีโอกาสก้าวหน้า

4.4 สัมพันธภาพภายนอกองค์กร สัมพันธภาพที่ดีช่วยลดภาวะเครียดได้ เนื่องจากการได้รับการเกื้อหนุนช่วยเหลือเป็นแรงสนับสนุนทางสังคมประการหนึ่ง ส่วนสัมพันธภาพที่ไม่ดีนำไปสู่ปัญหาด้านบทบาทและเกิดความตึงเครียด แสดงออกในรูปของความไม่พึงพอใจในงาน

4.5 โครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร ได้แก่ การขาดการให้คำปรึกษาหรือความช่วยเหลือที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน กวาระเบียดที่เข้มงวด การถูกจำกัดพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเครียด ส่วนองค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจะมีประสิทธิภาพในการทำงานดี มีปัญหาสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจลดลงและอัตราการลาออกโยกย้ายสับเปลี่ยนของผู้ปฏิบัติงานลดลงด้วย

การรู้จักสาเหตุของความเครียดจะทำให้แก้ปัญหาอันเกิดจากความเครียดได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร นอกจากจะทำให้แก้ปัญหาของตนเองได้ ยังจะต้องแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย สาเหตุของความเครียดอาจแยกเป็น 3 ประเภท คือ เสนาะ ดิเยาว์. (2546 : 238-239)

1. ความเครียดเกิดจากงาน (Work Stressor) เมื่อคนเกิดความเครียดจากงานจะเกิดปฏิกิริยาต่าง ๆ คือ ลาออกจากงาน ลดผลการผลิต ลาป่วย ขาดงาน หรือมาทำงานสาย สาเหตุจากงานแยกออกเป็นสาเหตุย่อย คือ

1.1 ปริมาณงานที่ทำ (Quantity of Work) คนมักจะเกิดความเครียดเพราะงานมากเกินไปและตัวเองต้องการให้งานทำเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่คนเกิดความเครียดเพราะทำงานมากเกินไป แต่มีบางคนเครียดเพราะมีงานทำน้อยเกินไปทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและรู้สึกผิด



1.2 สภาพการทำงาน(Condition of Work) สภาพงานที่ไม่ดีก็เป็นสาเหตุของความเครียดด้วย เช่น อุณหภูมิในที่ทำงานสูงหรือต่ำเกินไป เสียงดัง แสงมากไปหรือน้อยไป อากาศเป็นพิษ การเดินทางไกล การมีชั่วโมงทำงานในแต่ละวันที่ยาวนานเกินไป และการติดต่อกันโดยผ่านเครื่องอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีทางการสื่อสารมากเกินไป

1.3 บทบาทในการปฏิบัติงาน (Role of Work) ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการขัดแย้งกับคนอื่น แม้ได้รับมอบหมายในการทำงานที่ชัดเจนก็อาจไปขัดแย้งกับคนอื่นจากการทำงานเพราะความเข้าใจผิดหรือเพราะลักษณะงานก็ได้

1.4 การพัฒนาอาชีพ ที่เรียกว่า การพัฒนาอาชีพ (Carrer Development) หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน การ โอนย้ายงานและโอกาสอื่นที่ทำให้งานดีขึ้น ในปัจจุบันกระแสของการปรับรูปแบบองค์กรหรือการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลงก็เป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดอย่างมาก

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) การทำงานในองค์กรย่อมต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชาหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีก็เป็นปัจจัยให้งานขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย หากผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดีกับคนอื่นก็เป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดได้

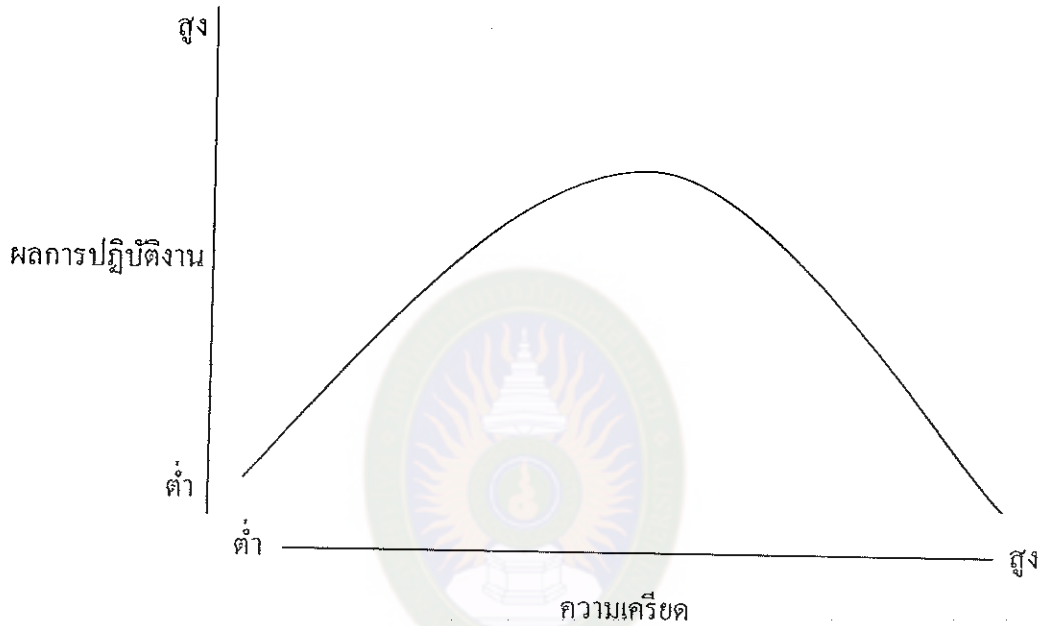
1.6 ความรุนแรง (Excessiv) สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในปัจจุบันก็คือ ความรุนแรงซึ่งอาจเกิดในที่ทำงานหรือการทำงานและเกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น พฤติกรรมการคุกคามทางเพศ(Sexual Harassment) การฆาตกรรมและอุบัติเหตุจากการจราจร

