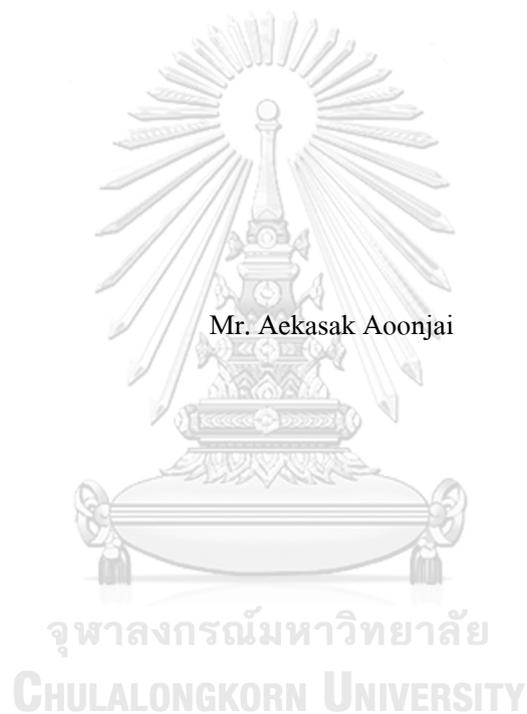


การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน  
ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A study of stress management in receiving complaints for hotline 1567 workers of the  
Damrongdhama Center Ministry of Interior



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration  
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE  
Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของ  
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน  
1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

โดย

นายเอกศักดิ์ อุ่นใจ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ภาณุภัทร จิตเที่ยง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เอกสารดี ่อุ่นใจ : การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม  
กระทรวงมหาดไทย . ( A study of stress management in receiving complaints for  
hotline 1567 workers of the Damrongdhama Center Ministry of Interior) อ.ที่ปรึกษา  
หลัก : อ. ดร.ชฎิล โจรนานนท์

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย” มี  
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และหาแนวทาง  
บริหารจัดการความเครียด ด้วยวิธีวิจัยเชิงเอกสารเชิงเปรียบเทียบแนวทางการปฏิบัติที่ดี ตาม  
กรอบแนวคิดการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ และกรอบแนวคิดการสร้างสภาพแวดล้อม  
การทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น และสัมพันธภาพแบบกึ่ง โครงสร้างจากผู้บริหารและ  
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 10 คน

ผลการศึกษา พบว่ามีปัจจัยภายในที่อยู่ในขอบเขตอำนาจศูนย์ดำรงธรรมที่ส่งผลต่อ  
ความเครียด ได้แก่ (1) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ เกี่ยวข้องกับการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ความ  
รับผิดชอบกับคำตอบ และ (2) การเป็นตัวกลางในการประสานงาน ส่วนปัจจัยภายนอกที่อยู่นอก  
ขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม ได้แก่ (1) ปัจจัยลักษณะงาน เกี่ยวข้องกับการรับสายเป็น  
เวลานาน การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ และ (2) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการ เกี่ยวข้องกับ  
ค่าล่วงเวลา ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน และวันลา วันหยุดประจำปี ทั้งนี้ ภายใต้นแนวคิดกรอบการ  
บริหารจัดการเชิงระบบและการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ศูนย์ดำรงธรรม ควร  
สร้างแบบประเมินสาเหตุของความเครียดเพื่อหาแนวทางบริหารจัดการ ผู้นำองค์กรควรส่งเสริม  
การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแบบสองทาง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้น  
ความยืดหยุ่น เกิดการช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เพื่อสามารถรับมือกับผู้ร้อง  
ทุกข์ สิ่งเร้า และปริมาณงานที่ไม่สามารถควบคุมได้

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

## 6480169024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Aekasak Aoonjai : A study of stress management in receiving complaints for hotline 1567 workers of the Damrongdhama Center Ministry of Interior. Advisor: CHADIN ROCHANANONDA, Ph.D.

Research on “Studying guidelines for staff stress management Receive complaints, grievances, hotline 1567, Damrongdhama Center Ministry of Interior” is intended to study factors affecting Staff Stress and find ways to manage stress with comparative documentary research methods, best practice according to the conceptual framework of systematic stress management and the concept of building a mixed work environment focuses on flexibility and conducting semi-structured interviews with 10 executives and operating staff.

The results of the study revealed that there were internal factors within the scope of authority of the Center that affected stress as follows: (1) Role and function factors involving just a policy practitioner and responsibility for answers and as an intermediary in coordination and (2) environmental factors related to the supervisor Colleagues and team members Recreational activities and relaxation corners equipment availability. As for external factors outside the scope of authority of the Center, they are: (1) Nature of work factors related to answering calls for a long time, knowing the problem but can't help it; and (2) compensation and welfare factors. This relates to overtime periods of breaks or after work and leave days, annual holidays. Under the concept of a systematic management framework and integrated work focusing on flexibility, the Center should create a stress assessment form to find a way to manage it at the point. Organizational leaders should foster two-way social interactions to create a team environment focusing on flexibility, help and exchange of work experience to cope with grievances, urges, and uncontrolled workloads.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.ชลิฏ โจนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ สำหรับการทุ่มเท ถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณ อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่คอยดูแลให้คำแนะนำทั้งด้านการเรียนและการใช้ชีวิต

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ หลักรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตรุ่นที่ 55 และเจ้าหน้าที่ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และแบ่งปันน้ำใจให้กันเสมอมา

ขอขอบคุณศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ผู้บริหาร พนักงาน และเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สำหรับการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานฉบับนี้ รวมทั้งสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ทุกอย่างผ่านไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณนายสมมิตร อุ่นใจ (บิดา) นางเลศนภา อุ่นใจ (มารดา) รวมไปถึงครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน เป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีแรงผลักดันในการมุ่งไปสู่จุดหมายในครั้งนี้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร และองค์กรต่อไปได้



เอกศักดิ์ อุ่นใจ

## สารบัญ

	หน้า
.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	9
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน .....	9
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของความเครียด .....	13
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน.....	14
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด .....	15
2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอาการของความเครียด.....	17

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice).....	17
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	22
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	22
3.2 ระยะเวลาในการวิจัย .....	22
3.3 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	23
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	23
3.5 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	23
3.5.1 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล .....	23
3.5.2 รายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ .....	24
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	26
4.1 แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์.....	27
4.2 ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม .....	27
4.2.1 ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน .....	28
4.2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร.....	32
4.3 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 เกิดความเครียด.....	36
4.4 ตัวอย่างข้อคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ของหน่วยงานอื่น .....	41
4.4.1 ข้อคิดจากการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ .....	41
4.4.2 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น.....	42
4.4.3 สรุปแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) .....	43
4.5 ข้อเสนอแนะจากผลการสัมภาษณ์.....	45
4.5.1 สรุปการให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้บริหาร .....	45

4.5.2 สรุปข้อเสนอแนะเปรียบเทียบกับตัวอย่างข้อคิด และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice).....	48
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	59
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	59
5.1.1 ความสำคัญของการศึกษาวิจัย.....	59
5.1.2 ภารกิจของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย .....	60
5.1.3 การสร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง.....	61
5.1.4 การเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขององค์กรอื่น.....	64
5.2 อภิปรายผลการศึกษา .....	65
5.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย.....	65
5.2.2 แนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย.....	66
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	67
5.3.1 ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการความเครียด.....	67
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการสำหรับงานวิจัย .....	67
บรรณานุกรม .....	70
ประวัติผู้เขียน .....	73

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การจัดอันดับอาชีพหรืองาน 30 อันดับ ที่มีความเครียดมากที่สุดในโลก .....	3
ตารางที่ 2	ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งเร้าก่อให้เกิดความเครียดของพนักงาน รับผิดชอบที่สายด่วน 3 องค์การ .....	6
ตารางที่ 3	ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย .....	8
ตารางที่ 4	สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน) .....	28
ตารางที่ 5	สรุปข้อมูลปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยบทบาทหน้าที่ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ปัจจัยผลตอบแทนขององค์กร (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน) .....	31
ตารางที่ 6	สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคคล (ผู้บริหาร) .....	32
ตารางที่ 7	สรุปข้อมูลปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยบทบาทหน้าที่ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร (ผู้บริหาร) .....	35
ตารางที่ 8	สรุปการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดระหว่างผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม .....	40
ตารางที่ 9	สรุปเปรียบเทียบจุดเด่นการจัดการความเครียด Best Practice .....	44
ตารางที่ 10	สรุปผลการสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในมุมมองเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการและผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย .....	47
ตารางที่ 11	สรุปผลข้อเสนอแนะเปรียบเทียบกับตัวอย่างข้อคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี .....	58

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างศูนย์ดำรงธรรม.....	10
ภาพที่ 2 ช่องทางการร้องเรียน ร้องทุกข์ .....	12
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิด .....	21
ภาพที่ 4 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก.....	62



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงมหาดไทยในฐานะที่เป็นหน่วยงานในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้แก่ประชาชน ได้เปิดศูนย์บริการข่าวสารกระทรวงมหาดไทย ในปี พ.ศ. 2536 โดยมีเป้าหมายเพื่อรับทราบความคิดเห็นของประชาชนโดยตรง และให้บริการข้อมูลทั่วไป โดยศูนย์บริการข่าวสารกระทรวงมหาดไทย มีเพียงหนึ่งช่องทางในการรับเรื่องร้องทุกข์ โดยการที่ผู้ร้องเรียนร้องทุกข์จะต้องเดินทางมาร้องเรียน ร้องทุกข์ด้วยตนเอง (Walk in) ขณะที่บทบาทและภารกิจในการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ของศูนย์บริการข่าวสารกระทรวงมหาดไทยได้เพิ่มมากขึ้นในหลายมิติ จนกระทั่งในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2537 ศูนย์บริการข่าวสารกระทรวงมหาดไทย จึงได้เปลี่ยนสถานะเป็น “ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย” สังกัดสำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้สามารถรองรับงานบริการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน การให้บริการของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีทั้งหมด 7 มิติ โดยเฉพาะมิติด้านการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ มิติด้านการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร และมิติด้านการให้บริการให้คำปรึกษา และมีช่องทางเพื่อให้บริการทั้งหมด 7 ช่องทาง สำหรับช่องทางการให้บริการผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1567 ถือเป็นหนึ่งในช่องทางที่สะดวก รวดเร็ว ผู้ที่ต้องการร้องทุกข์ สามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง แบบไม่มีค่าใช้จ่าย ด้วยบทบาทหน้าที่ของ ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ที่ต้องแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน จึงถือเป็นงานหนัก สำหรับเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จะต้องคอยรับฟังปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไข ให้แก่ผู้ร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้วยสภาพดังกล่าวจึงมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ผ่านช่องทางโทรศัพท์สายด่วน 1567 จะประสบกับสภาวะความเครียด และส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฯ การหาแนวทางในการลดและควบคุมความเครียดจากการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 จึงถือเป็นเรื่องท้าทายที่จะต้องหาแนวทาง ดำเนินการดูแลและควบคุมระดับความเครียด อันเป็นผลกระทบจากการทำงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย, 2566)

Lazarus and Folkman (1984) ความเครียด คือ การตอบสนองทางอารมณ์ของมนุษย์ ที่เกิดจากการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental Demands) และความต้องการภายใน ตัวเอง (Internal Demands) ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลต้องใช้กลไกการปรับตัว เพื่อรับมือสถานการณ์เครียด การตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแหล่งที่มาทั้งภายในและภายนอก Neuman (2019) กล่าวว่า ระบบเปิดหนึ่งต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อเกิดความเครียด

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความเครียดสามารถส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาต่อความเครียด โดยปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดนั้นเป็นตัวแปรทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมวัฒนธรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคคล ทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ Mills (1982) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การตอบสนองของร่างกายต่อความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อมีความกังวล เครียด หรือเสียใจ โดยสาเหตุเกิดจากตนเอง ผู้อื่น หรือสภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สูดาร์ตัน หนุหอม (2544) ได้ให้คำจำกัดความของความเครียดว่า ความเครียด หมายถึง ปฏิกิริยาตอบสนองของร่างกาย จิตใจ ความคิด และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก โดยบุคคลจะเป็นผู้ประเมินว่า สิ่งเร้านั้นก่อให้เกิดความกดดันหรือกำลังคุกคามต่อสภาวะสมดุลของบุคคลมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคล สามารถจัดการกับสิ่งเร้านั้นได้ ก็จะก่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านจิตใจและวุฒิภาวะ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่สามารถจัดการกับสิ่งเร้าเหล่านั้นได้ จะก่อให้เกิดความบีบคั้นทาง จิตใจ จนเกิดเป็นความเครียด ส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลในการดำเนินชีวิต กล่าวโดยสรุป ความเครียด คือ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการถูกคุกคาม และบีบคั้น จากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งเร้า ที่มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยก่อให้เกิดความกดดัน บีบคั้นทางจิตใจและส่งผลกระทบต่อร่างกายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ หากบุคคลสามารถจัดการกับปัจจัยที่เป็นสิ่งเร้าจากภายในและภายนอกได้ ก็จะทำให้เกิดสภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง สามารถใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีสติยอมรับและปรับตัวกับสถานการณ์ได้ดี ย่อมส่งผลให้ไม่มีความเครียด

สำหรับสาเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด Robbins (1991) กล่าวว่า สาเหตุของความเครียดเกิดจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี 2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร เช่น การออกแบบงาน นโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำของบุคคล สภาพของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น ปัญหาสุขภาพของบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิด Keith and Newstrom (1985) ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความพร้อมของอุปกรณ์ ยังไม่ครบถ้วน 2. ปัจจัยด้านงาน เช่น ขาดการกำหนดเงื่อนไข จำนวนเวลา ปริมาณงานที่เหมาะสม และการจัดชั่วโมงการทำงาน 3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4. ปัจจัยด้านการตอบสนองอารมณ์ เช่น ประชาชนที่โทรมาก่อวุ่นวายหลายครั้ง กล่าวโดยสรุป ในงานวิจัยชิ้น สามารถวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยหรือสิ่งเร้าที่ส่งผลให้เกิดความเครียด ออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายนอกขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร

โดยงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการจัดการความเครียดที่มีสาเหตุจากการทำงาน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จากการผลการศึกษา (CareerAddict, 2020) ได้ศึกษาลักษณะงานที่ก่อให้เกิดความเครียดต่อผู้ทำงาน 30 ประเภท สำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูงที่มีผลกระทบต่อร่างกายจนถึงระดับการสูญเสียชีวิต ถือเป็นงานที่ก่อให้เกิดความเครียดในระดับสูง ได้แก่ ทหาร ตำรวจ นักดับเพลิง เจ้าหน้าที่สาธารณสุข นักบิน นับว่าเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับมือกับความคาดหวังจากผู้อื่นสูง ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ทำงานเกิดความเครียด เช่น ลูกค้ายกความคาดหวังความอร่อยจากการทำอาหารของเชฟ (ผู้ปรุงอาหารเกิดความเครียด) ความคาดหวังที่เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้รับบริการ ทำให้ผู้ทำงานเกิดความเครียด ซึ่งรวมถึงงานสายด่วนรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ถูกจัดลำดับไว้ที่ 22 จาก 30 อันดับงานที่เครียดที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะต้องตอบสนองจากผู้ร้องเรียนที่คาดหวังว่าจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหา หรือสามารถตอบคำถามข้อสงสัยได้ในทันที ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ต้องประสบกับความเครียด