2. สาเหตุเกิดจากส่วนตัว ปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญก็คือ ความรู้ความสามารถ ความต้องการและบุคลิกภาพของแต่ละคน คนที่ต้องการประสบความสำเร็จสูงแต่ความสามารถมีน้อย อาจเกิดความผิดหวังในการทำงานหรือคนที่มีความสามารถสูงแต่ขาด โอกาสที่จะทำงานก็เป็นสาเหตุให้เกิดความเครียดได้ ที่สำคัญคือบุคลิกภาพของคนๆที่เรียกว่า บุคลิกภาพ Type A จะเกิดความเครียดมากกว่าคนที่มีบุคลิกภาพ Type B คนที่มีบุคลิกภาพ Type A มีลักษณะดังนี้ เคลื่อนไหวเร็ว เช่น เดินเร็ว กินเร็ว ทำงานเร็ว ขาดความอดทน ขาดความอดทนที่จะรอคอย มักจะเร่งคนอื่น ใจร้อน รีบเร่ง ทำหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน มีงานหลายงานในระยะเวลาเดียวกันหรือระยะใกล้เคียงกัน รู้สึกไม่สบายใจหากอยู่เฉย ๆ หรือไม่ทำงาน เร่งรัดงานให้เสร็จโดยเร็วในระยะเวลานั้นสั้น แสดงอาการเหมือนคนโรคประสาท ทำงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ ชอบที่จะแข่งขันและ รู้สึกเป็นการต่อสู้

3. สาเหตุอื่น ได้แก่ ปัจจัยอย่างอื่นที่ไม่ได้เกิดจากการทำงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องครอบครัว เรื่องชีวิตส่วนตัว (Life Stressor) เรื่องเศรษฐกิจของตัวเองหรือเรื่องภายในครอบครัว สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด ก็คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมากเกินไปจนร่างกายและจิตใจ

6. ความเครียดกับผลการปฏิบัติงาน

ความเครียดนั้นสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานเท่าที่ผ่านมาได้ปรากฏการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่มาก แต่ที่รู้จักกันมากที่สุดนั้นก็คือ เรื่องสัมพันธ์ภาพของตัวยูคว่าหรือตัวยูหวักลับ ดังภาพประกอบที่ 1 (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์. 2542 : 158:160)



ภาพประกอบที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญว่าความเครียดในระดับต่ำจนถึงระดับปานกลางจะกระตุ้นบุคคล และทำให้บุคคลสามารถมีปฏิกิริยาตอบโต้กับสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบตัวเขาได้มากขึ้น ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานของเขาได้ดีกว่าเดิม เร็วกว่าเดิม แต่หากความเครียดนั้นมีมากเกินไปก็ทำให้บุคคลเกิดแรงบีบคั้น หรือมีความรู้สึกที่ต้องฝืนใจมากซึ่งยังผลให้การปฏิบัติงานตกต่ำลง แบบของตัวยูหวักลับจะเป็นการอธิบายถึงปฏิกิริยาตอบโต้ของบุคคลที่มีความเครียดเป็นครั้งคราว และเช่นกันกับการเปลี่ยนแปลงในระดับความรุนแรงของความตึงเครียด คือความเครียดในระดับปานกลางในระยะยาวจะมีอิทธิพลในทางลบต่อการปฏิบัติงาน และหากความเครียดนั้นรุนแรงและยังมีอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ พลังของบุคคลนั้น ๆ ก็จะค่อย ๆ เหือดหายไปด้วย

สมมติฐานของตัวยูหวักลับจะอยู่ในระดับปานกลางก็ด้วยอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่สำคัญ คือ ชนิดของงานและบุคลิกภาพของบุคคล สำหรับชนิดของงานที่สามารถเพิ่มระดับความเครียดได้มาก นั่นก็คืองานที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ดำรงตำแหน่งมีอำนาจในการควบคุมงานนั้นน้อยมาก งานที่เร่งรีบ ต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลาโดยผ่อนผันไม่ได้เลย หรือสภาพงานที่มีความรับผิดชอบอย่างสำคัญ

เกี่ยวกับการเงินหรือทรัพยากรบุคคล หรืองานที่ต้องเสี่ยงชีวิต สำหรับบุคลิกภาพของบุคคลที่สัมพันธ์กับความเครียดนั้น เป็นที่รู้จักกันในชื่อบุคลิกภาพชนิด เอ (Type A personality) และบุคลิกภาพชนิด บี (Type B personality) บุคลิกภาพบุคลิกชนิดเอ จะมีลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกรีบร้อน ทำอะไรรวดเร็ว ไม่ยอมเสียเวลาว่าง ๆ มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง และมีแรงขับในการแข่งกันกับผู้อื่นมากเกินไป บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะก้าวร้าวประคบกับต่อสู้อย่างไม่หยุดหย่อนเพื่อที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น ๆ โดยใช้เวลาน้อยลง ๆ ดังนั้นบุคคลประเภทนี้จึงเคลื่อนไหว เดิน รับประทานเร็วเสมอ พยายามจะคิด หรือทำในสองสิ่งหรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน ใช้เวลาพักผ่อนไม่เป็น ตรงกันข้ามกับบุคลิกชนิดบี ซึ่งไม่รีบร้อนกระทำตามที่ตนปรารถนา เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการอย่างบ้าคลั่งเหมือนบุคลิกชนิดเอ ฉะนั้นคนประเภทนี้จึงไม่รู้สึกทุกข์ร้อนในแง่การแข่งขันกับเวลา ไม่รู้สึกจำเป็นที่จะต้องแสดงออกเพื่อความสำเร็จของตนเอง ทั้งนี้เว้นแต่มีสถานการณ์ที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น การเล่นกีฬาก็เพื่อความสนุกสนานและพักผ่อนมากกว่าเป็นการแสดงความเหนือกว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพชนิดเอ จะเป็นโรคหัวใจได้มากกว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพชนิดบี ถึง 2-3 เท่า ดังนั้นความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพแบบเอและบีจึงช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องของบุคคลและความเครียดได้ นั่นคือบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเอจะมีความเครียดโดยเฉลี่ยมากกว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบบี

#### 7. การบริหารความเครียด

ความเครียดเกิดขึ้นจากแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน แม้ว่าความเครียดไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่บุคคลและองค์กรสามารถบริหารความเครียด เพื่อที่จะลดความรุนแรงและผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2546 : 1026-1038)

##### 7.1 การบริหารความเครียดของบุคคล

การบริหารความเครียด โดยบุคคลจะมีทั้งกิจกรรมและพฤติกรรมที่กำจัดหรือควบคุมแหล่งที่มาของความเครียด และทำให้บุคคลต้านทานความเครียดได้มากขึ้น หรือสามารถรับมือกับความเครียดได้ดีขึ้น กลยุทธ์ที่นิยมแพร่หลายมากที่สุดมีดังนี้

##### 7.1.1 การบริหารเวลาวิถีทางอย่างหนึ่งของการจัดการความเครียดคือ

การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะจัดระบบให้ดีขึ้นให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารเวลามักจะถูกเสนอแนะเพื่อการจัดการความเครียด แรงกดดันประจำวันสามารถผ่อนคลายลงหรือกำจัดได้ถ้าบุคคลสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่แพร่หลายคือ การทำรายการสิ่งที่ต้องการกระทำภายในวันนั้นทุกเช้า แล้วรวมกลุ่มรายการเป็น 3 ประเภท คือ กิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องถูกกระทำ กิจกรรมที่สำคัญที่ควรจะถูกกระทำ และกิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มอบหมายหรือเลื่อนไปได้

7.1.2 การออกกำลังกายบุคคลที่ออกกำลังกายเป็นประจำจะเป็นโรคหัวใจวาย น้อยกว่าบุคคลที่ไม่ออกกำลังกาย บุคคลที่ออกกำลังกายจะรู้สึกเครียดน้อยลง เชื่อมั่นตนเองสูงขึ้น และมองโลกในแง่ดีมากขึ้น บุคคลที่ไม่ได้ออกกำลังกายจะรู้สึกเครียดและหดหู่มากขึ้น การออกกำลังกายจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของการบริหารความเครียด การวิ่งจ็อกกิ้ง การเดินแอโรบิก การว่ายน้ำ การเล่นเทนนิส การเล่นกอล์ฟ และการเดินจะเป็นการออกกำลังกายที่บุคคลได้ใช้จัดการความเครียด การออกกำลังกายเป็นประจำสามารถลดความเครียดได้

7.1.3 การผ่อนคลายซึ่งจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพของการปรับตัว เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันอย่างรุนแรงกล้ามเนื้อของร่างกายหลายแห่งจะตึง การผ่อนคลายจะมุ่งที่การจัดการตึงของกล้ามเนื้อเนื้อที่สำคัญ เช่น มือ แขน คอ หลัง เท้า และข้อเท้า การผ่อนคลายกล้ามเนื้อเหล่านี้จะทำให้ความดันโลหิตลดลง และลดความเครียดทางร่างกายอย่างอื่นได้ วิธีการที่ใช้คือ การหยุดพักผ่อนเป็นระยะ การฝึกโยคะ และการนั่งสมาธิ เป้าหมายของวิธีการเหล่านี้ คือ การบรรลุนิสัยของการสงบนิ่งทางร่างกายและจิตใจ

7.1.4 การทำสมาธิเป็นกระบวนการทางจิตใจที่สามารถปลดปล่อยตัวเองจากความเครียดของชีวิตประจำวันเป็นเวลาสามสิบนาทีหรือหนึ่งวันและเพียงแต่ผ่อนคลายเท่านั้น การทำสมาธิบางอย่างต้องใช้การฝึกอบรมทางวิชาชีพเพื่อที่จะเรียนรู้แต่กระนั้น โดยทั่วไปการทำสมาธิต้องอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เงียบสงบ การนั่งด้วยท่าทางที่สบายและการเลิกกังวลด้วยการมุ่งจิตใจไปที่ภาพหรือคำพูด

7.1.5 การป้อนกลับทางชีวเคมีหรือการป้อนกลับทางชีวจะช่วยให้บุคคลตรวจสอบปฏิกิริยาทางร่างกายของตนเองที่เปลี่ยนแปลงได้ ภายใต้การป้อนกลับทางชีวอย่างถูกต้อง บุคคลสามารถเรียนรู้การควบคุมคลื่นสมอง การเต้นของหัวใจ การเกร็งของกล้ามเนื้อ และแม้แต่อุณหภูมิของร่างกายได้ การฝึกอบรมการป้อนกลับทางชีวจะสอนบุคคลให้รับรู้เมื่อปฏิกิริยาทางร่างกายเหล่านั้นกำลังเกิดขึ้น และจะสามารถลดระดับของอาการเหล่านั้นลงเมื่ออยู่ภายใต้ความเครียดได้อย่างไร

7.1.6 การสนับสนุนทางสังคมโดยธรรมชาติบุคคลจะแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลอื่นการสนับสนุนทางสังคมเมื่อกำลังเผชิญกับปัญหาหรือความรู้สึกที่เครียด การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนฝูงญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นที่ห่วงใยสามารถเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของการจัดการความเครียดได้ จำนวนของบุคคลากรที่เราสามารถพึ่งพาได้ และคุณภาพของความสัมพันธ์ที่มีกับบุคคลเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการช่วยบรรเทาความเครียด การสนับสนุนทางสังคมสามารถลดความรู้สึกที่เครียดได้

7.1.7 การระบุบทบาทให้ชัดเจนควรพยายามระบุให้ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของบทบาท ถ้าบุคคลรู้สึกว่าการมอบหมายงานไม่ชัดเจนแล้วสามารถถามผู้บริหารได้

เพื่อที่จะระบุสิ่งที่คาดหวังไว้ให้ชัดเจน การมอบหมายความรับผิดชอบบางอย่างแก่บุคคลอื่น ผู้บริหารสามารถปล่อยให้บุคคลรวบรวมข้อมูลให้ หรือเป็นตัวแทนในการประชุมบางอย่าง การจัดการงานมากขึ้นไป คือความร่วมมือกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์อย่างเดียวกัน การแบ่งงานและการร่วมข้อมูลสามารถช่วยให้บุคคลทำรายงานได้รวดเร็วขึ้น และใช้ความพยายามน้อยลง

## 7.2 การบริหารความเครียดขององค์กร

องค์กรสามารถกระทำหลายสิ่งเพื่อที่จะจัดการปัญหาและโอกาสที่เป็นแหล่งที่มาของความเครียดของบุคคลได้ ดังนี้

7.2.1 การออกแบบงานผู้บริหารควรจะออกแบบงานใหม่ เพื่อที่จะลดความเครียดที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งของบทบาท ความคลุมเครือของบทบาท ปริมาณงานมากเกินไป ปริมาณงานน้อยเกินไป หรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นได้ การเพิ่มความเป็นอิสระจะช่วยป้องกันความขัดแย้งของบทบาทได้ และการป้อนกลับจะช่วยลดความคลุมเครือของบทบาทได้ การลดจำนวนงานของบุคคลจะเป็นทางเลือกที่จำเป็น บทบาทน้อยเกินไปสามารถถูกแก้ไขด้วยการเพิ่มความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของงาน และความสำคัญของงานทุกครั้ง

7.2.2 การลดความไม่แน่ใจบุคคลได้เผชิญกับความเครียดเนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติงานที่มอบหมายให้อย่างไร จะสามารถจัดการเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ขัดแย้งกันอย่างไร หรือจะลำดับความสำคัญของงานที่มอบหมายอย่างไร ความไม่แน่ใจสามารถทำให้เกิดความเครียดได้ วิธีการลดความไม่แน่ใจภายในองค์กรคือการยอมให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่กระทบต่อบุคคลและงานที่ปฏิบัติ การตัดสินใจอาจจะถูกก้าวไปขึ้นหนึ่งด้วย การให้อำนาจแก่บุคคล การให้อำนาจที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง และรับผิดชอบผลลัพธ์ของการตัดสินใจ วิธีที่สองคือการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร บุคคลต้องการข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และทันเวลา ต้องทำให้บุคคลเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านี้มีผลอย่างไร

7.2.3 ความมั่นคงของงานการให้ความมั่นคงของงานจนบุคคลรู้ว่าสามารถสนับสนุนตัวเองและครอบครัว จะช่วยกำจัดความเครียดได้ ถ้าการปลดออกจากงานเป็นไปได้จริงผู้บริหารควรจะให้ข้อมูลที่ชัดเจนและจริงแก่บุคคล เมื่อการปลดออกจากงานจำเป็นแล้วการบอกล่วงหน้าให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้จะดีที่สุด เพื่อที่บุคคลจะได้สามารถเตรียมตัวเองและสมัครงานใหม่ และองค์กรควรจะให้คำปรึกษาในการช่วยหางานใหม่ หรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมที่จะเพิ่ม โอกาสการจ้างงาน และบุคคลควรจะได้รับเงินชดเชยอย่างยุติธรรม

7.2.4 ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นได้การใช้ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นจะช่วยให้บุคคลจัดการความขัดแย้งระหว่างชีวิตส่วนบุคคลและการทำงานได้ การแบ่งงานจะช่วยให้บุคคลจัดการความต้องการเวลาที่แข่งขันกันจากการทำงานและความรับผิดชอบส่วนบุคคลได้ การแบ่งงานจะมีประสิทธิภาพต่อบุคคลและองค์กรเมื่อมีการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดี

7.2.5 โครงการช่วยเหลือบุคคล เช่น โครงการบริหารสุขภาพเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ของบุคคลภายในองค์กรและกระตุ้นการมีสุขภาพที่ดีขึ้น ให้การช่วยเหลือบุคคลปรับปรุงความเป็นอยู่ และความสามารถจัดการความเครียด

7.2.6 โครงการสุขภาพดีเป็นการจัดโครงการประเภทให้ความรู้ตลอดจนให้การรักษาพนักงานในเรื่องพิษและโทษของบุหรี่ เหล้า และสิ่งเสพติดต่าง ๆ