ตารางที่ 1 การจัดอันดับอาชีพหรืองาน 30 อันดับ ที่มีความเครียดมากที่สุดในโลก

อันดับ	งาน	อันดับ	งาน	อันดับ	งาน
1	ทหาร	11	ผู้ช่วยส่วนตัว	21	ครู
2	ตำรวจ	12	นักบำบัดครอบครัว	22	พนักงานรับโทรศัพท์
3	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข	13	นักวิเคราะห์การเงิน	23	ที่ปรึกษาด้านสุขภาพจิต
4	นักดับเพลิง	14	พนักงานขาย	24	นักสังคมสงเคราะห์
5	นักบิน	15	คนงานก่อสร้าง	25	ผู้จัดการฝ่ายไอที
6	ผู้ประสานงานเหตุฉุกเฉิน	16	เชฟ	26	แพทย์
7	หัวหน้าประชาสัมพันธ์	17	พนักงานขับรถไฟ	27	บาร์เทนเดอร์
8	ผู้ประสานงานกิจกรรม	18	วิศวกรซ่อมอากาศยาน	28	ทนายความ
9	นักโลหิตวิทยา	19	คนขับรถบรรทุก	29	ศัลยแพทย์
10	ผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ	20	ผู้ตัดสินกีฬา	30	คนขับแท็กซี่

สำหรับอาการของความเครียดของบุคคล (กรมสุขภาพจิต, 2564) ได้สรุปลักษณะอาการความเครียดที่สามารถสังเกตได้ 3 ทาง ดังนี้

๑. ทางร่างกาย หากมีอาการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ได้แก่ ปวดศีรษะ วิงเวียน หน้ามืด ม่านตาขยาย เหงื่อออก กล้ามเนื้อหดเกร็ง ปวดเมื่อยตามร่างกาย เจ็บหน้าอก หัวใจเต้นแรงและเร็ว และความเครียดสะสมทำให้เกิดโรคหลอดเลือดสมอง แผลในกระเพาะอาหาร ท้องผูก ท้องเสีย เสื่อมสมรรถภาพทางเพศ และเกิดมะเร็ง

๒. ทางจิตใจ อาจเกิดอารมณ์โกรธ โมโห ฉุนเฉียว วิตก กังวล เสียความมั่นใจ หมดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้เกิดโรคประสาท โรคความจำเสื่อม โรคซึมเศร้า

๓. ทางพฤติกรรม อาจมีอาการเบื่ออาหารหรือกินอาหารมากผิดปกติ แยกตัวเองหนีสังคม นอนไม่หลับ เทียบเทว่ร่ สูบบุหรี่ ดื่มสุรา ติดสารเสพติด ติดการพนัน ส่งผลให้การปฏิบัติกิจวัตรประจำวันบกพร่อง ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย สำนักตรวจราชการและเรื่องราร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ของประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน โดยการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยนั้นมีหลากหลายช่องทางให้บริการประชาชน ได้แก่ การร้องเรียนด้วยตนเอง การร้องเรียนผ่านไปรษณีย์ การร้องเรียนผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1567 การร้องเรียนผ่านแอปพลิเคชัน MOI1567 การร้องเรียนผ่านการลงพื้นที่ของนายกรัฐมนตรร และ การร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ เป็นต้น ทั้งนี้ ศูนย์ดำรงธรรมในส่วนที่ให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับมือกับความคาดหวังจากผู้ร้องเรียน กล่าวคือ คาดหวังว่าจะสามารถช่วยแก้ไข้ปัญหา หรือสามารถตอบคำถามข้อสงสัยได้ในทันที ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ต้องประสบกับความเครียด ความเครียดดังกล่าวถือว่ามีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่มาจากลักษณะของงาน

ศูนย์ดำรงธรรมที่ให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 ที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ 76 จังหวัดทั่วประเทศ และอีก 1 แห่งในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย เปิดให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 แก่ประชาชนจำนวนมากกว่า 10 ล้านคนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ขณะที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีเจ้าหน้าที่ฯ ทั้งหมดจำนวน 23 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการจำนวน 7 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงาน จำนวน 16 คน ด้วยขอบเขตรับผิดชอบเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความหลากหลายของปัญหา ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ฯ 1 คน ต้องให้บริการและรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ในปริมาณมาก โดยการให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 มีลักษณะที่จะต้องประสานงาน ตอบคำถามและสื่อสารกับประชาชนในทันที จึงได้รับแรงกดดันจากการทำงาน เนื่องจากประชาชนมีความคาดหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ต้องเผชิญกับความเครียดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเผชิญต่อสภาวะเครียดในงานนั้น อาจทำให้เกิดความกดดันที่เกี่ยวกับร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้เผชิญกับสภาวะนี้ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Parker and DeCotiis (1983) อาจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยในเบื้องต้น พบว่าการรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์ได้ส่งผลกระทบต่อสภาพร่างกายของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดอาการปวดหลัง ปวดเมื่อย อ่อนเพลีย ปวดหัว หมดแรงหลังจากปฏิบัติงานติดต่อกันเป็นเวลานาน เกิดอาการทางจิต ความเครียดที่ไม่สามารถตอบคำถามข้อสงสัยจากผู้ร้องทุกข์ ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม โรคเรื้อรัง ซึ่งอาการความเครียดนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริมาส อเต็นต้า (2542) ที่ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ความเครียดในการทำงานและความเครียดทั่วไปของพนักงานธนาคาร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ ที่บ่งบอกอาการความเครียดเป็น 3 ทาง ได้แก่ อาการทางสุขภาพจิต อาการทางสุขภาพกาย และอาการทางพฤติกรรม อาการดังกล่าวหากหน่วยงานไม่ได้มีมาตรการช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในการรับมือกับความเครียด จากการทำงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ เจ้าหน้าที่ฯ ก็จะได้รับแรงกดดันและส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานอย่างมาก และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องควรตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อเกิดการเรียนรู้ และให้ประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการหาแนวทางจัดการกับความเครียด

การศึกษาแนวทางการลดความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ ถือเป็นงานท้าทาย โดยมีงานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดจากการทำงาน ได้แก่ 1. ความเครียดของเจ้าหน้าที่รับเรื่องทางโทรศัพท์ศูนย์ช่วยเหลือสังคม (1300) (ภาพรรณ พุทธิยาวัฒน์, 2558) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบในงานและความกังวลในด้านความก้าวหน้าและความไม่มั่นคงในงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเครียด โดยเฉลี่ยสูงกว่าปกติเล็กน้อยซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการปวดหรือเกร็งกล้ามเนื้อบริเวณท้ายทอย หลัง หรือไหล่อันเป็นอาการที่พบมากที่สุด 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ กรณีศึกษา บริษัทด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง (สุภวรรณ กรเพ็ชร, 2550) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านความต้องการจากงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ด้านความคลุมเครือจากบทบาทด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านภาระการเดินทางในการมาปฏิบัติงาน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทรูมูฟ จำกัด (ธัญพร วาศประเสริฐ, 2550) พบว่า ปัจจัยในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ โดยที่ ปัจจัยในการทำงานด้านลักษณะงาน ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้า และด้านโครงสร้างและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งเร้าก่อให้เกิดความเครียดของพนักงาน  
รับโทรศัพท์สายด่วน 3 องค์การ

ปัจจัย/ งานวิจัย	งานวิจัย 1 (ภาพรรณ พุทธิยาวัฒน์, 2558)	งานวิจัย 2 (สุภวรรณ กรเพ็ชร, 2550)	งานวิจัย 3 (ธัญพร วาศประเสริฐ, 2550)
ปัจจัยภายใน	- ด้านสัมพันธภาพ บุคคล	- ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล  - บทบาทหน้าที่  - สิ่งแวดล้อม	- สัมพันธภาพบุคคล  - บทบาทหน้าที่  - สิ่งแวดล้อม
ปัจจัยภายนอก	- ลักษณะงาน  - ความก้าวหน้า  - สวัสดิการ	- ลักษณะงาน  - องค์กร	- ลักษณะงาน  - ความก้าวหน้า  - องค์กร

ทั้งนี้ งานศึกษาวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นงานศึกษาเชิงปริมาณที่เน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของบุคคล ส่วนงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาแนวทางการจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 โดยหน่วยงานสามารถจัดเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ ให้มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หากพิจารณาสภาพการทำงานของการให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 ของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยสนใจนำเอาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดจากการทำงานขององค์กรอื่น มาหาแนวทางและเปรียบเทียบการแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อใช้สำหรับการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 จึงเป็นงานท้าทายที่ผู้วิจัยจะศึกษาความเป็นไปได้ ในการหาแนวทางบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยใดที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
2. แนวทางใดที่มีผลต่อการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดและหาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
2. ขอบเขตด้านประชากร
 

เก็บข้อมูลเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้านการให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และผู้บริหารฯ ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ทั้งหมดจำนวน 10 คน โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับสายด่วน จำนวน 6 คน (ข้าราชการระดับต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานมหาดไทย จำนวน 4 คน) ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม จำนวน 4 คน (ระดับผู้อำนวยการสูง 1 คน ระดับผู้เชี่ยวชาญ 1 คน และระดับชำนาญการพิเศษ 2 คน)
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา
 

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัย ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลา 5 เดือน

ตารางที่ 3 ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย

รายละเอียด	2566				
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. เลือกหัวข้อที่จะทำศึกษา					
2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					
3. ออกแบบกรอบวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล					
4. นำเสนอโครงร่างการวิจัยและออกแบบสอบถามสัมภาษณ์ให้คณะกรรมการทราบ					
5. การเก็บแบบสอบถามสัมภาษณ์					
6. การวิเคราะห์ข้อมูล					
7. นำเสนอผลข้อมูลและสรุปผลการวิจัยแก่คณะกรรมการ					
8. จัดทำเล่มวิจัยฉบับสมบูรณ์					

### 1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารของ ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
2. ได้ทราบแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน

ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ การให้บริการข้อมูลข่าวสารให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน โดยคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (คสช.) ได้มีประกาศ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ให้จังหวัดทุกจังหวัด ตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัด ดังนั้น ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จึงมีการจัดตั้งครอบคลุมทั่วประเทศ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) **ศูนย์ดำรงธรรม ส่วนกลาง** คือ **ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย** 2) **ศูนย์ดำรงธรรมส่วนภูมิภาค** ศูนย์ดำรงธรรม ส่วนภูมิภาค แบ่งเป็นสองระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด (76 จังหวัด) และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ (878 อำเภอ) โดยงานบริการของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีทั้งหมด 7 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ในเรื่องที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อน ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม และเสียหาย มิติที่ 2 งานบริการแบบเบ็ดเสร็จ หรือ One Stop Service เป็นการบริการที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน สามารถให้บริการแล้วเสร็จภายในหน่วยงานเดียว ดำเนินการได้รวดเร็วตามคำขอของประชาชน เช่น งานบริการทางทะเบียนบุคคลต่าง ๆ มิติที่ 3 งานบริการรับ-ส่งต่อ หรือ Service Link เป็นระบบ การให้บริการที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เป็นอำนาจหน้าที่ของหลาย หน่วยงาน เป็นการรับเรื่องการประสานงานส่งต่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ เช่น ปัญหาข้อ พิพาทเกี่ยวกับที่ดิน มิติที่ 4 การบริการข้อมูลข่าวสาร เป็นงานให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน มิติที่ 5 การให้คำปรึกษา เป็นงานบริการที่ประชาชนสามารถขอรับคำปรึกษาด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น ขอคำปรึกษาด้านการเกษตร ด้านกฎหมาย มิติที่ 6 การจัดชุดปฏิบัติการเคลื่อนที่เร็ว เป็นงานที่มี การบูรณาการสรรพกำลังของหน่วยงานเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือมีการแจ้งเบาะแสการกระทำ ความผิดในพื้นที่เข้าไปดำเนินการช่วยเหลือหรือจับกุมผู้กระทำความผิดทันที มิติที่ 7 การสนับสนุน การปฏิบัติตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล (ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย, 2566)

ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีการจัดตั้งครอบคลุมทั่วประเทศเพื่ออำนวยความสะดวก เป็น ธรรมให้กับประชาชน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ศูนย์ดำรงธรรมส่วนส่วนกลาง
2. ศูนย์ดำรงธรรมส่วนภูมิภาค

ศูนย์ดำรงธรรมส่วนกลาง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีที่ตั้งบริเวณชั้น 1 อาคารศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมหรือศูนย์ให้บริการประชาชน ในลักษณะเดียวกันกับศูนย์ดำรงธรรมกระทรวง มหาดไทย ของหน่วยงานระดับกรมและรัฐวิสาหกิจ ที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

ศูนย์ดำรงธรรมส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ซึ่งมีที่ตั้ง ณ ศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัด (76 จังหวัด) และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ มีที่ตั้ง ณ ที่ว่าการอำเภอทุกอำเภอ (878 อำเภอ)



ภาพที่ 1 โครงสร้างศูนย์ดำรงธรรม

ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย บริหารงานแบบ “คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรม” ประกอบด้วย

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นประธาน
2. ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นรองประธาน
3. รองปลัดกระทรวงมหาดไทย กรรมการ
4. หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย กรรมการ
5. รองอธิบดีกรมการปกครอง กรรมการ

6. ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการและเรื่องราวจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
กรรมการ

7. ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย กรรมการและเลขานุการ  
โดยให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
1. กำหนดกรอบแนวทางการทำงานของศูนย์ดำรงธรรม
  2. ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรม
  3. ดำเนินงานอื่นใดตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย

**ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด บริหารงานในรูปแบบ “คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด”**

จำนวนไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน
  2. รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธาน
  3. ปลัดจังหวัด กรรมการ
  4. ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด กรรมการ
  5. บุคคลที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร กรรมการ
  6. หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กรรมการและเลขานุการ
- โดยให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวทางการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
2. ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
3. ดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย
4. ดำเนินงานอื่นใดตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายให้ปลัดจังหวัดทำหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีหน้าที่บริหารและควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมีคณะที่ปรึกษาในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในพื้นที่
2. สมาชิกวุฒิสภาในพื้นที่
3. ผู้นำศาสนา
4. ผู้นำประชาชน
5. ผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชน
6. บุคคลตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร (ถ้ามี)

ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ได้มีช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้ารับบริการทั้งหมด 7 ช่องทาง ดังนี้

1. ยื่นเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ด้วยตนเอง ที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
2. ยื่นเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านช่องทางไปรษณีย์ ตู้ ปณ 101 ปณฝ มหาดไทย
3. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1567 (ฟรีตลอด 24 ชั่วโมง)
4. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านแอปพลิเคชัน MOI1567
5. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านทางเว็บไซต์ [www.damrongdham.moi.go.th](http://www.damrongdham.moi.go.th)
6. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านการลงพื้นที่ของคณะรัฐมนตรี/นายกรัฐมนตรี
7. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่าน “ตู้ราชสีห์” ทุกอำเภอทั่วประเทศ

**7 ช่องทางการร้องเรียนร้องทุกข์**

**ศูนย์ดำรงธรรม**

1. ยื่นเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ด้วยตนเอง ที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ณ ศาลาว่าการจังหวัดทุกจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอทุกอำเภอ
2. ยื่นเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านช่องทางไปรษณีย์ ตู้ ปณ 101 ปณฝ มหาดไทย กรุงเทพฯ และไปรษณีย์ตามที่อยู่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัด รวมถึงไปรษณีย์ตามที่อยู่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทุกอำเภอ
3. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1567 (ตลอด 24 ชั่วโมง)
4. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านแอปพลิเคชัน MOI1567 ทั้งระบบปฏิบัติการ IOS และ Android
5. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านทางเว็บไซต์ [www.damrongdham.moi.go.th](http://www.damrongdham.moi.go.th) และเว็บไซต์ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทั่วประเทศ
6. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านการลงพื้นที่ของคณะรัฐมนตรี/นายกรัฐมนตรี/กระทรวงมหาดไทย
7. แจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่าน “ตู้ราชสีห์” ทุกอำเภอทั่วประเทศ