7.2.7 การหยุดงานหลายองค์กรยอมให้มีการหยุดงานแก่ผู้บริหารระดับสูง การหยุดงานจะเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง ด้วยการหลบหลีกความเครียดจากงานประจำ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความเครียดในการทำงาน เป็นภาวะทางอารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกไม่สบายกาย ไม่สบายใจ คับข้องใจหรือถูกบีบบังคับ กดดัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งร่างกายและจิตใจรวมทั้งผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดของ Cppper and Marshall. (1979 : 183-202) ประกอบด้วย 1. บทบาทในองค์กร (Rold in the organization)

2. ลักษณะงาน (Job) 3. การก้าวหน้าในหน้าที่การงาน(The progress in the work) 4. ปัจจัยนอกรองค์กร (Factors outside the organization) มาเป็นแนวทางการวัดความเครียดในการทำงานของพนักงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้  
 วิไล บุญแสง (2544 : 46) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาว (2546 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลรวมทางด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ หมายความว่าจำนวนทรัพยากรระดับหนึ่งก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานด้วยปริมาณ และคุณภาพเท่าไร หรืออาจวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

อภิญา วงษ์กุลลาบ (2548 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติของสมาชิกที่นำไปสู่ความสำเร็จในงานและเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ขององค์การ

Murphy (1991 : 92) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงาน ตามบทบาทที่ได้รับ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ

White (1991 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

Bovee (1993: 175) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

Bacal (1999 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา ในเรื่องการกำหนดความหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจกับงานที่ต้องทำ

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถสรุปความหมายของผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้ ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง โดยวัดผลรวมทางด้านปริมาณงาน คุณภาพของงาน และความพอใจในงาน

## 2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การที่นำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารของงานบุคคล จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินการประเมินให้เป็นอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน โดยเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ (Schulcr. 1998 : 13)

2.1 การพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยการให้ตอบสนองอย่างเป็นทางการแก่พฤติกรรมการทำงาน

2.2 การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ทำให้พนักงานได้ทราบถึงความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบ

2.3 การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปรับปรุงการทำงานในส่วนที่เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องด้วยการจัดฝึกอบรม การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการสอนงาน

2.4 การให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ

2.5 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการทดแทนตำแหน่งแก่พนักงาน

## 3. ปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลงานสมควรต้องกระทำการศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. 2545 : 197-199 )

3.1 มาตรฐานของการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะที่ถูกกำหนดขึ้นตามแต่ละชนิดของงานโดยอยู่ในรูปของปริมาณ และหรือคุณภาพของงาน เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ของบุคคลว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพียงใด การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานช่วยให้ทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินผล และผู้ถูกประเมินผลทราบว่า ในแต่ละคนให้ความสำคัญกับคุณสมบัติและต้องพิจารณาคุณลักษณะใดเป็นหลัก เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในอนาคต

3.2 ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน โดยตรงเพียงคนเดียวนั้นอาจมีปัญหาในด้านอคติ ความเกรงใจ หรือไม่ทั่วถึงในการประเมินผล ดังนั้นองค์กรอาจต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล หรือให้บุคคลต่าง ๆ มีส่วนในการประเมินผลงานของทุกคน เพื่อทำการศึกษาผลการดำเนินงานของบุคคลให้มีความถูกต้องและยุติธรรม

3.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลในปัจจุบัน และ/หรือ คาดการณ์ศักยภาพในการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตเป็นหลัก ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้งสองนี้มีความแตกต่างกันอยู่ในระดับหนึ่ง และจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการประเมินผลตลอดจนการตีความในพฤติกรรม และผลลัพธ์ของการแสดงออกที่แตกต่างกัน

โดยทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงานมักที่จะให้ความสำคัญถึงการพิจารณาผลงานของบุคคลในปัจจุบันมากกว่าการพิจารณาศักยภาพการพัฒนาในอนาคต เนื่องจากผลงานในปัจจุบันสามารถที่จะวัดผล และแสดงเป็นตัวลขทางบัญชีที่แน่ชัดถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับอย่างชัดเจน แต่ในทางตรงกันข้ามการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ไม่สามารถบ่งชี้ความแน่นอนในความสำเร็จของบุคคลได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนสถานการณ์ในอนาคตจะมีความไม่แน่นอนและแทรกอยู่ซึ่งเป็นการยากต่อการตัดสินใจ

#### 4. ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2547 : 314 -318)

4.1 ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง คือ สิ่งที่สามารถนับหรือวัดได้อย่างค่อนข้างแน่นอน และถูกต้อง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

4.1.1 ปริมาณของผลงาน (Quantity of Work) คือ ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามปริมาณหรือเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจใช้หน่วยวัดตามลักษณะของงาน ตัวอย่างเช่น งานด้านการผลิต หน่วยวัดอาจเป็นจำนวนหน่วยของสินค้าที่ผลิตได้ จำนวนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ความเร็วในการผลิต ปริมาณเวลาที่เครื่องจักรเสียหายทำงานไม่ได้ ส่วนงาน



ด้านการขาย มักจะใช้ยอดขายคิดเป็นจำนวนบาท โดยเปรียบเทียบกับยอดขายที่ผ่านมา ควบคู่กับจำนวนลูกค้าที่ร้องเรียน ส่วนงานด้านเสริมการประเมินมักพิจารณาจากจำนวนเอกสารที่พิมพ์ได้ จำนวนข้อมูลที่บันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือจำนวนความผิดพลาดในการจัดเก็บเอกสาร

4.1.2 คุณภาพของผลงาน (Quality of Work) คือ ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีเพียงไร โดยอาจพิจารณาจากความถูกต้อง ความเรียบร้อย ความสมบูรณ์ หรือความสวยงามประณีตของผลงาน

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร คือ ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรที่บันทึกและเก็บรักษาโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้สามารถแบ่งได้หลายชนิด ดังต่อไปนี้

4.2.1 การไม่ได้ปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณการไม่ได้ปฏิบัติงานของพนักงาน อันเนื่องมาจาก การลาพัก การขาดงาน การมาสาย การลาป่วยเกินกำหนด หรือการลาอื่น ๆ

4.2.2 การกระทำผิดระเบียบวินัย หมายถึง การที่พนักงานได้รับการลงโทษจากการกระทำผิดระเบียบวินัย หรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งบ่งชี้ถึงความหย่อนในวินัยของพนักงาน

4.3 ข้อมูลจากการตัดสินของบุคคล หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการให้บุคคลต่าง ๆ เป็นผู้ลงความเห็นและตัดสินว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเพียงไร ข้อมูลประเภทนี้นับว่าเป็นสิ่งที่ยังการนิยมนำมาใช้มากที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับบุคคลที่อาจทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินอาจประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และผู้รับบริการประเมิน

4.3.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา คือ การประเมิน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ดูแล ควบคุม การปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง เป็นวิธีการที่ยังการนิยมนำมาใช้มากที่สุด เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีลักษณะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ข้อดีคือการมีความชอบธรรมตามกฎหมาย และมีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการมีความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3.2 การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน คือ การประเมิน โดยผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับพนักงานที่ถูกประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นพนักงานในแผนก/ฝ่ายเดียวกัน หรือต่างแผนก/ฝ่ายก็ได้ องค์กรส่วนใหญ่จะไม่นิยมการประเมินแบบนี้

4.3.3 การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การให้ความเห็น โดยผู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรง การประเมินแบบนี้เป็นวิธีการที่ยังการนิยมนำใช้น้อยที่สุด

4.3.4 การประเมินโดยลูกค้า คือ การให้ความเห็น โดยที่ผู้รับบริการหรือซื้อสินค้าจากพนักงานที่ถูกประเมิน ข้อมูลจากลูกค้าช่วยให้องค์กรทราบว่าพนักงานของตนปฏิบัติงานได้อย่างน่าพึงพอใจมากน้อยเพียงไร

4.3.5 การประเมินโดยตัวผู้รับการประเมิน คือ การให้พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้เห็นเกี่ยวกับการทำงานของตนเองมากที่สุด มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของตนและยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานใคร่ครวญถึงการทำงานที่ผ่านมา

Campbell ได้ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์การและกล่าวถึงบรรทัดฐานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพดังนี้ (Campbell. 1977 ; อ้างอิงมาจาก อภิญา วิเวโก. 2548 : 15)

1. ประสิทธิภาพโดยรวม การประเมินผลโดยทั่วไปขององค์กรโดยเจาะจงเข้าไปในเกณฑ์หลาย ๆ อย่างเท่าที่จะประเมินได้โดยทั่วไปจะประเมินและวัดผลโดยรวมระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ทำการบันทึกอย่างต่อเนื่องในเอกสาร กับการประเมินโดยใช้การตัดสินจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร
2. ผลผลิต คือ ปริมาณ หรือจำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการบริหารหลัก ๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ โดยวัดได้ 3 ระดับ คือ รายบุคคล รายกลุ่ม และทั้งองค์กร โดยผ่านข้อมูลการบันทึกเป็นเอกสารหรือการประเมินระดับ
3. ประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างหน่วยผลปฏิบัติงานของตัวบ่งชี้หนึ่งกับต้นทุนที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น
4. กำไร คือ ผลรวมรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์หลังหักลบกับต้นทุน และพันธะต่าง ๆ ที่ต้องชำระ
5. คุณภาพ เป็นคุณภาพเบื้องต้นของการบริหารหรือผลิตภัณฑ์ที่จัดทำโดยองค์กร
6. อุบัติเหตุ คือ ความถี่ในการเกิดอุบัติเหตุในขณะที่ทำงานอันเป็นผลให้เกิดการสูญเสียเวลา
7. การเติบโต เป็นการวัดสิ่งที่เป็นตัวแทนของการเพิ่มขึ้นของตัวแปรต่าง ๆ เช่น กำลังการผลิตของโรงงาน สินทรัพย์ ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น โดยเปรียบเทียบกับในปัจจุบันกับในอดีต
8. การขาดงานเสมอ การขาดงานโดยไม่ได้รับอนุญาต อาจจะวัดโดยการหาจากเวลาทั้งหมดที่ขาดงานเทียบกับความถี่ของการเกิดการขาดงาน
9. การลาออก วัดจากบุคลากรที่ลาออกจากงานเทียบกับบุคลากรทั้งหมด
10. ความพอใจในงาน วัดได้หลายอย่าง เช่น วัดความพอใจส่วนบุคคลด้วยจำนวนของงานต่าง ๆ ที่ปรากฏออกมาจากงานต่าง ๆ ที่บุคลากรได้ทำอยู่
11. การจูงใจ เป็นการจัดการเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรแต่ละบุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางของเป้าหมายที่วางไว้

12. การจัดการด้านสื่อสารข้อมูล ความสมบูรณ์ ประสิทธิภาพ และความถูกต้อง ในการวิเคราะห์และการกระจายข้อมูลสำคัญ ๆ ขององค์การอย่างเกิดประสิทธิผล