จัดทำโดย : ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ข้อมูล ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2565

ภาพที่ 2 ช่องทางการร้องเรียน ร้องทุกข์

การให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 เป็นช่องทางสำคัญสำหรับการร้องเรียน ร้องทุกข์ของประชาชนเนื่องจากสะดวก เข้าถึงง่าย และติดต่อได้ 24 ชั่วโมง โดยมีบริการให้บริการอยู่ทั่วประเทศ แบ่งออกเป็นศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยและศูนย์ดำรงธรรม 76 จังหวัด ทั้งนี้ ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ จำนวน 23 คน (ข้าราชการ ลูกจ้าง)

ซึ่งมีจำนวนเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ต่อวันเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลให้จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน โดยศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ได้มีการจำแนกรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ 1) เรื่องเดือนร้อนทั่วไป 2) เรื่องขอความช่วยเหลือ 3) เรื่องแจ้งเบาะแส 4) เรื่องที่ดิน 5) เรื่องร้องเรียนเจ้าหน้าที่รัฐ และ 6) เรื่องอื่น ๆ

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของความเครียด

Lazarus and Folkman (1984) กล่าวว่า ความเครียด คือ การตอบสนองทางอารมณ์ของมนุษย์ที่เกิดจากการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental Demands) และความต้องการภายในตัวเอง (Internal Demands) ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลต้องใช้กลไกการปรับตัว เพื่อรับมือกับสถานการณ์เครียด การตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแหล่งที่มาทั้งภายในและภายนอก

Neuman (2019) กล่าวว่า ระบบเปิดหนึ่งต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อเกิดความเครียด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความเครียดสามารถส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาต่อความเครียด โดยปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดนั้นเป็นตัวแปรทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมวัฒนธรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคคล ทั้งภายในและภายนอก

Mills (1982) กล่าวว่า การตอบสนองของร่างกายต่อความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อมีความกังวล เครียดหรือเสียใจ โดยสาเหตุเกิดจากตนเอง ผู้อื่น หรือสภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติ

Selye (1983) กล่าวว่า ความเครียดเกิดจากการถูกคุกคามที่ทำให้ร่างกายเสียสมดุล และเมื่อมีสิ่งคุกคามเกิดขึ้น ร่างกายจะตอบสนองด้วยการปรับตัวแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตือน ที่เป็นการพยายามรักษาสมดุลโดยการผลิตฮอร์โมนมากขึ้นเพื่อเพิ่มอัตราการเต้นของหัวใจ และเกิดอาการเบื่ออาหาร เกิดแผลในกระเพาะอาหาร ความดันโลหิตสูง นอนไม่หลับ ระยะต่อต้าน ที่พยายามหาวิธีการปรับตัวกับสิ่งที่เข้ามาคุกคาม และระยะหมดกำลังที่ร่างกายตอบสนองต่อสิ่งคุกคามจนสุดความสามารถและต่อมาเกิดอาการซีพจรผิดปกติ อ่อนเพลีย ความดันโลหิตต่ำ และเสียชีวิตได้

Beck (1990) ได้ให้คำจำกัดความของความเครียดในรูปแบบของเงื่อนไขหรือสิ่งกระตุ้นทางสภาพแวดล้อมที่มีความเฉพาะ เช่น เสียงดังมาก ๆ โดยเงื่อนไขดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความเครียดที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

กมลมาลย์ อุปพันธ์ (2551) กล่าวว่า ความเครียดเป็นภาวะความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล ซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือประเมินสิ่งที่เข้ามาในประสบการณ์ของตน ว่าเป็นสิ่งที่คุกคามร่างกาย

และจิตใจ ทำให้รู้สึกถูกกดดัน เกิดความวิตกกังวล สับสนไม่สบายใจ ส่งผลให้ไม่สมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ

อนูรัตน์ อนันทนาธร (2562) กล่าวว่า ความเครียด หมายถึง สภาวะที่บุคคล รู้สึกถูกกดดัน ไม่สบายใจ วิตกกังวล วุ่นวายใจ ตลอดจนการถูกบีบคั้น เกิดจากการที่บุคคลรับรู้สภาพแวดล้อม ร่วมกับประสบการณ์ว่าเป็นสิ่งคุกคามจิตใจ เป็นภัยกับร่างกาย ส่งผลต่อสภาวะสมดุลของร่างกาย และจิตใจเกิดความไม่สมดุล โดยมีการตอบสนอง เช่น เกิดภาวะกลไกป้องกันตัวเอง การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ด้านความคิดและด้านอารมณ์ความรู้สึก

สุดารัตน์ หนูหอม (2544) ได้ให้คำจำกัดความของความเครียดว่า ความเครียด หมายถึง ปฏิกริยาตอบสนองของร่างกาย จิตใจ ความคิด และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก โดยบุคคลจะเป็นผู้ประเมินว่า สิ่งเร้านั้นก่อให้เกิดความกดดันหรือกำลังคุกคามต่อสภาวะสมดุลของบุคคลมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคล สามารถจัดการกับสิ่งเร้านั้นได้ก็จะก่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านจิตใจและวุฒิภาวะ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่สามารถจัดการกับสิ่งเร้าเหล่านั้นได้ก็จะก่อให้เกิดความบีบคั้นทาง จิตใจ จนเกิดเป็นความเครียด ส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลในการดำเนินชีวิต

กล่าวโดยสรุป ความเครียด คือ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการถูกคุกคาม ถูกบีบคั้นจากสิ่งเร้าหรือสภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดความกดดันทางร่างกายและจิตใจ โดยมีสาเหตุจากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ส่งผลให้บุคคลต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ซึ่งจะมีการตอบสนองทางร่างกายและทางอารมณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ผ่านการรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ซึ่งมีลักษณะที่ต้องประสานงาน ตอบคำถามหรือสื่อสารกับประชาชนที่โทรศัพท์เข้ามาร้องเรียน ร้องทุกข์ในทันที จึงได้รับแรงกดดันและส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงาน ดังที่กล่าวมาข้างต้น

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน

Ross and Altmaier (1994) กล่าวว่า สภาวะความเครียดในการทำงาน เกิดจากการทำงานร่วมกันกับพนักงาน โดยมีปริมาณงานมากกว่าความสามารถของพนักงานที่ทำงาน ผลที่พนักงานได้รับคือมีความเครียดเพิ่มขึ้น

Parker and DeCotiis (1983) กล่าวว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง สภาวะเครียดที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ในที่ทำงาน ซึ่งอาจทำให้ผู้ที่เผชิญกับสภาวะนี้รู้สึกอึดอัด คับข้องใจ หรือถูกคุกคามด้วยสาเหตุเช่นเดียวกัน การเผชิญต่อสภาวะเครียดในงานนั้นอาจทำให้เกิดความกดดันที่เกี่ยวกับร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ที่เผชิญกับสภาวะนี้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kalleberg (1977) กล่าวว่า ความเครียดในการทำงาน เป็นอารมณ์ของลูกจ้างเมื่อพวกเขาไม่พอใจกับการแสดงบทบาทในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Cooper and Marshall (1976) กล่าวว่า ความเครียดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงที่จะเกิดจากสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น มีงานมากเกินไป บทบาทที่ไม่ชัดเจน การขัดแย้งในการปฏิบัติงาน งานที่ต้องรับผิดชอบสูง ความสัมพันธ์ในที่งานที่ไม่ดี และสภาพการทำงานที่ไม่ดี

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด

Cartwright and Cooper (1997) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเครียดในการทำงานประกอบไปด้วย 6 ประการ ดังนี้

### 1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงาน (Factor Intrinsic to the job) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ

1.1 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

1.2 ปริมาณงานที่มากเกินไป (Work Overload) แบ่งเป็นปริมาณงานที่มากเกินไป (Quantitative Overload) และคุณภาพงานที่สูงเกินไป (Qualitative Overload)

1.3 ปริมาณงานที่น้อย (Work Underload)

1.4 งานเป็นกะ (Shift Work)

1.5 งานที่ต้องใช้ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน (Long Hours Work)

1.6 งานที่ต้องมีความเสี่ยงต่อร่างกาย (Physical Danger)

1.7 การเดินทาง (Travel) รถติดในระหว่างการเดินทาง

1.8 เทคโนโลยีใหม่ (New Technology)

2. ปัจจัยด้านบทบาทในองค์การ (Role in the Organization) ถ้าบทบาทของ พนักงานในองค์การได้ถูกกำหนด และมีการสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจอย่างชัดเจน ความคาดหวัง ขององค์การที่มีต่อพนักงานในการแสดงบทบาทนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดความขัดแย้งความเครียดในการทำงาน

2.1 ความไม่ชัดเจน สับสนในบทบาท (Role Ambiguity) หมายถึง พนักงานมีข้อมูลไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในงาน ความรับผิดชอบ ขอบเขต และบทบาทของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) หมายถึง ความไม่สอดคล้องกันของความต้องการ ความคิดเห็น ของบุคคลกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

2.3 หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง หน้าที่ความ รับผิดชอบในองค์การ ซึ่งแบ่งเป็น หน้าที่รับผิดชอบต่อสิ่งของและบุคคล ซึ่งเป็นตัวที่ก่อให้เกิดความเครียด มากกว่า

3. ปัจจัยด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน (Relationship at Work) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกจึงเป็นสิ่งสำคัญและ เป็นสิ่งที่ปรารถนาของทั้งคนและองค์กร ส่วนความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความเครียด มีดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with Boss) หมายถึง การไม่ได้รับการเอาใจใส่หรือการไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้า จนเกิดต้นเหตุของความไม่ลง รอยและนำไปสู่ความเครียด ซึ่งจะตรงข้ามกับหัวหน้าที่เอาใจใส่และคอยให้ความช่วยเหลือ

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (Relationship with Subordinates) หมายถึง หัวหน้าที่ให้ ความสนใจในงานมากกว่าบุคคลและมีความคิดว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น มีแนวโน้มจะมีความเครียดสูงซึ่งจะตรงข้ามกับหัวหน้าให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับลูกน้อง

3.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) หมายถึง การแข่งขัน การขัดแย้งทางบุคลิกภาพของคนในกลุ่ม การขาดการสนับสนุนทางสังคมในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทางลบ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเครียดสูง

3.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship with Clients/Customer) หมายถึง พนักงานที่ต้องทำงานติดต่อกับบริการลูกค้ามีแนวโน้มจะเกิดความเครียดได้สูง

4. ความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) หมายถึง การที่บุคคลตั้งความหวังไว้กับงานที่ทำในเรื่องของความก้าวหน้าในอนาคต ความต้องการโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติม การได้รับมอบหมายให้ทำในสิ่งใหม่ๆ มีรายรับเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเมื่อสิ่งที่ คาดหวังไม่เกิดขึ้นหรือไม่ดำเนินไปได้ตามที่ต้องการ เช่น การไม่มีการเลื่อนขั้น การเลื่อนขั้นที่เร็วเกินไป งานที่ไม่มั่นคง ความเครียดในการทำงานก็สามารถเกิดขึ้นได้

5. โครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร (Organization Structure and Climates) หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานที่แน่นอนตายตัว ขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศภายในองค์กรไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานไม่เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของในองค์กร การถูกจำกัดในการสื่อสาร การเมืองในองค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานได้

6. ปัจจัยที่นอกเหนือจากงาน (Non-work Factor) หมายถึง การจัดสรรเวลา ระหว่างงานกับครอบครัวไม่สอดคล้องกัน ผลกระทบของครอบครัวที่มีผลต่อการทำงานและในทางกลับกัน การทำหน้าที่สองอย่าง (Dual-Career Stress) โดยเฉพาะในเพศหญิงที่ถูกคาดหวังให้ทำงานบ้านด้วย ส่วนผู้ชายก็อาจจะต้องพร้อมสำหรับการถูกตามตัว (Stand By) ให้มาทำงานได้ตลอดเวลา

ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มีความสอดคล้องกับการแบ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานของที่ Keith and Newstrom (1985) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น เสียง แสง อุณหภูมิ 2) ปัจจัยด้านงาน เช่น การบริหารเวลา 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 4) ปัจจัยด้านการตอบสนองทางอารมณ์

## 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอาการของความเครียด

อาการที่เกิดจากความเครียด (วารสารหมอชาวบ้าน, 2564)

๑. ทางร่างกายหากมีอาการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ได้แก่ ปวดศีรษะ วิงเวียน หน้ามืด ม่านตาขยาย เหงื่อออก กล้ามเนื้อหดเกร็ง ปวดเมื่อยตามร่างกาย เจ็บหน้าอก หัวใจเต้นแรงและเร็ว และความเครียดสะสมทำให้เกิดโรคหลอดเลือดสมอง แผลในกระเพาะอาหาร ท้องผูก ท้องเสียโรคมุมิแพ้ หอบหืด เสื่อมสมรรถภาพทางเพศ และเกิดมะเร็ง

๒. ทางจิตใจ อาจเกิดอารมณ์โกรธ โมโห ฉุนเฉียว วิตก กังวล เสียความมั่นใจ หดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้เกิดโรคประสาท โรคจิต โรคความจำเสื่อม โรคซึมเศร้า

๓. ทางพฤติกรรม อาจมีอาการเบื่ออาหารหรือกินอาหารมากผิดปกติ แยกตัวเอง หนีสังคม ก้าวร้าว นอนไม่หลับ เที้ยวเตร่ สูบบุหรี่ ดื่มสุรา ติดสารเสพติด ติดการพนัน ส่งผลให้การปฏิบัติกิจวัตรประจำวันบกพร่องประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice)

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2562) ได้ให้คำนิยามความหมายของแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีส่วนอย่างย้งทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นเลิศ และสร้างความยั่งยืนให้องค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559) ได้ให้ความหมายของแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ไว้ว่าเป็นวิธีที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการสรุปวิธีหรือขั้นตอนการปฏิบัติ บันทึกลงและเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำไปศึกษาใช้ประโยชน์ได้

บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) (อ้างถึงในศรัณย์ สงนุ้ย, 2565) ได้ให้ความหมายทั้ง 3 คำ ไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุด ดีที่สุดระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่ สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศ ทางธุรกิจ

และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้้องการประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้้องการสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำอย่างไร

วโรชค ไชยวงศ์ (2558) ได้ให้คำจำกัดความของ แนวปฏิบัติที่ดี ไว้ว่า เป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญในหลายด้าน ที่สามารถเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการหลักขององค์กรได้ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) หมายถึง วิธีหรือกระบวนการในการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขขององค์กร โดยเกิดจากการประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ จนแน่ใจว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์กร

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาพรรณ พุทธิยาวัฒน์ (2558) ได้ศึกษาความเครียดของเจ้าหน้าที่รับเรื่องทางโทรศัพท์ ศูนย์ช่วยเหลือสังคม (1300) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบในงานและความกังวลในด้านความก้าวหน้าและความไม่มั่นคงในงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเครียด โดยเฉลี่ยสูงกว่าปกติเล็กน้อยซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการปวดหรือเกร็งกล้ามเนื้อบริเวณท้ายทอย หลัง หรือไหล่อันเป็นอาการที่พบมากที่สุด และได้ข้อสรุปว่า วิธีการจัดการความเครียด ตัวอย่างกลุ่มนี้ ใช้วิธีการทำความดีเพื่อให้อารมณ์ดี ภาคภูมิใจที่เป็นผู้มีน้ำใจแก่ผู้อื่นและสังคมมากที่สุด รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการ เกราะอย่างเป็นมิตร การมองโลกในแง่ดีและทำจิตใจให้เบิกบานอยู่เสมอ

สุภวรรณ กรเพชร ( 2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ กรณีศึกษา บริษัทด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านความต้องการจากงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ ด้านความคลุมเครือจากบทบาท ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านภาระการเดินทางมาปฏิบัติงาน