13. การอบรมและการพัฒนาสิ่งที่มีความสำคัญ ความพยายามขององค์การ ที่จะเอาใจใส่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

อภิญญา วิเวโก. 2548 : 4 ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน ได้แก่

1. ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนผลผลิตที่ได้กระทำไปแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดตามมาตรฐานด้านปริมาณของหน่วยงานนั้นๆ
2. คุณภาพงาน หมายถึง ความสำเร็จของผลงานที่ได้รับมอบหมาย มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานด้านคุณภาพที่หน่วยงานได้ตั้งไว้
3. ความพอใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกที่ดี มีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน

Stewart ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีแนวโน้มของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดต่ำลง ดังนี้ (Stewart. 1983 ; อ้างอิงมาจาก อภิญญา วิเวโก. 2548 : 17)

1. ปริมาณงาน (Quantity of Work) โดยวิเคราะห์ว่าปริมาณงานที่บุคลากรสามารถทำได้เทียบค่าเฉลี่ยของหน่วยงานนั้น ๆ บุคลากรทำงานช้าหรือไม่ ทำงานแล้วเกิดความยุ่งยากขึ้นหรือไม่
2. คุณภาพของงาน (Quality of Work) วิเคราะห์ว่าผลงานที่ปฏิบัติหรือผลิตออกมาเหมาะสมกับมาตรฐานคุณภาพหรือไม่
3. การขาดงาน (Absentecism) วิเคราะห์ว่าบุคลากรมีนิสัยขาดงานหรือไม่ การขาดงานมีใบรับรองแพทย์หรือไม่ ใบรับรองแพทย์ที่ใช้เป็นของจริงหรือไม่ การขาดงานตรงกับเทศกาลหรือกิจกรรมพิเศษ เช่น งานกีฬา การหยุดประจำปีต่อเนื่อง ฯลฯ
4. การขาด ละจากงานในรูปแบบอื่น ๆ การที่บุคลากรมีแนวโน้มจะเกิดอุบัติเหตุบ่อย ๆ การที่พนักงานทำให้งานเกิดความยุ่งเหยิง การมาทำงานสาย เลิกงานเร็วก่อนกำหนด การใช้เวลาเต็มเวลาหรือเกินเวลา การทำให้ผู้อื่นเสียเวลาการทำงาน
5. การทะเลาะวิวาท (Conflict) การเพิ่มจำนวนของบุคลากรที่เกิดการทะเลาะวิวาทเพื่อนบุคลากรหรือลูกค้าต้องผิใจทำงานหรือใช้บริการ มีการร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรม
6. ขาดความซื่อสัตย์ (Dishonesty) มีการฉกฉวยสิ่งของหรือไม่ ใช้โทรศัพท์ทางไกลของบริษัทในเรื่องส่วนตัว ขโมย ฉวยโอกาสจากลูกค้า

7. การไม่สมัครใจทำงาน (Refusal to Volunteer) ทำงาน ณ จุดที่พอดีกับเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้นโดยไม่ทำให้มากขึ้น การพยายามซ่อนเครื่องรูดบัตรเครดิตไม่ให้ลูกค้าเห็น การที่บุคลากรต้อนรับไม่ช่วยแจ้งลูกค้าถึงเวลาที่เครื่องบินจะออก

8. การไม่ยอมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Lack of Delegation) ผู้จัดการที่ไม่ยอมเชื่อใจในทีมงานของตนเองจึงไม่ยอมมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรในทีม จะมอบหมายเฉพาะงานที่คิดว่าตัวเอง ไม่มีเวลาพอจะลงมือทำเองเท่านั้น

9. ตั้งเป้าหมายไม่สมจริง (Unrealistic Target) บุคลากรตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไป เพื่อให้ตัวเองสามารถทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้แน่นอนหรือไม่ หรือเป้าหมายยากมากจนไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายก็คาดหมายว่าจะไม่ได้รับการต่อว่าจากหัวหน้า

10. การบิดเบือนข้อมูล (Information Distortion) บุคลากรพยายามจะบอกแต่ข้อมูลข่าวสารที่ดีหรือเกิดประโยชน์ แต่เพิกเฉยหรือทำโทษคนที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ดีกับเขา

11. การตัดสินใจช้า (Slow Decision) บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงที่จะตัดสินใจหรือไม่

12. ทำตามอำเภอใจ (Capriciousness) บุคลากรชอบเน้นพูดแต่เรื่องตลก หรือคุยแต่เรื่องผู้อื่นหรือไม่ คิ่มแหล่ลามก เที้ยวจนตึก มีผลทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตอนเช้าลดลงหรือไม่

## 5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้ (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. 2549 : 115)

เหตุที่ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพราะมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วยและที่มิได้เกี่ยวข้องด้วย สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นจะต้องพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ อันถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้ เพื่อแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของตน เป็นการง่ายที่จะไม่กำหนดมาตรฐาน และง่ายที่อาศัยการเปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาครั้งก่อน ๆ แต่การกระทำดังกล่าวย่อมไม่เป็นการเพิ่มผลผลิตเพราะไม่มีมาตรฐานอย่างใดที่จะเตรียมการหรือกำหนดการปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากใช้วิธีนี้ต้องการพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ประเมินต้องเป็นคนละเอียด ช่างสังเกตมีความสามารถ ในการวิเคราะห์และต้องการเวลา รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่

6.8 การประเมินผลแบบกลุ่ม (Group Appraisal) เป็นการประเมินในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือกลุ่มบุคคลซึ่งเห็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องหรือติดต่อกับผู้อื่นจึงให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้ การประเมินผลแบบกลุ่มมักใช้วิธีการประชุมหารือกัน โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องโดยตรง อธิบายถึงลักษณะงานและหน้าที่โดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน แล้วจึงพิจารณา ความสามารถของการปฏิบัตินั้น ๆ