ฉันทพร วาศประเสริฐ (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทฤษฎี จำกัด พบว่า ปัจจัยในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ โดยที่ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน และด้านโครงสร้างและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

เจริญรัตน์ รัตนวัฒนาธร (2549) ได้ศึกษาความเครียดของพนักงานรับจองตั๋วเครื่องบินทางโทรศัพท์ และผลการวิจัยมีดังนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดของพนักงานรับโทรศัพท์ คือ สถานภาพทางเศรษฐกิจที่ไม่ดี การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รูปแบบการทำงาน และบรรยากาศการทำงาน ส่วนการรับรู้สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดที่สำคัญ 3 ลำดับแรกคือ เรื่องที่ลูกค้าขอรับบริการ ระยะเวลาคุยโดยเฉลี่ยในแต่ละสาย และเสียงสัญญาณเรียกเข้าของโทรศัพท์ ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางส่งเสริมสุขภาพจิตและป้องกันปัญหาสุขภาพจิตของพนักงานรับจองตั๋วเครื่องบินทางโทรศัพท์

สุดารัตน์ หนูหอม (2544) ได้ศึกษาอิทธิพลของเซาว์อารมณ์ที่มีต่อความเครียดและพฤติกรรมการเผชิญความเครียดของโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นพยาบาล ซึ่งมีการกำหนดนิยามของความเครียดที่ชัดเจน ทั้งคำนิยามที่เป็นปัจจัยภายนอกและภายใน ทำให้ทราบถึงสาเหตุของความเครียด รูปแบบพฤติกรรมการเผชิญกับความเครียด รวมทั้งมีวิธีการจัดการกับความเครียดอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และมีข้อเสนอแนะการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้างแบบประเมินอารมณ์ของเจ้าหน้าที่ฯ 2. หาสาเหตุของความเครียดจากแบบประเมินความเครียดไปใช้ให้เหมาะสม 3. การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ ตามความเหมาะสมกับปัญหาที่เจ้าหน้าที่กำลังเผชิญอยู่ 4. สร้างความตระหนักรู้ ถึงปัญหาและสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง 5. ส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง

วรมธ ประดิษฐ์อาชีพ (2564) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในระบบการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพระบบการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ โดยการศึกษา พบว่าเจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอ ยังขาดความเชี่ยวชาญ และทักษะการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ รวมทั้งขาดผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน อีกทั้งพบว่า วัสดุอุปกรณ์งบประมาณยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และลักษณะห้องดำเนินงานยังไม่มี ความเหมาะสมเท่าที่ควร ในขณะที่เดียวกันก็พบว่านโยบาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ยังไม่สามารถตอบสนองหรือเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ จึงประกอบด้วย 1) การพัฒนาและปรับปรุงระเบียบข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ

ศูนย์ดำรงธรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การปรับลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว 3) การจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้มีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและส่งเสริมให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทุกแห่งเป็นการให้บริการแบบ One stop service และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

เชิงชาย ถาวรยุธร (2557) ได้ศึกษาความเครียดของนักศึกษาซึ่งศึกษา ณ สำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา เพื่อศึกษาความเครียด ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความเครียด และพฤติกรรมลดความเครียดของนักศึกษาฯ ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียด ได้แก่ โรคทางกาย ที่มาของรายได้หลัก การมีหนี้สิน ความเพียงพอของรายได้ และการใช้พฤติกรรมเชิงลบเพื่อจัดการความเครียด นักศึกษามีความเครียดในระดับสูงหรือรุนแรง โดยสัดส่วนผู้ที่มีความเครียดสูงและรุนแรงลดลงเล็กน้อยกว่าปี 2551 ปัจจัยที่ทำนายความเครียด ได้แก่ ความไม่เพียงพอของรายได้ และปัญหาสุขภาพ



## 2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิด

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการใช้เครื่องมือในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ทั้งหมดจำนวน 10 คน แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 จำนวน 6 คน และส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จำนวน 4 คน (ระดับผู้อำนวยการสูง 1 คน ระดับผู้เชี่ยวชาญ 1 คน และระดับชำนาญพิเศษ 2 คน) ประกอบกับการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์ และนำเสนอเพื่อตอบคำถามในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ คู่มือและข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์และนำเสนอเพื่อตอบคำถามในการวิจัย

3.1.1 วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ คู่มือ และข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย เพื่อหาแนวทางในการจัดการกับความเครียด

#### 3.2 ระยะเวลาในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลา 5 เดือน

### 3.3 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ทั้งหมดจำนวน 10 คน แบ่งออกเป็น การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 จำนวน 6 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จำนวน 4 คน (ระดับผู้อำนวยการสูง 1 คน ระดับผู้เชี่ยวชาญ 1 คน และระดับชำนาญพิเศษ 2 คน)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จำนวน 10 คน โดยเป็นการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์ปัจจัยส่วนบุคคลของของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

### 3.5 วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 3.5.1 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การแนะนำตัวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชี้แจงหัวข้อ วัตถุประสงค์ และความเป็นมาของการศึกษาวิจัย พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลความสำคัญของกลุ่มตัวอย่างที่จะถูกสัมภาษณ์ ว่าเพราะเหตุใดถึงเลือกสัมภาษณ์บุคคลดังกล่าว

##### ขั้นตอนที่ 2 ชี้แจงถึงวิธีการสัมภาษณ์

ชี้แจงวิธีการสัมภาษณ์ว่าจะมีการเล่าเรื่องผสมผสานกับการสอบถามความคิดเห็น และมีการขออนุญาตบันทึกเสียง โดยการบันทึกเสียงนี้จะไม่มีการนำไปเผยแพร่ เป็นเพียงการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ผลการศึกษานั้น โดยผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ เพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย

##### ขั้นตอนที่ 3 เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

เริ่มบันทึกเสียง โดยใช้เวลาประมาณ 30 นาทีต่อคน

##### ขั้นตอนที่ 4 สิ้นสุดการสัมภาษณ์

สิ้นสุดการสัมภาษณ์ ปิดการบันทึกเสียง และกล่าวขอบคุณ

### 3.5.2 รายละเอียดในแบบสัมภาษณ์

1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพและประสบการณ์ทำงาน

2) ส่วนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องดังนี้

(1) อาการของความเครียด แบ่งออกเป็นอาการที่สามารถสังเกตได้ 3 ทาง ดังนี้

(1.1) ทางร่างกาย หากมีอาการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ได้แก่ ปวดศีรษะ วิงเวียน หน้ามืด ม่านตาขยาย เหงื่อออก กล้ามเนื้อหดเกร็ง ปวดเมื่อยตามร่างกาย เจ็บหน้าอก หัวใจเต้นแรงและเร็ว และความเครียดสะสมทำให้เกิดโรคหลอดเลือดสมอง แผลในกระเพาะอาหาร ท้องผูก หอบหืด เสื่อมสมรรถภาพทางเพศ

(1.2) ทางจิตใจ ได้แก่ อาจเกิดอารมณ์โกรธ โมโห ฉุนเฉียว วิตก กังวล เสียความมั่นใจ หมดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้เกิดโรคประสาท โรคความจำเสื่อม โรคซึมเศร้า

(1.3) ทางพฤติกรรม ได้แก่ เบื่ออาหารหรือกินอาหารมากผิดปกติ แยกตัว หนีสังคม นอนไม่หลับ เทียวเตร่ สูบบุหรี่ ดื่มสุรา ติดสารเสพติด ติดการพนัน

(2) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียด โดยสามารถจำแนกข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(2.1) ปัจจัยลักษณะงาน

(2.2) ปัจจัยบทบาทหน้าที่

(2.3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

(2.4) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร

(3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3) ส่วนที่ 3 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

(1) อาการของความเครียด แบ่งออกเป็นอาการที่สามารถสังเกตได้ 3 ทาง ดังนี้

(1.1) ทางร่างกาย หากมีอาการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ได้แก่ ปวดศีรษะ วิงเวียน หน้ามืด ม่านตาขยาย เหงื่อออก กล้ามเนื้อหดเกร็ง ปวดเมื่อยตามร่างกาย เจ็บหน้าอก หัวใจเต้นแรงและเร็ว และความเครียดสะสมทำให้เกิดโรคหลอดเลือดสมอง แผลในกระเพาะอาหาร ท้องผูก หอบหืด เสื่อมสมรรถภาพทางเพศ

(1.2) ทางจิตใจ ได้แก่ อาจเกิดอารมณ์โกรธ โมโห ฉุนเฉียว วิตก กังวล เสียความมั่นใจ หมดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้เกิดโรคประสาท โรคความจำเสื่อม โรคซึมเศร้า

(1.3) ทางพฤติกรรม ได้แก่ เบื่ออาหารหรือกินอาหารมากผิดปกติ แยกตัว หนีสังคม นอนไม่หลับ เทียวเตร่ สูบบุหรี่ ดื่มสุรา ติดสารเสพติด ติดการพนัน

(2) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียด โดยสามารถจำแนกข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- (2.1) ปัจจัยลักษณะงาน
  - (2.2) ปัจจัยบทบาทหน้าที่
  - (2.3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม
  - (2.4) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร
- (3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทยนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานรับสายโทรศัพท์สายด่วน 1567 ด้วยลักษณะของงานการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับมือกับความคาดหวังจากผู้ร้องเรียนที่ต้องการให้ศูนย์ดำรงธรรมให้ข้อมูล ช่วยแก้ไขปัญหาเร่งด่วนอย่างทันท่วงที และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งอาจเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ จะต้องประสบกับความเครียด ขณะที่ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการให้บริการรับสายโทรศัพท์สายด่วน 1567 ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการหาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของระบบราชการ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 6 คน และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมจำนวน 4 คน ด้วยคำถามแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อรวบรวมข้อมูลสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ทั้งในมุมมองของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางและจัดลำดับความสำคัญสำหรับการจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

ในบทนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ 2) ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม 3) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดระหว่างผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม 4) ตัวอย่างข้อคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ของหน่วยงานอื่น 5) ข้อเสนอแนะจากผลการสัมภาษณ์

#### 4.1 แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์

จากนิยามความเครียดของสุตารัตน์ หนูหอม (2544) ที่ได้ให้คำจำกัดความว่า ความเครียด หมายถึง ปฏิกริยาตอบสนองของร่างกาย จิตใจ ความคิด และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอก โดยบุคคลจะเป็นผู้ประเมินว่า สิ่งเร้า นั้นก่อให้เกิดความกดดันหรือกำลัง คุกคามต่อสภาวะสมดุลของบุคคลมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคลสามารถจัดการกับสิ่งเร้า นั้นได้ ก็จะก่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านจิตใจและวุฒิภาวะ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคล ไม่สามารถจัดการกับสิ่งเร้า เหล่านั้นได้ก็จะก่อให้เกิดความบีบคั้นทางจิตใจ จนเกิดเป็นความเครียด ส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลในการดำเนินชีวิต

โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ สามารถวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยหรือสิ่งเร้าที่ส่งผลให้เกิดความเครียด ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ปัจจัยบทบาทหน้าที่ ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 2) ปัจจัยภายนอกขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยผลตอบแทนขององค์กร ซึ่งงานที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับมือกับความคาดหวังที่เกิด การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้รับบริการ ทำให้เจ้าหน้าที่ฯ เกิดความเครียด รวมถึงงานสายด่วนรับเรื่อง ร้องเรียน ร้องทุกข์ ที่ถูกจัดลำดับไว้ที่ 22 จาก 30 อันดับงานที่เครียดที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน จะต้องตอบสนองจากผู้ร้องเรียนที่คาดหวังว่าจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหา หรือสามารถตอบคำถาม ข้อสงสัยได้ในทันที ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ต้องประสบกับความเครียด และสามารถแบ่งลักษณะอาการของความเครียดของบุคคลที่สามารถสังเกตได้ 3 ทาง ได้แก่ 1) ทางร่างกาย 2) ทางจิตใจ และ 3) ทางพฤติกรรม

#### 4.2 ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม

ผู้วิจัยได้ออกแบบและจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง “เรื่อง การศึกษาแนวทางจัดการ ความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย” โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานรับสายด่วน จำนวน 6 คน ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม จำนวน 4 คน (ระดับผู้อำนวยการสูง 1 คน ระดับผู้เชี่ยวชาญ 1 คน และระดับชำนาญพิเศษ 2 คน) รวมทั้งหมด จำนวน 10 คน

#### 4.2.1 ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 จำนวน 6 คน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 4 คน และเพศหญิง จำนวน 2 คน

ด้านอายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 4 คน อายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 1 คน และอายุระหว่าง 46 - 55 ปี จำนวน 1 คน

ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 6 คน

ด้านสถานภาพ พบว่า มีสถานภาพโสด จำนวน 6 คน สถานภาพสมรส จำนวน 1 คน

ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ทำงาน 3 - 6 ปี จำนวน 4 คน ประสบการณ์ทำงาน 7 - 10 ปี จำนวน 1 คน และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

โดยเมื่อจำแนกข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ฯ ส่วนใหญ่ จำนวน 3 คน มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 3 - 6 ปี และมีเจ้าหน้าที่ฯ จำนวน 1 คน ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะสามารถบริหารจัดการความเครียดได้ดีกว่า เจ้าหน้าที่ฯ ที่มีประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่า

ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล (เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน)

ปัจจัยส่วนบุคคล	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	สรุปผล
1.1 เพศ	ชาย	ชาย	หญิง	หญิง	หญิง	หญิง	ชาย 4 คน หญิง 2 คน
1.2 อายุ (ปี)	48	27	40	30	29	26	ส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 26 - 35 ปี
1.3 ระดับการศึกษา	ป.ตรี	ป.ตรี	ป.ตรี	ป.ตรี	ป.ตรี	ป.ตรี	ส่วนใหญ่ ป.ตรี
1.4 สถานภาพ	โสด	โสด	โสด	โสด	สมรส	โสด	ส่วนใหญ่ โสด
1.5 ประสบการณ์ทำงาน (ปี)	12	4	7	4	6	3	ส่วนใหญ่มี ประสบการณ์ 3 - 6 ปี

รวบรวมโดยผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด โดยสามารถจำแนกข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน 2. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ 3. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ 4. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ปัจจัยลักษณะงาน พบว่า อันดับที่ 1 คือ การรับสายเป็นเวลานาน โดยมีผู้ตอบจำนวน 5 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน อันดับที่ 2 คือ ทราบปัญหาแต่ช่วยไม่ได้ โดยมีผู้ตอบจำนวน 4 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน

จากคำตอบปัจจัยลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นว่า การรับสายเป็นเวลานานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ฯ เกิดความเครียดเป็นอันดับต้น สะท้อนว่าไม่สามารถควบคุมปริมาณและระยะเวลาการโทรเข้าของประชาชนผู้ร้องทุกข์ได้ รองลงมา คือ การทราบปัญหาแต่ช่วยไม่ได้ เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจศาลและอยู่ระหว่างการดำเนินการของศาล ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับสายด่วน 1567 เช่นกัน

(2) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ พบว่า อันดับที่ 1 คือ การเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย โดยมีผู้ตอบจำนวน 4 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน อันดับที่ 2 คือ การรับผิดชอบกับคำตอบ โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน อันดับที่ 3 คือ การเป็นตัวกลางในการประสานงาน โดยมีผู้ตอบจำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 2 คน

จากคำตอบปัจจัยบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า การเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดเป็นอันดับต้น สะท้อนว่าแนวทางการบริหารงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง (Top-down) รองลงมาเป็นการรับผิดชอบหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการให้ข้อมูลที่ถูกต้องหรือหาทางแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์จากผู้รับบริการ นอกจากนี้ การมีสถานะเป็นคนกลางของผู้ปฏิบัติงานรับสายด่วน 1567 ในการประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจที่คอยดูแลความสงบเรียบร้อยของประชาชนในพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อที่ก่อให้เกิดความเครียดแก่เจ้าหน้าที่รับสายด่วน 1567 ได้เช่นกัน

(3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม พบว่า อันดับที่ 1 คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและทีมที่ดี โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน อันดับที่ 2 คือ กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน โดยมีผู้ตอบจำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน อันดับที่ 3 คือ ความพร้อมของอุปกรณ์ โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน และอันดับที่ 4 คือ ความสะอาดของห้องทำงาน โดยมีผู้ตอบจำนวน 1 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 1 คน

จากคำตอบปัจจัยสิ่งแวดล้อมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นว่า หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและทีมงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดเป็นอันดับต้น สะท้อนว่า เจ้าหน้าที่ฯ ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมองว่าหากมีทีมงานที่ดี ก็จะสามารถช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อเผชิญกับความเครียดได้ รองลงมา คือ กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน หากจัดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ใช้งานเพื่อผ่อนคลายก็จะเป็นผลดีกับการบริหารจัดการความเครียดอันดับถัดไป คือ ความพร้อมของอุปกรณ์ เมื่ออุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ก็ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น เครื่องแพคเกจจิ้ง/คอมพิวเตอร์ชำรุด และรวมไปถึงความสะอาดของห้องทำงานก็มีผลได้เช่นเดียวกัน

(4) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร พบว่า อันดับที่ 1 คือ ค่าล่วงเวลา โดยมีผู้ตอบ จำนวน 4 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 6 คน อันดับที่ 2 คือ ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน โดยมีผู้ตอบ จำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 5 คน อันดับที่ 3 คือ วันลา วันหยุดประจำปี โดยมีผู้ตอบ จำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 3 คน

จากคำตอบปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กรของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นว่า ค่าล่วงเวลาถ้ามีจำนวนน้อย ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดเป็นอันดับต้น สะท้อนว่า ค่าตอบแทนที่เป็นค่าล่วงเวลาที่ศูนย์ตำรวจธรรมกระทรวงมหาดไทย จ่ายให้เจ้าหน้าที่ฯ ยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ฯ รองลงมา คือ ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน ที่ยังไม่ยืดหยุ่นมากพอ เนื่องจากบางครั้งอาจจะมีกรับสายที่ต่อเนื่อง และคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาพักหรือช่วงเวลาเลิกงานของเจ้าหน้าที่ฯ นอกจากนี้ วันลา วันหยุดประจำปี ที่เป็นไปตามสัญญาจ้างกำหนดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ก็ย่อมส่งผลให้เกิดความเครียดกับเจ้าหน้าที่ได้เช่นเดียวกัน



#### 4.2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร จำนวน 4 คน โดยประกอบด้วย ผู้บริหารอำนวยการสูง (ผู้อำนวยการสำนัก และผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 2 คน (คนที่ 1 และคนที่ 2) และผู้บริหารระดับต้น (ชำนาญการพิเศษ) จำนวน 2 คน (คนที่ 3 และคนที่ 4) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน และเพศหญิง จำนวน 1 คน

ด้านอายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 46 - 55 ปีจำนวน 3 คน อายุ 36 - 45 ปี จำนวน 1 คน

ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 3 คน ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน

ด้านสถานภาพ พบว่า มีสถานภาพโสดจำนวน 2 คน และสถานภาพสมรสจำนวน 2 คน

ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ทำงาน 3 - 6 ปี จำนวน 3 คน ประสบการณ์ทำงาน 7 - 10 ปี จำนวน 1 คน

โดยเมื่อจำแนกข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับส่วนบุคคลของผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 3 - 6 ปี จำนวน 3 คน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดอยู่ที่ 9 ปี ซึ่งมีจำนวน 1 คน

#### ตารางที่ 6 สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคคล (ผู้บริหาร)

ปัจจัยส่วนบุคคล	คนที่ 1 (ผู้บริหาร ระดับสูง)	คนที่ 2 (ผู้บริหาร ระดับสูง)	คนที่ 3 (ผู้บริหาร ระดับต้น)	คนที่ 4 (ผู้บริหาร ระดับต้น)	สรุปผล
1.1 เพศ	ชาย	ชาย	ชาย	หญิง	ชาย 3 คน หญิง 1 คน
1.2 อายุ (ปี)	55	43	38	49	ส่วนใหญ่ 46-55 ปี
1.3 ระดับการศึกษา	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาโท	ปริญญาโท	ส่วนใหญ่ ปริญญาโท
1.4 สถานภาพ	สมรส	โสด	สมรส	โสด	ส่วนใหญ่ สมรส
1.5 ประสบการณ์ ทำงาน (ปี)	3	9	4	6	ส่วนใหญ่ 3 - 6 ปี

รวบรวมโดยผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด โดยสามารถจำแนกข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็นกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน 2. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ 3. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ 4. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ปัจจัยลักษณะงาน พบว่า อันดับที่ 1 คือ การรับสายเป็นเวลานาน โดยมีผู้ตอบจำนวน 3 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 4 คน อันดับที่ 2 คือ ทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ โดยมีผู้ตอบจำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 3 คน

จากมุมมองของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า การรับสายเป็นเวลานาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับต้น เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปริมาณและระยะเวลาการโทรเข้าของประชาชนผู้ร้องทุกข์ได้ รองลงมา คือ การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจศาลและอยู่ระหว่างการดำเนินการของศาล ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับสายด่วน 1567 เช่นกัน

(2) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ พบว่า มีผู้ตอบอันดับที่ 1 จำนวนเท่ากันสองคำตอบ คือ เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย และต้องรับผิดชอบกับคำตอบ โดยมีผู้ตอบ จำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 2 คน ในแต่ละคำตอบ อันดับที่ 2 คือ การเป็นตัวกลางในการประสานงาน โดยมีผู้ตอบจำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 2 คน

จากมุมมองของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยบทบาทหน้าที่ ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับต้น จำนวน 2 ปัจจัยเท่ากัน ได้แก่ การปฏิบัติตามนโยบาย และการรับผิดชอบต่อคำตอบ ที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ หากพิจารณาในเชิงลึก ผู้บริหารระดับต้นจะให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามนโยบายมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับปัจจัยการรับผิดชอบต่อ สะท้อนถึงมุมมองที่แตกต่างกันจากตำแหน่งงาน ส่วนอันดับรองลงมา คือการเป็นตัวกลางในการประสานงาน

(3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม พบว่า อันดับที่ 1 คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี โดยมีผู้ตอบ จำนวน 3 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 4 คน อันดับที่ 2 คือ ความพร้อมของอุปกรณ์ โดยมีผู้ตอบ จำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 3 คน อันดับที่ 3 คือ กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน โดยมีผู้ตอบ จำนวน 2 คน จากผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 4 คน

จากมุมมองของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ

อันดับต้น โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมองว่า ถ้าหากไม่มีการสื่อสารที่ดี ไม่มีการร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ย่อมส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯรองลงมา คือ ความพร้อมของอุปกรณ์ เมื่ออุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มที่ก็ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดขึ้นได้ รวมไปถึงกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน หากจัดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ใช้งานเพื่อผ่อนคลาย ก็จะเป็นผลดีกับการบริหารจัดการความเครียด

(4) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร พบว่า อันดับที่ 1 คือ ค่าล่วงเวลา โดยมีผู้ตอบจำนวน 4 คน จากผู้ตอบทั้งหมดจำนวน 4 คน

จากมุมมองของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ค่าล่วงเวลาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับต้น โดยผู้บริหาร เล็งเห็นว่า การให้ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาที่ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ฯ และอาจจะส่งผลให้เกิดความเครียดตามมา



#### 4.3 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 เกิดความเครียด

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดระหว่างผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม โดยจำแนกเป็นข้อมูลแบ่งเป็นกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน 2. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ 3. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ 4. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**(1) ปัจจัยลักษณะงาน (ปัจจัยภายนอก)** คือ ผู้ร้องและปัญหาร้องทุกข์ พบว่าเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมมีความเห็นสอดคล้องกันในอันดับภาพรวมว่า ปัจจัยอันดับที่ 1 คือ การรับสายเป็นเวลานาน และปัจจัยอันดับที่ 2 คือ การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้

ปัจจัยลักษณะงาน ที่มีผลต่อความเครียดของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

**ปัจจัยอันดับที่ 1 การรับสายเป็นเวลานาน** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 1 จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 5 คน และผู้บริหารจำนวน 3 คน (ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 1 คน)

**ปัจจัยอันดับที่ 2 การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 1 จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 4 คน และผู้บริหารจำนวน 2 คน (ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 คน และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 1 คน)

กล่าวโดยสรุป การรับสายเป็นเวลานาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับต้น ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงาน เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปริมาณและระยะเวลาการโทรเข้าของประชาชนผู้ร้องทุกข์ได้ ซึ่งมาจากหลายสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ เหตุความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นในช่วงเทศกาล (แจ้งเหตุวิวาท ส่งเสียงดัง) ลูกค้าประจำที่ต้องการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่คนเดิม (ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน แต่เป็นเรื่องส่วนตัวในชีวิตประจำวัน ไม่มีสาระสำคัญ) รongลงมา คือ การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ ซึ่งเป็นปัญหาอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม ส่วนใหญ่เป็นปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับที่ดิน ข้อพิพาททางคดีแพ่งและคดีอาญา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับมรดก เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจศาลและอยู่ระหว่างการดำเนินการของศาล ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับสายด่วน 1567 ซึ่งเป็นผลจากความคาดหวังจากผู้ร้องทุกข์ในเรื่องที่อยู่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม ผู้วิจัยเห็นว่า การรับสายเป็นเวลานาน และการทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ เป็นปัจจัยภายนอกของ

ลักษณะงาน ที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งศูนย์ดำรงธรรมควรจะมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือกับปัจจัยทั้งสองอย่างข้างต้น เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

**(2) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ (ปัจจัยภายใน)** คือ สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม มีความเห็นในอันดับภาพรวมว่า ปัจจัยอันดับที่ 1 คือ เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ ต้องรับผิดชอบกับคำตอบ และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ เป็นตัวกลางในการประสานงาน

ปัจจัยบทบาทหน้าที่ที่มีผลต่อความเครียดของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

**ปัจจัยอันดับที่ 1 การปฏิบัติตามนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 1 จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 4 คน และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 2 คน

**ปัจจัยอันดับที่ 2 การรับผิดชอบต่อคำตอบ** โดยวิเคราะห์จากการมีผู้ปฏิบัติงานจำนวน 3 คน ให้ปัจจัยดังกล่าวเป็นอันดับสอง จากทั้งหมด 5 คน แม้พบว่ามีผู้บริหารระดับสูง 2 คน ให้ปัจจัยการรับผิดชอบต่อคำตอบเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นมุมมองของผู้บริหารจากผู้กำหนดนโยบายที่ไม่ได้มีฐานะเป็นผู้รับนโยบาย ขณะที่ผู้บริหารระดับต้นที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมีมุมมองในทิศทางเดียวกับผู้ปฏิบัติงาน ที่มองว่าการปฏิบัติตามนโยบายมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความเครียด

**ปัจจัยอันดับที่ 3 การเป็นตัวกลางประสานงาน** โดยวิเคราะห์จากการที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการ จำนวน 2 คน ให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวเป็นอันดับ 3 ขณะที่ปัจจัยการเป็นตัวกลางของผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดความเครียดเป็นลำดับรองจากการปฏิบัติตามนโยบาย และการรับผิดชอบต่อคำตอบ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยการปฏิบัติตามนโยบายของผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญในอันดับต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ผู้วิจัยเห็นว่า ความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติตามนโยบายสะท้อนถึงแนวทางการบริหารงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง (Top-down) (รองลงมาเป็นความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องหรือหาทางแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์จากผู้รับบริการสะท้อนองค์กรยังขาดการเตรียมความพร้อมการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การมีสถานะเป็นคนกลางของผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 ในการประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจที่คอยดูแลความสงบเรียบร้อยของประชาชนในพื้นที่ หรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อก่อให้เกิดความเครียดแก่เจ้าหน้าที่รับสายด่วน สามารถวิเคราะห์หว่านเป็นได้เช่นกัน นอกจากนี้

ความสำเร็จในการประสานงานที่ดำเนินการโดยศูนย์ดำรงธรรม ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมเพียงอย่างเดียว จะต้องขึ้นกับการให้ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบว่า มีนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในการรับเรื่อง เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรง

**(3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (ปัจจัยภายใน)** คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ด้านบุคคล (เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา) อุปกรณ์และสถานที่ทำงาน กิจกรรมสันทนาการ พบว่า เจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม มีความเห็นสอดคล้องกันในอันดับภาพรวมว่า ปัจจัยอันดับที่ 1 คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ ความพร้อมของอุปกรณ์

ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อความเครียดของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

**ปัจจัยอันดับที่ 1 หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 1 จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 3 คน และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 3 คน (ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 1 คน)

**ปัจจัยอันดับที่ 2 กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 2 จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 1 คน

**ปัจจัยอันดับที่ 3 ความพร้อมของอุปกรณ์** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 3 จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 3 คน และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 1 คน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี มีส่วนสำคัญในอันดับต้นๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ถ้าหากไม่มีการสื่อสารที่ดี ไม่มีการร่วมมือทำงานเป็นทีม ย่อมส่งผลกระทบต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ หากมีการรับฟังปัญหาและหาทางออกร่วมกันแบบการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานพร้อมรับฟังปัญหา จะส่งผลให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าควรมีการจับคู่การทำงาน (Buddy) ซึ่งจะเป็นการช่วยสนับสนุนกันและกัน รองลงมาเป็นกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน เช่น โต๊ะปิงปอง หากไม่มีการจัดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ฯ ใช้เพื่อผ่อนคลายก็จะส่งผลกับการบริหารจัดการความเครียด เช่นเดียวกันกับ **ความพร้อมของอุปกรณ์** เมื่ออุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ก็ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น เครื่องถ่ายเอกสารที่มีการชำรุด ใช้เวลาซ่อมแซมนาน เป็นต้น

(4) **ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร (ปัจจัยภายนอก)** คือค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย พบว่า เจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหาร ศูนย์ดำรงธรรม มีความเห็นในอันดับภาพรวมว่า ปัจจัยอันดับที่ 1 คือ ค่าล่วงเวลา ปัจจัยอันดับที่ 2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ วันลา วันหยุดประจำปี

ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ที่มีผลต่อความเครียดของ พบว่า

**ปัจจัยอันดับที่ 1 ค่าล่วงเวลา** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบในอันดับที่ 1 จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 4 คน และผู้บริหารจำนวน 4 คน (ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 คน) ทั้งนี้ ชั่วโมงการทำงานวันธรรมดาจะอยู่ระหว่าง 08.30-16.30 น. และเบิกค่าล่วงเวลาได้ 50 บาทต่อชั่วโมง และเบิกได้ไม่เกินวันละ 200 บาท ส่วน วันหยุดราชการ เบิกได้ไม่เกิน 420 บาทต่อวัน โดยวันธรรมดามีเจ้าหน้าที่ฯ เข้าเวร จำนวน 1 คน ต่อวัน ส่วนวันหยุดราชการ จำนวน 2 คนต่อวัน

**ปัจจัยอันดับที่ 2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบ ในอันดับที่ 2 จำนวน 2 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน (มีการรับสายก่อนเวลาพักกลางวัน และก่อนเวลาเลิกงานทำให้รบกวนเวลาส่วนตัว การทำงานแบบต่อเนื่องภายหลังจากการทำงาน ล่วงเวลา ไม่มีการกำหนดจำนวนชั่วโมงในการทำงานล่วงเวลา และอาจมีการทำงานถึงเช้าวันรุ่งขึ้น)