6.9 การประเมินผลตามผลงาน (Appraisal by Result) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยถือเอาผลของการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกันและเป็นการจูงใจในการทำงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

รัชชดา อรุณแสงฉาน (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลา ตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า การบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวม สามารถบริหารเวลาได้เหมาะสมค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสามารถใช้เวลาอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านงานอาคารสถานที่ และงานบริหารทั่วไป ที่พบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานบริหารทั่วไป งานปกครอง นักเรียน งานธุรการ งานบริการงาน โรงเรียนกับชุมชนและงานวิชาการ เปรียบเทียบการบริหารเวลา ตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประสิทธิภาพการทำงาน และที่ตั้งของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง

เรือนแก้ว จงจิตต์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลากับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และแนวทางการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีการบริหารเวลาในระดับดี และไม่มี ความแตกต่างกันไม่ว่าจะมีอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง อายุการบริหาร และขนาดของธนาคารต่างกัน ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์มีความเครียดในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และไม่มี ความแตกต่างกันไม่ว่าจะมีอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง อายุการบริหาร และขนาดของธนาคารต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารเวลากับความเครียดในการปฏิบัติงาน การบริหารเวลาด้านการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการปฏิบัติงาน ด้านบทบาท ด้านการทำงาน ด้านขอบเขตและสภาพแวดล้อม เมื่อผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีการใช้เวลาในการบริหารด้านการตัดสินใจมากจะทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ด้านบทบาท ด้านการทำงาน ด้านขอบเขตและสภาพแวดล้อม มากขึ้นด้วย ความเครียดในการปฏิบัติงานด้านบทบาท มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารเวลาด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม เมื่อผู้บริหารมีความเครียดอยู่ในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าระดับปกติจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการบริหารเวลาในด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม ลดน้อยลง

เมตตา สิงห์คำป้อง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเครียดของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมและจำแนกตามช่วงอายุ เพศชายและหญิง สถานภาพ โสดและสมรส ทุกกลุ่มรายได้ต่อเดือนและทุกแผนกที่สังกัด มีความเครียดในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าพนักงานช่วงอายุแตกต่างกันมีความเครียดในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน พนักงานชายมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานหญิง สถานภาพโสดและสมรสมีความเครียดในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ในเรื่องรายได้พนักงานที่มีรายได้สูงมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำ พนักงานแผนกการตลาดเช่าซื้อรถยนต์ มีความเครียดสูงกว่าพนักงานแผนกเร่งรัดหนี้สิน พนักงานสินเชื่อบ้านและที่ดิน และพนักงานแผนกปฏิบัติการ

ขงยุทธ พิมพา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเครียดและพฤติกรรม การลดความเครียดในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 9 พบว่า นักวิชาการศึกษา โดยรวมและจำแนกตามอายุ เพศ และประสบการณ์ มีความเครียดในการปฏิบัติงาน โดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความเครียดในด้านความสัมพันธ์ภาพในหน่วยงาน และด้านผู้บังคับบัญชาอยู่ระดับน้อย ส่วนในด้านพฤติกรรมลดความเครียดในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมและด้านร่างกายอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีพฤติกรรมลดความเครียดด้านจิตใจและ

เป็นการเพิ่มทักษะในการบริหารเวลาแต่ไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การทบทวนงานวิจัยมีข้อจำกัด ดังนี้ 1) การให้คำจำกัดความของการบริหารเวลา และวิธีการนำไปใช้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน วิธีการบางอย่างเชื่อถือไม่ได้หรือยังไม่ได้รับการยืนยัน รายงานการค้นพบยังไม่แน่นอน 2) งานวิจัยหลายงานวิจัยมีหลักการพื้นฐานในการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้การรายงานด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว 3) การให้ความสนใจเกี่ยวกับงาน และปัจจัยขององค์กรมีน้อยมาก ต้องการความแม่นยำในวิธีการวิจัยของการบริหารเวลา และปัจจัยที่สนับสนุนให้การบริหารเวลาเกิดประสิทธิภาพ ควรมีการสำรวจว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารเวลาวิธีใดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ

Kevin (2007 : Abstract) ได้ศึกษาถึงแนวความคิดของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับการบริหารจัดการเวลา พบว่ามีความแตกต่าง 2 ข้อ 1) ผู้บริหารของโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวน 1,001 คนหรือมากกว่านั้นจะใช้เวลาในการบริหารมากกว่าผู้บริหารของโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวน 1,000 คนหรือน้อยกว่านั้น 2) ผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงจะใช้เวลาในการเป็นผู้นำด้านการสอนมากกว่าผู้ชาย ยิ่งไปกว่านั้นความจำเป็นในการเน้นไปที่องค์ประกอบที่เป็นส่วนสำคัญของผู้นำในด้านการสอนของผู้บริหารมีเพียง 43 % ของโรงเรียนที่ไม่ได้ทำรายงานความก้าวหน้าประจำปี การวิจัยเพื่อระบุพื้นที่ของเวลาที่สูญเปล่า และข้อเสนอแนะจะได้นำเสนอเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้จัดสมดุลของเวลาของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะได้อะบู่ถึงกลยุทธ์ที่สามารถขัดขวางความพยายามในการจัดการและการยินยอมใช้เวลาในกิจกรรมการเป็นผู้นำการสอน