**ปัจจัยอันดับที่ 3 วันลา วันหยุดประจำปี** โดยวิเคราะห์จากผู้ให้คำตอบใน อันดับที่ 3 จำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน ระเบียบของสัญญาจ้างไม่ระบุ วันลา หากลาหยุด จะไม่ได้รับค่าตอบแทนรายวัน (ตามจำนวนวันลา)

กล่าวโดยสรุป **ปัจจัยค่าล่วงเวลา** มีส่วนสำคัญในอันดับต้นๆที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยผลตอบแทน และสวัสดิการขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การผู้บริหารรับทราบว่าการให้ค่าตอบแทนในการ ทำงานล่วงเวลาที่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ฯ และอาจจะส่งผลให้เกิดความเครียด ซึ่งสอดคล้องและตรงกันกับเจ้าหน้าที่ฯ แสดงให้เห็นว่ามีความ เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นแบบเดียวกัน แต่เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่เกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของ ศูนย์ดำรงธรรม จึงต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาจากหน่วยงานอื่นร่วมด้วย เช่น กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เป็นต้น รองลงมาเป็น**ปัจจัยช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน** ที่ยังไม่ยืดหยุ่นมากพอ เนื่องจากอาจจะมีกรรับสายที่ต่อเนื่อง และคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาพักหรือช่วงเวลาเลิกงานของ เจ้าหน้าที่ฯ นอกจากนี้ **วันลา วันหยุดประจำปี** ที่เป็นไปตามสัญญาจ้างกำหนดและไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ ก็ย่อมส่งผลให้เกิดความเครียดกับเจ้าหน้าที่ได้เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 8 สรุปการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเครียดระหว่างผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม

ปัจจัย		เจ้าหน้าที่ฯ	ผู้บริหารฯ	อันดับภาพรวม
		อันดับ	อันดับ	
<b>1. ลักษณะงาน (ปัจจัยภายนอก)</b>				
	1.1 รับสายโทรศัพท์เป็นเวลานาน	1	1	1
	1.2 ทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้	2	2	2
	1.3 พบคำถามที่ไม่สามารถตอบได้	-	-	-
	1.4 อื่น ๆ	-	-	-
<b>2. บทบาทหน้าที่ (ปัจจัยภายใน)</b>				
	2.1 เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย	1	1	1
	2.2 ต้องรับผิดชอบกับคำตอบ	2	1	2
	2.3 ต้องเป็นตัวกลางในการประสานงาน	3	2	3
	2.4 อื่น ๆ	-	-	-
<b>3. สิ่งแวดล้อม (ปัจจัยภายใน)</b>				
	3.1 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน	1	1	1
	3.2 กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน	2	3	2
	3.3 ความพร้อมของอุปกรณ์	3	2	3
	3.4 อื่น ๆ (ความสะอาด)	4	-	4
<b>4. ผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร (ปัจจัยภายนอก)</b>				
	4.1 ค่าล่วงเวลา	1	1	1
	4.2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน	2	-	2
	4.3 วันลา วันหยุด ประจำปี	3	-	3
	4.4 อื่น ๆ	-	-	-

#### 4.4 ตัวอย่างข้อคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ของหน่วยงานอื่น

##### 4.4.1 ข้อคิดจากการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ

จากงานวิจัยของสุภารัตน์ หนูหอม (2544) กรณีศึกษา อิทธิพลของเชาว์อารมณ์ที่มีต่อความเครียดและพฤติกรรมการเผชิญความเครียดของโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นพยาบาล ซึ่งมีการกำหนดนิยามของความเครียดที่ชัดเจน ทั้งคำนิยามที่เป็นปัจจัยภายนอกและภายใน ทำให้ทราบถึงสาเหตุของความเครียด ระดับของความเครียด รูปแบบพฤติกรรมการเผชิญกับความเครียด รวมทั้งมีวิธีการจัดการกับความเครียดอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสามารถมีแบบประเมินอารมณ์ของเจ้าหน้าที่ฯ เพื่อเปรียบเทียบระดับและมิติของอารมณ์ความเครียดที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กร
2. ผู้บริหารของสามารถนำผลการประเมินความเครียดไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อหาสาเหตุและให้เกิดวิธีการลดและขจัดความเครียดที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพได้ในอนาคต
3. เมื่อพบว่าเจ้าหน้าที่มีระดับความเครียดที่สูงกว่าปกติ ผู้บริหารไม่ควรนิ่งนอนใจ ควรหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดนั้น และหาวิธีที่จะช่วยเจ้าหน้าที่ลดและขจัดความเครียดได้ เช่น สถานที่ออกกำลังกายที่เพียงพอกับบุคลากร การจัดหน่วยให้คำปรึกษาปัญหาส่วนตัวและปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติการ
4. ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักรู้ในตนเองเพื่อให้สามารถรับรู้ได้ว่าตอนนี้ตนเองกำลังเผชิญกับปัญหาหรือสาเหตุใดที่ก่อให้เกิดความเครียดและจะนำมาซึ่งความพยายามในการลดและขจัดความเครียดรวมถึงป้องกันไม่ให้เกิดความเครียดในอนาคต
5. ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง เช่น การเข้าสังคมเพื่อพบปะสังสรรค์ การเข้าร่วมกิจกรรมเป็นหมู่คณะ เพื่อสามารถให้ได้แชร์ความรู้สึกต่าง ๆ รวมถึงได้ระบายความเครียด ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการช่วยลดและขจัดความเครียดอย่างไม่มีต้นทุน

ความเห็นของผู้วิจัย การบริหารจัดการความเครียดที่เหมาะสมกับศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย สามารถดำเนินการตามแนวคิดของงานวิจัยข้างต้นได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายในอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมหากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลและการจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ ก็จะส่งเสริมสนับสนุนหาวิธีการต่าง ๆ

เพื่อมาช่วยให้คุณภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณส่วนตัวในการช่วยแก้ปัญหาเร่งด่วน

#### 4.4.2 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น

กรณีศึกษา บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (ดีแทค) ซึ่งได้มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและมีความสุข ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเชื่อมต่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและรูปแบบการทำงาน โดยการแพร่ระบาดของโควิด-19 ยิ่งเร่งให้องค์กรต่างต้องปรับเปลี่ยนหรือกระทั่งทิ้งวิธีการทำงานเดิม สุขภาพและความปลอดภัยกลายเป็นประเด็นสำคัญอันดับต้น ๆ ในการทำงาน พื้นที่สำนักงานนั้นไม่ใช่ศูนย์กลางในการทำงานอีกต่อไป โดยให้ความสำคัญกับการดูแลความปลอดภัย สุขภาพ และการสร้างเสริมสุขภาวะ (wellbeing) ของคนทำงาน โดยมีการดำเนินงานในสองด้าน ดังนี้ 1) โครงการ Mission SAFE ซึ่งมีจุดมุ่งหมายดูแลให้พนักงานปลอดภัยและมีสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน มุ่งเน้นการป้องกันอุบัติเหตุรวมทั้งช่องทางใหม่สำหรับการติดตามตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) การใช้วิธีการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้พร้อมสำหรับอนาคต ทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และปลอดภัยท่ามกลางวิกฤติสุขภาพ ส่งผลให้คนทำงานนั้นมีความสุขรู้สึกมีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีการดูแลพนักงานในเรื่องของอารมณ์และความเครียด ผ่านบริการให้คำปรึกษาออนไลน์จากนักจิตวิทยา และการจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ โยคะ คลาสเรียนทำอาหาร และคอร์สเรียนการลงทุน ซึ่งได้รับการออกแบบให้พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้

จากการดำเนินงานของดีแทค แสดงให้เห็นถึงการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อมหรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นการให้ความสำคัญกับตัวเจ้าหน้าที่หรือพนักงานในองค์กร ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ทำงานด้วยความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีการดูแลเจ้าหน้าที่หรือพนักงาน ในเรื่องของอารมณ์และความเครียด ผ่านบริการให้คำปรึกษาออนไลน์จากนักจิตวิทยา และการจัดให้มีกิจกรรมสันทนาการเพิ่มเติม ถือเป็นองค์กรตัวอย่างที่ดี ให้ศูนย์ดำรงธรรมสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของการดำเนินงานภายในศูนย์ดำรงธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทของผู้บริหาร ที่ควรจะต้องเป็นผู้นำและกล้าเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เกิดผลเชิงบวกต่อองค์กร เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว การทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นผลลัพธ์ที่ดีกับศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ที่จะคอยแก้ไขและช่วยเหลือประชาชนได้อย่างดีต่อไป

#### 4.4.3 สรุปแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice)

แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ที่ได้ยกมาเป็นกรณีศึกษาทั้ง 2 แนวทาง คือ 1. ข้อคิดจากการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ กรณี ศึกษาโรงพยาบาลศิริราช วิจัยโดยสุดารัตน์ หนูหอม และ 2. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น กรณีศึกษา บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (ดีแทค) นั้น มีจุดเด่นที่ควรค่าแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความเครียดจากการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

(1) ข้อคิดจากการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ กรณี ศึกษาโรงพยาบาลศิริราช งานวิจัยโดยสุดารัตน์ หนูหอม (2544) มีจุดเด่น คือ สามารถบริหารจัดการความเครียดได้อย่างเป็นระบบ โดยมีแบบประเมินอารมณ์ของเจ้าหน้าที่ฯ เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินความเครียดไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา หาสาเหตุและให้เกิดวิธีการลดและขจัดความเครียดที่เหมาะสม เมื่อทราบสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดแล้ว จึงหาวิธีที่จะช่วยเจ้าหน้าที่ลดและขจัดความเครียด โดยการส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความตระหนักรู้ในตนเองเพื่อให้สามารถรับรู้ได้ว่าตอนนี้ตนเองกำลังเผชิญกับปัญหาหรือสาเหตุใดที่ก่อให้เกิดความเครียด พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง

(2) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น กรณีศึกษา บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (ดีแทค) มีจุดเด่นคือ ให้ความสำคัญกับพนักงานและบุคลากรภายในองค์กร โดยมีการได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม ดูแลพนักงานให้ปลอดภัยและมีสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน มุ่งเน้นการป้องกันอุบัติเหตุรวมทั้งช่องทางใหม่สำหรับการติดตามตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน อีกทั้งยังมีการใช้วิธีการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้พร้อมสำหรับอนาคตโดยการทำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเครียดโดยดูแลพนักงานในเรื่องของอารมณ์และความเครียด ผ่านบริการให้คำปรึกษาออนไลน์จากนักจิตวิทยา และการจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ โยคะ คลาสเรียนทำอาหาร และคอร์สเรียนการลงทุน ซึ่งได้รับการออกแบบให้พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้

ตารางที่ 9 สรุปเปรียบเทียบจุดเด่นการจัดการความเครียด Best Practice

<p>การจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ</p> <p>กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช งานวิจัย โดยสุภารัตน์ หนูหอม</p>	<p>การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน แบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น</p> <p>กรณีศึกษา บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (ดีแทค)</p>
<p>การจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยมี 5 ขั้นตอน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างแบบประเมินอารมณ์ของเจ้าหน้าที่ ฯ</li> <li>2. หาสาเหตุของความเครียดจากแบบประเมินความเครียดไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อหาสาเหตุ และให้เกิดวิธีการลดและขจัดความเครียดที่เหมาะสม</li> <li>3. การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ ตามความเหมาะสมกับปัญหาที่เจ้าหน้าที่กำลังเผชิญอยู่</li> <li>4. สร้างความตระหนักรู้ ถึงปัญหาและสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความตระหนักรู้ในตนเองเพื่อให้สามารถรับรู้ได้ว่าตอนนี้ตนเองกำลังเผชิญ กับ ปัญหาหรือสาเหตุใดที่ก่อให้เกิดความเครียด</li> <li>5. ส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ โดยมีการประเมินสุขภาพกายและใจ สร้างความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีให้แก่พนักงาน เน้นการป้องกันอุบัติเหตุ และมีตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมจากการทำงาน</li> <li>2. การใช้วิธีการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น</li> <li>3. การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม โดยดูแลพนักงานในเรื่องของอารมณ์และความเครียดผ่านบริการให้คำปรึกษาออนไลน์จากนักจิตวิทยา และการจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ โยคะ คลาสเรียนทำอาหาร และคอร์สเรียนการลงทุน ซึ่งได้รับการออกแบบให้พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้</li> </ol>

## 4.5 ข้อเสนอแนะจากผลการสัมภาษณ์

### 4.5.1 สรุปการให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

โดยจำแนกเป็นข้อมูลออกเป็นกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน 2. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ 3. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ 4. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ดังนี้

#### (1) ลักษณะงาน (ปัจจัยภายนอก)

ปัจจัยการรับสายเป็นเวลานาน ที่ผู้วิจัยเห็นว่าการรับสายเป็นเวลานาน เป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญอันดับต้น ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปริมาณและระยะเวลาการโทรเข้าของประชาชนผู้ร้องทุกข์ได้ ดังนั้นควรมีการศึกษาดูงานจากองค์กรอื่น เพื่อใช้เป็นแนวทางที่ดีในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม

ปัจจัยการทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ ที่ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจศาลและอยู่ระหว่างการดำเนินการของศาล ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับสายด่วน 1567 ซึ่งศูนย์ดำรงธรรมควรมีการเตรียมความพร้อมในการจัดทำคู่มือสำหรับการแก้ไขปัญหา เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### (2) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ (ปัจจัยภายใน)

ปัจจัยการปฏิบัติตามนโยบาย ที่ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กรที่มีลักษณะเป็นการสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-down) ซึ่งผลการให้สัมภาษณ์พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้ศูนย์ดำรงธรรมมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหารได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทางมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up)

ปัจจัยการรับผิดชอบต่อคำตอบ ที่ผู้วิจัยเห็นว่า ศูนย์ดำรงธรรมควรมีการเตรียมความพร้อมในการจัดทำคู่มือสำหรับการแก้ไขปัญหา เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัจจัยเป็นตัวกลางในการประสานงาน ที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการจับคู่การทำงาน (Buddy) และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน และสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี และสามารถนำไปใช้จัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้

### (3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (ปัจจัยภายใน)

ปัจจัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน ที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กรที่โดยหัวหน้างานควรจะเข้าถึงง่าย รับฟังปัญหาและเสนอตัวช่วยเหลือเมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับเรื่องที่ได้รับมือไม่ได้ ควรมีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันในที่ทำงาน และสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ควรมีการสื่อสารกันระหว่างการทำงานเพื่อสามารถแชร์เรื่องงานและระบายความเครียดได้

ปัจจัยกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน ที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กรที่ผู้บริหารควรสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการ จัดมุมพักผ่อน อาหารว่างและเครื่องดื่ม บอร์ดเกมส์ เพื่อช่วยลดความเครียดให้เจ้าหน้าที่ฯ

ปัจจัยความพร้อมของอุปกรณ์ ที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กรซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย สร้างระบบฐานข้อมูล เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

### (4) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร (ปัจจัยภายนอก)

ปัจจัยค่าล่วงเวลา ที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญอันดับต้น ควรจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับการทำงานล่วงเวลา เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ แต่เนื่องจากติดระเบียบ ข้อกฎหมายที่ต้องหารือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ดี ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต่างมีความเห็นพ้องต้องกันว่าปัจจัยนี้คือ สิ่งส่งผลต่อความเครียดในการทำงานเป็นอย่างมาก และควรจะต้องได้รับการแก้ไขปัญหาโดยด่วนที่สุด

ปัจจัยช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน ที่ผู้วิจัยเห็นว่าผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กร ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอให้มีการจับคู่ในการทำงาน (Buddy) สามารถกำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น และเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดปัญหาความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ

ปัจจัยวันหยุด วันลาประจำปี ที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่เนื่องจากติดระเบียบ ข้อกฎหมายที่ต้องหารือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยศูนย์ดำรงธรรมเพียง จะต้องขับเคลื่อนการหารือกับหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบว่ามีนโยบายที่สอดคล้องกันหรือไม่ เพื่อนำไปใช้อ้างอิงตามระเบียบและกฎหมายตามอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 10 สรุปผลการสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในมุมมอง  
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการและผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

1. ลักษณะงาน (ปัจจัยภายนอก)	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	วิเคราะห์
1.1 รับสายนาน	- เพิ่มคนศักยภาพสูง - เวลาพักที่ยืดหยุ่น - การจับคู่บัดดี้	- ส่งเสริมบุคลากรที่มีความ อดทนสูง เช่น ผู้พิการสายตา	จัดการได้ภายในองค์กร
1.2 ทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้	- จัดทำ guide book	- จัดทำ guide book	จัดการได้ภายในองค์กร
2. บทบาทหน้าที่ (ปัจจัยภายใน)	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	วิเคราะห์
2.1 เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย	- เปิดโอกาสให้เสนอความคิด	- การสื่อสารแบบ 2 ทาง	จัดการได้ภายในองค์กร
2.2 ต้องรับผิดชอบกับคำตอบ	- จัดทำ guide book	- การทำงานเป็นทีม	จัดการได้ภายในองค์กร
2.3 ต้องเป็นตัวกลางในการประสานงาน	- หัวหน้างานควรช่วยประสาน	- หัวหน้าคอยดูแล ช่วยเหลือ เจ้าหน้าที่อย่างใกล้ชิด	จัดการได้ภายในองค์กร
3. สิ่งแวดล้อม (ปัจจัยภายใน)	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	วิเคราะห์
3.1 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี	- หัวหน้างานควรจะสนับสนุน เวลาเจอเรื่องกดดัน/เครียด - ควรสื่อสารกันระหว่าง การทำงาน	- จัดประชุมเพื่อให้มีการแชร์ ประสบการณ์ทำงาน - การจับคู่ทำงาน (Buddy)	จัดการได้ภายในองค์กร
3.2 กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน	- ควรมีกิจกรรมสันทนาการ ผ่อนคลาย เช่น โต้ะปิงปอง - จัดมุมพักผ่อน อาหารว่าง และเครื่องดื่มให้บริการฟรี	- จัดเตรียมห้องพักผ่อน - จัดน้ำดื่มให้บริการฟรี - เตรียมแข่งกีฬาสามสัมพันธ์ - ใช้เงินส่วนตัวดูแลเจ้าหน้าที่	จัดการได้ภายในองค์กร
3.3 ความพร้อมของอุปกรณ์	- ต้องการอุปกรณ์ที่ทันสมัย	- จัดเตรียมงบประมาณ	จัดการได้ภายในองค์กร
4. ผลตอบแทนและสวัสดิการ ขององค์กร (ปัจจัยภายนอก)	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	วิเคราะห์
4.1 ค่าล่วงเวลา	- ควรจัดสรรค่าตอบแทนให้ เหมาะสม - เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ	- หารื้อสำนักงบประมาณ เพิ่มเติม	จัดการไม่ได้ภายในองค์กร
4.2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน	- เวลาพักที่ยืดหยุ่น	-	จัดการได้ภายในองค์กร
4.3 วันลา วันหยุด ประจำปี	- การจับคู่บัดดี้	-	จัดการไม่ได้ภายในองค์กร

#### 4.5.2 สรุปข้อเสนอแนะเปรียบเทียบกับตัวอย่างข้อคิด และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice)

วิเคราะห์สรุปการให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย โดยการนำเอากรอบแนวคิดที่ 1 การจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ และกรอบแนวคิดที่ 2 การสร้างแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ซึ่งได้จากสังเคราะห์จากแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) นำมาประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการความเครียด ของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเครียดที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะถูกนำมาเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทั้ง 2 ซึ่งมีรายละเอียดของข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ปัจจัยภายใน (อยู่ในขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม) ได้แก่ 1. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และ 2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

##### (1) ปัจจัยบทบาทหน้าที่

(1.1) ปัจจัยการปฏิบัติตามนโยบาย ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่าเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เชื่อมโยงการทำงานแบบบูรณาการสื่อสารกันภายในองค์กรมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด) และส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น โดยการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น โดยมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up) ให้มากยิ่งขึ้น (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น)

(1.2) ปัจจัยการรับผิดชอบต่อคำตอบ ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่า เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจับคู่บัดดี้ ทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าใจ มีเวลาพักที่ยืดหยุ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด) และส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน เป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ โดยมีการประเมินสุขภาพกายและใจ สร้างความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีให้แก่พนักงาน เน้นการป้องกันอุบัติเหตุ และมีตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมจากการทำงาน (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ) และมีการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อแก้ไขปัญหา และส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น)

(1.3) ปัจจัยการเป็นตัวกลางในการประสานงาน ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่า เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้หัวหน้างานควรช่วยเหลือและสนับสนุนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน สะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าใจกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด) และส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน เป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น โดยการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น โดยมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ

ความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up) ให้มากยิ่งขึ้น (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น)

**กล่าวโดยสรุปปัจจัยบทบาทหน้าที่ (ปัจจัยภายใน) มีปัจจัยย่อยสามประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยการปฏิบัติตามนโยบาย 2) ปัจจัยการรับผิดชอบต่อคำตอบ และ 3) ปัจจัยการเป็นตัวกลางในการประสานงาน** โดยปัจจัยการปฏิบัติตามนโยบายของผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญในอันดับต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ผู้วิจัยเห็นว่า ความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติตามนโยบายสะท้อนถึงแนวทางการบริหารงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง (Top-down) **ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น** รองลงมาเป็นความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง หรือหาทางแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์จากผู้รับบริการสะท้อนองค์กรยังขาดการเตรียมความพร้อมการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงาน **ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ และข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น** ทั้งนี้ **การมีสถานะเป็นคนกลางของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน** รับสายด่วน 1567 ในการประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงหรือหน่วยงานอื่น ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อที่ก่อให้เกิดความเครียดแก่เจ้าหน้าที่รับสายด่วนสามารถวิเคราะห์ว่าเป็นได้เช่นกัน โดยที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าอกเข้าใจกัน นอกจากนี้ ความสำเร็จในการประสานงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมเพียงอย่างเดียว จะต้องขึ้นกับการให้ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบว่ามีนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในการรับเรื่อง เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรง และควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง **ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น**

## (2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

(2.1) ปัจจัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและทีมงาน ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดประชุมเพื่อให้มีการแชร์ประสบการณ์ทำงาน จับคู่บัดดี้ทำงานเป็นทีม เพื่อสามารถแชร์เรื่องงานและระบายความเครียดได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด) และส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น โดยการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานมีความยืดหยุ่น โดยมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up) ให้มากยิ่งขึ้น (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น) และการได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม โดยดูแลพนักงานในเรื่องของอารมณ์และความเครียด ผ่านบริการให้คำปรึกษาออนไลน์จากนักจิตวิทยา และการจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ โยคะ คลาสเรียนทำอาหาร และคอร์สเรียนการลงทุน ซึ่งได้รับการออกแบบให้พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้ (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 3 การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม)

(2.2) ปัจจัยกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดเตรียมห้องพักผ่อน การมีกิจกรรมสันทนาการ จัดอาหารว่างและเครื่องดื่ม มีบอร์ดเกมส์ การแข่งกีฬาภายใน เพื่อช่วยลดความเครียดให้เจ้าหน้าที่ฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด) และส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการ

ความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น โดยการได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม โดยดูแลพนักงานในเรื่องของอารมณ์และความเครียดผ่านบริการให้คำปรึกษาออนไลน์จากนักจิตวิทยา และการจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ โยคะ คลาสเรียนทำอาหาร และคอร์สเรียนการลงทุน ซึ่งได้รับการออกแบบให้พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้ (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 3 การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม)

(2.3) ปัจจัยความพร้อมของอุปกรณ์ ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่าเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย สร้างระบบฐานข้อมูล เพื่อช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลดและขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา เนื่องจากอุปกรณ์สำนักงานที่มีความสมบูรณ์พร้อมสำหรับการใช้งานนั้น ย่อมส่งผลให้เกิดการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพภายในศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด)

กล่าวโดยสรุปปัจจัยสิ่งแวดล้อม (ปัจจัยภายใน) มีปัจจัยย่อยสามประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน 2) ปัจจัยกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน และ 3) ปัจจัยความพร้อมของอุปกรณ์ โดยปัจจัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี มีส่วนสำคัญในอันดับต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ถ้าหากไม่มีการสื่อสารที่ดี ไม่มีการร่วมมือทำงานเป็นทีม ย่อมส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ หากมีการรับฟังปัญหาและหาทางออกร่วมกันแบบการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานพร้อมรับฟังปัญหา จะส่งผลให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าควรมีการจับคู่การทำงาน (Buddy) ซึ่งจะเป็นการช่วยสนับสนุนกันและกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น และข้อ 3 การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม รองลงมาเป็นกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน หากไม่มีการจัดพื้นที่

ให้เจ้าหน้าที่ฯ ใช้เพื่อผ่อนคลายก็จะส่งผลกับการบริหารจัดการความเครียดซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด และ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 3 การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม เช่นเดียวกันกับ**ความพร้อมของอุปกรณ์** เมื่ออุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มที่ก็ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น เครื่องถ่ายเอกสารที่มีการชำรุดใช้เวลาซ่อมแซมนานเกินกว่าระยะเวลาที่ควรจะเป็น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด

2) **ปัจจัยภายนอก (อยู่นอกขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม) ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน และ 2. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร**

### (1) ปัจจัยลักษณะงาน

(1.1) ปัจจัยการรับสายเป็นเวลานาน ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการเพิ่มคนศักยภาพสูง มีการจับคู่บัดดี้ ทำงานเป็นทีม และเวลาพักที่ยืดหยุ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการ**สร้างความตระหนักรู้** ถึงปัญหาและสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความตระหนักรู้ในตนเองเพื่อให้สามารถรับรู้ได้ว่าตอนนี้ตนเองกำลังเผชิญกับปัญหาหรือสาเหตุใดที่ก่อให้เกิดความเครียด (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 4 สร้างความตระหนักรู้) และ**ส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม** ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น **โดยการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น** เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น โดยมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up) ให้มากยิ่งขึ้น (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น)

(1.2) ปัจจัยการทรบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่า เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดทำคู่มือการทำงาน (guide book) ซึ่งเชื่อมโยงกับแบบการประเมินความเครียด ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการสร้างแบบประเมินอารมณ์ของเจ้าหน้าที่ฯ (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 1 การสร้างแบบประเมินอารมณ์) และการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด) และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ โดยมีการประเมินสุขภาพกายและใจ สร้างความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีให้แก่พนักงาน เน้นการป้องกันอุบัติเหตุ และมีตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมจากการทำงาน (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ)

กล่าวโดยสรุปปัจจัยลักษณะงาน มีปัจจัยย่อยสองประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยการรับสายเป็นเวลานาน และ 2) ปัจจัยการทรบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ โดยปัจจัยการรับสายเป็นเวลานาน เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปริมาณและระยะเวลาการโทรเข้าของประชาชนผู้ร้องทุกข์ได้ โดยการรับสายนานขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น มีลูกค้าประจำ มีคนผิดปกติทางจิต โทรมาก่อวอน ส่งผลให้เกิดภาระงานที่มากเกินไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 4 สร้างความตระหนักรู้ และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน และสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น) และปัจจัยการทรบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ เนื่องจากหลายปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น มีปัญหาใหม่ ๆ เข้ามาเสมอ จึงควรมีการแชร์ประสบการณ์ทำงานใช้ประกอบการทำงาน ศูนย์ดำรงธรรม ควรศึกษาและจัดทำคู่มือในการทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จับคู่การทำงาน เพิ่มบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมาช่วยกันแก้ไขปัญหา หรือผู้พิการทางสายตา โดยที่ผู้บริหารควรเข้ามาสนับสนุน ช่วยเหลือ และหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 1 การสร้างแบบประเมินอารมณ์ และข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ)

## 2) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร

(2.1) ปัจจัยค่าล่วงเวลา ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่า เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากค่าตอบแทน 200 บาทต่อวัน ในวันธรรมดา ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมไปถึงการทำการต่อเนื่องแบบไม่ได้พัก จึงควรเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ฯ ผ่านกระบวนการหารือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเครียดและให้เจ้าหน้าที่ฯ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด ให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ ตามความเหมาะสมกับปัญหา (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด)

(2.2) ปัจจัยช่วงเวลาที่พักร้อนหรือเลิกงาน ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่า เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจับคู่ในการทำงาน (Buddy) สามารถกำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น สลับเปลี่ยนกันได้ตามความเหมาะสม เพื่อลดปัญหาความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น โดยการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น โดยมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up) ให้มากยิ่งขึ้น (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น)

(2.3) ปัจจัยวันหยุด วันลาประจำปี ผู้วิจัยประเมินความเห็นของเจ้าหน้าที่ฯ และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรมเห็นว่า เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการทำงานแบบผสมผสานและยืดหยุ่น สร้างการมีส่วนร่วมในทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยการส่งเสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะทางสังคมในระดับสูง (กรอบการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคม

และการทำงาน) รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น โดยการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น โดยมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อสารในลักษณะล่างสู่บน (Bottom-up) ให้มากยิ่งขึ้น (กรอบการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น)

กล่าวโดยสรุปปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร มีปัจจัยย่อยสามประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยค่าล่วงเวลา 2) ปัจจัยช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน และ 3) ปัจจัยวันหยุดวันลาประจำปี กล่าวโดยสรุป ปัจจัยค่าล่วงเวลา มีส่วนสำคัญในอันดับต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การผู้บริหารรับทราบว่าการให้ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาที่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ฯ และอาจจะส่งผลให้เกิดความเครียด ซึ่งสอดคล้องและตรงกันกับเจ้าหน้าที่ฯ แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นแบบเดียวกัน แต่เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่เกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม จึงต้องหาวิธีแก้ไขปัญหากจากหน่วยงานอื่นร่วมด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด รองลงมาเป็น ปัจจัยช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน ที่ยังไม่ยืดหยุ่นมากพอ เนื่องจากอาจจะมีมารับสายที่ต่อเนื่องและคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาพักหรือช่วงเวลาเลิกงานของเจ้าหน้าที่ฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น) นอกจากนี้ วันลา วันหยุดประจำปี ที่เป็นไปตามสัญญาจ้างกำหนดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ก็ย่อมส่งผลให้เกิดความเครียดกับเจ้าหน้าที่ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น เมื่อมีการทำงานเป็นทีม ก็ย่อมส่งผลให้เกิดความเข้าใจ เข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น สามารถสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานได้ รวมไปถึงควรมีการจัดห้องพักผ่อน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

การหาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย นำมาวิเคราะห์และสรุปได้ ดังนี้

ความเครียดที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ 1. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และ 2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม มีแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคม และการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ และข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น โดยมีข้อเสนอแนะให้ศูนย์ดำรงธรรมควรมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในร่วมกับผู้บริหารได้มากขึ้น ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทางมากยิ่งขึ้น มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันในที่ทำงาน และสร้างระบบการทำงานเป็นทีม มีการจับคู่การทำงาน (Buddy) มีการให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน และสอนงานจากรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี และสามารถนำไปใช้จัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงควรสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการ จัดมุมพักผ่อน อาหารว่างและเครื่องดื่มบอร์ดเกมส์ การให้คำปรึกษาจากจิตแพทย์ออนไลน์ เพื่อช่วยลดความเครียดให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมในการจัดทำคู่มือสำหรับการแก้ไขปัญหา และความพร้อมของอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเครียดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน และ 2. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร มีแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดสอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ ข้อ 1 การสร้างแบบประเมินอารมณ์ และข้อ 3 การหาวิธีลด และขจัดความเครียด ข้อ 4 สร้างความตระหนักรู้ และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ และข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับการทำงานล่วงเวลา เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ และมีการจับคู่ในการทำงาน (Buddy) สามารถกำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น แต่เนื่องจากติดระเบียบ ข้อกฎหมายที่ต้องหารือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยศูนย์ดำรงธรรมเพียง จะต้องขับเคลื่อนการหารือกับหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบว่ามีนโยบายที่สอดคล้องกันหรือไม่ เพื่อนำไปใช้อ้างอิงตามระเบียบและกฎหมายตามอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 11 สรุปผลข้อเสนอแนะเปรียบเทียบกับตัวอย่างข้อคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี

สรุปข้อเสนอแนะเปรียบเทียบกับตัวอย่างข้อคิด และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) สำหรับการจัดการความเครียด					
ปัจจัยภายใน					
1. บทบาทหน้าที่	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	สรุปข้อเสนอแนะ	ความสอดคล้องกับการจัดการอย่างเป็นระบบ	ความสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมแบบผสมผสานเน้นความยืดหยุ่น
1.1 เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย	- เปิดโอกาสให้เสนอความคิด	- การสื่อสารแบบ 2 ทาง	- การสื่อสารแบบ 2 ทาง	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3) - เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น (2)
1.2 ต้องรับผิดชอบกับคำตอบ	- จัดทำคู่มือการทำงาน (guide book)	- การจับคู่บัดดี้ ทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าใจ - เวลาพักที่ยืดหยุ่น	- การจับคู่บัดดี้ ทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าใจ - เวลาพักที่ยืดหยุ่น	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3) - เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ โดยมีการประเมินสุขภาพกายและใจ (1) - การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น (2)
1.3 ต้องเป็นตัวกลางในการประสานงาน	- หัวหน้างานควรช่วยประสาน	- หัวหน้าคอยดูแล ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่อย่างใกล้ชิด	- หัวหน้าควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ปฏิบัติ ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานซึ่งสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าใจเข้าใจกัน	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3) - เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น (2)
<b>2. สิ่งแวดล้อม</b>					
2.1 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน	- หัวหน้างานควรจะสนับสนุนเวลาเจอเรื่องกดดัน/เครียด - ควรสื่อสารกันระหว่างการทำงาน	- จัดประชุมเพื่อไม่มีการแชร์ประสบการณ์ที่ทำงาน - การจับคู่ทำงาน (Buddy)	- จัดประชุมเพื่อไม่มีการแชร์ประสบการณ์ที่ทำงาน - การจับคู่บัดดี้ ทำงานเป็นทีม	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3) - เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น (2) - การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม (3)
2.2 กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน	- ควรมีกิจกรรมสันทนาการผ่อนคลาย เช่น โดรนึ่งปิงปอง - จัดมุมพักผ่อน อาหารว่าง และเครื่องดื่มให้บริการฟรี	- จัดเตรียมห้องพักผ่อน - จัดน้ำดื่มให้บริการฟรี - เตรียมแข่งกีฬาสามล้อปั่น - ใช้เงินส่วนตัวดูแลเจ้าหน้าที่	- จัดเตรียมห้องพักผ่อน - ควรมีกิจกรรมสันทนาการ - เตรียมแข่งกีฬาสามล้อปั่น	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3) - เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- การได้รับคำปรึกษาจากจิตแพทย์ และส่งเสริมการทำกิจกรรมทางสังคม (3)
2.3 ความพร้อมของอุปกรณ์	- ต้องการอุปกรณ์ที่ทันสมัย	- จัดเตรียมงบประมาณ	- ต้องการอุปกรณ์ที่ทันสมัย	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3)	- ไม่มี -
<b>ปัจจัยภายนอก</b>					
1. ลักษณะงาน	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	สรุปข้อเสนอแนะ	ความสอดคล้องกับการจัดการอย่างเป็นระบบ	ความสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมแบบผสมผสานเน้นความยืดหยุ่น
1.1 รับสายโทรศัพท์เป็นเวลานาน	- เพิ่มคนศักยภาพสูง - เวลาพักที่ยืดหยุ่น - การจับคู่บัดดี้	- ส่งเสริมบุคลากรที่มีความอดทนสูง เช่น ผู้พิการสายตา	- เพิ่มคนศักยภาพสูง - การจับคู่บัดดี้ ทำงานเป็นทีม - เวลาพักที่ยืดหยุ่น	- สร้างความตระหนักรู้ (4) - เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น (2)
1.2 ทรบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้	- จัดทำคู่มือการทำงาน (guide book)	- จัดทำคู่มือการทำงาน (guide book)	- จัดทำคู่มือการทำงาน (guide book) ซึ่งเชื่อมโยงกับแบบการประเมินความเครียด	- การสร้างแบบประเมินอารมณ์ (1) - การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3)	- มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ โดยมีการประเมินสุขภาพกายและใจ (1)
<b>2. ผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร</b>					
2.1 ค่าล่วงเวลา	- ควรจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสม - เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ	- หารือสำนักงบประมาณเพิ่มเติม	- หารือสำนักงบประมาณเพิ่มเติม	- การหาวิธีที่ลด และขจัดความเครียด (3)	- ไม่มี -
2.2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน	- เวลาพักที่ยืดหยุ่น	-	- เวลาพักที่ยืดหยุ่นโดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม	- เสริมทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (5)	- การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) และยืดหยุ่น (2)
2.3 วันลา วันหยุด ประจำปี	- การจับคู่บัดดี้	-	- การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work)	-	-

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในหัวข้อแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ด้วยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การสืบค้นข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ระหว่างวันที่ 7 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2566 และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเปรียบเทียบกับแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best practice) ที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้ในการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

กระทรวงมหาดไทยในฐานะที่เป็นหน่วยงาน “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้แก่ประชาชน ผ่านการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีทั้งหมด 7 มิติ โดยเฉพาะมิติด้านการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ มิติด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร และมิติด้านการให้บริการให้คำปรึกษา และมีช่องทางเพื่อให้บริการทั้งหมด 7 ช่องทาง สำหรับช่องทางการให้บริการผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1567 ถือเป็นหนึ่งในช่องทางที่สะดวก รวดเร็ว ผู้ที่ต้องการร้องทุกข์ สามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง แบบไม่มีค่าใช้จ่าย ด้วยบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ที่ต้องแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน จึงถือเป็นภาระงานที่หนัก สำหรับเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จะต้องคอยรับฟังปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขให้แก่ผู้ร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้วยสภาพดังกล่าวจึงมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ผ่านช่องทางโทรศัพท์สายด่วน 1567 จะประสบกับสภาวะความเครียด และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฯ การหาแนวทางสำหรับจัดการและควบคุมความเครียดจากการปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 จึงถือเป็นเรื่องท้าทายที่ต้องหาแนวทางดำเนินการดูแลและควบคุมระดับความเครียด อันเป็นผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

สุตารัตน์ หนูหอม (2544) ได้ให้คำนิยาม ความเครียด หมายถึง ปฏิกริยาตอบสนองของร่างกาย จิตใจ ความคิด และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก โดยบุคคลจะเป็นผู้ประเมินว่า สิ่งเร้าที่ก่อให้เกิดความกดดันหรือกำลังคุกคามต่อสภาวะสมดุลของบุคคลมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคล สามารถจัดการกับสิ่งเร้าที่ก่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนา

ทางด้านจิตใจและวุฒิภาวะ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่สามารถจัดการกับสิ่งเร้าเหล่านั้นได้ จะก่อให้เกิดความบีบคั้นทางจิตใจ จนเกิดเป็นความเครียด ส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลในการดำเนินชีวิต ซึ่งในงานวิจัยชิ้น นี้ได้นำคำนิยามดังกล่าววิเคราะห์สาเหตุปัจจัยหรือสิ่งเร้าที่ส่งผลให้เกิดความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายในที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์กรในการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัจจัยบทบาทหน้าที่ ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ขององค์กรในการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร

จากการผลการศึกษาลักษณะงานที่ก่อให้เกิดความเครียดต่อผู้ทำงาน 30 ประเภท สำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูง ที่มีผลกระทบต่อร่างกายจนถึงระดับของการสูญเสียชีวิต ถือเป็นงานที่ก่อให้เกิดความเครียดในระดับสูง ได้แก่ ทหาร ตำรวจ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข นักดับเพลิง สำหรับงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับมือกับความคาดหวังจากผู้อื่นสูง ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ทำงานเกิดความเครียด ซึ่งรวมถึงงานสายด่วนรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ได้ถูกจัดอันดับไว้ที่ 22 จาก 30 อันดับงานที่เครียดที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะต้องตอบสนองจากผู้ร้องเรียนที่คาดหวังว่า จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหา หรือสามารถตอบคำถามข้อสงสัยได้ในทันที ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ จะต้องเผชิญกับความเครียดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### 5.1.2 ภารกิจของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ของประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน โดยการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์นั้น มีหลากหลายช่องทางให้บริการประชาชน ได้แก่ การร้องเรียนด้วยตนเอง การร้องเรียนผ่านไปรษณีย์ การร้องเรียนผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1567 การร้องเรียนผ่านแอปพลิเคชัน MOI1567 การร้องเรียนผ่านการลงพื้นที่ของนายกรัฐมนตรีน และ การร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งช่องทางที่ประชาชนสามารถเข้าถึง การให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมมากที่สุด คือ โทรศัพท์สายด่วน 1567 ที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง

ในการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาในศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ซึ่งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เป็นเขตพื้นที่ให้บริการแก่ประชาชนจำนวนมาก กว่า 10 ล้านคน ขณะที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีเจ้าหน้าที่ทั้งหมดจำนวน 23 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการจำนวน 7 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงาน จำนวน 16 คน ด้วยขอบเขตรับผิดชอบเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ในพื้นที่ของจังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความหลากหลายของปัญหา ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ฯ 1 คน ต้องให้บริการและรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ในปริมาณมาก

โดยการให้บริการโทรศัพท์สายด่วน 1567 มีลักษณะที่จะต้องประสานงาน ตอบคำถามและสื่อสารกับประชาชนในทันทีจึงได้รับแรงกดดันจากการทำงาน เนื่องจากประชาชนมีความคาดหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ต้องเผชิญกับความเครียดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเผชิญต่อสภาวะเครียดในงานนี้อาจทำให้เกิดความกดดันที่เกี่ยวกับร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ที่เผชิญกับสภาวะนี้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของเวลาการปฏิบัติงานนั้น ในเวลาราชการปฏิบัติงานระหว่างเวลา 08.30 - 16.30 น. (8 ชั่วโมง) มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวน 23 คน และหลังเวลาราชการจะมีเพียงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพียง 1 คน โดยจัดเป็นเวรปฏิบัติงานเวลา 16.30 - 08.30 น. ของวันถัดไป (16 ชั่วโมง) และปฏิบัติงานต่อเนื่องในเวลาปกติ 08.30 - 16.30 น. ได้ค่าล่วงเวลาจำนวน 200 บาทต่อวัน ในส่วนของวันหยุดราชการจะมีปริมาณงานมากขึ้นและมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพียง 2 คน ซึ่งต้องแบกรับภาระงานที่หนักกว่าปกติ และได้ค่าล่วงเวลาจำนวน 420 บาทต่อวัน

จากที่ได้กล่าวถึงชั่วโมงการทำงาน ค่าล่วงเวลาและจำนวนผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร สะท้อนถึงการแบกรับงานที่หนักส่งผลให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งบางวันอาจมีการทำงานเข้าเวรในช่วงเวลากลางคืนของเจ้าหน้าที่ฯ เป็นการทำงานล่วงเวลาออกเหนือจากเวลาราชการ การทำงานล่วงเวลานี้ ต้องทำต่อเนื่องถึงช่วงเช้าของวันถัดไป โดยได้รับค่าล่วงเวลาที่น้อย ไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ไม่ได้พักผ่อนอย่างเต็มที่ รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพที่มีค่อนข้างน้อย ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดได้

### 5.1.3 การสร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยสนใจศึกษาผ่านเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง “เรื่อง การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย” โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับสายด่วน จำนวน 6 คน ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม จำนวน 4 คน (ระดับผู้อำนวยการสูง 1 คน ระดับผู้เชี่ยวชาญ 1 คน และระดับชำนาญพิเศษ 2 คน) รวมทั้งหมดจำนวน 10 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในระหว่างเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2566 และได้ข้อสรุปว่ามี 2 กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย 1. บทบาทหน้าที่ และ 2. สิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 1. ลักษณะงาน และ 2. ผลตอบแทนและสวัสดิการ



ภาพที่ 4 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้บริหารของศูนย์ดำรงธรรม โดยคำถามการวิจัยเป็นไปตามกรอบแนวคิด ปัจจัยภายใน 2 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และ 2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายนอก 2 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน และ 2. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการ ขององค์กร ซึ่งได้ศึกษาเก็บข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์และนำมาจัดอันดับตามกลุ่มปัจจัยย่อย ดังนี้

1) ปัจจัยภายใน (อยู่ในขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม) ได้แก่ 1. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และ 2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

(1) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ โดยปัจจัยอันดับที่ 1 คือ เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ ต้องรับผิดชอบกับคำตอบ และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ เป็นตัวกลางในการประสานงาน ซึ่งปัจจัยการเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย มีส่วนสำคัญในอันดับต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ผู้วิจัยเห็นว่า ความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติตามนโยบายสะท้อนถึงแนวทางการบริหารงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง (Top-down) รองลงมาเป็นการรับผิดชอบต่อคำตอบของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง หรือหาทางแก้ไข ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์จากผู้รับบริการสะท้อนองค์กรยังขาดการเตรียมความพร้อมในการพัฒนา

ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การมีสถานะเป็นคนกลางในการประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมเพียงอย่างเดียว จะต้องขึ้นกับการให้ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ว่ามีนโยบาย และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในการรับเรื่อง เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

(2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยอันดับที่ 1 คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ กิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ ความพร้อมของอุปกรณ์ ซึ่งปัจจัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมที่ดี มีส่วนสำคัญในอันดับต้นๆที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ถ้าหากไม่มีการสื่อสารที่ดี ไม่มีการร่วมมือทำงานเป็นทีม ย่อมส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ฯ หากมีการรับฟังปัญหาและหาทางออกร่วมกันแบบการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานพร้อมรับฟังปัญหา จะส่งผลให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าควรมีการจับคู่การทำงาน (Buddy) ซึ่งจะเป็นการช่วยสนับสนุนกันและกัน รองลงมาเป็นกิจกรรมสันทนาการและมุมพักผ่อน เช่น โต๊ะปิงปอง หากไม่มีการจัดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ฯ ใช้เพื่อผ่อนคลายก็จะส่งผลกับการบริหารจัดการความเครียด เช่นเดียวกับความพร้อมของอุปกรณ์ เมื่ออุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น เครื่องถ่ายเอกสารที่มีการชำรุด ใช้เวลาซ่อมแซมนานกว่าปกติ เป็นต้น

2) ปัจจัยภายนอก (อยู่นอกขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม) ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน และ 2. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร

(1) ปัจจัยลักษณะงาน โดยปัจจัยอันดับที่ 1 คือ การรับสายเป็นเวลานาน และปัจจัยอันดับที่ 2 คือ การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ ซึ่งปัจจัยการรับสายเป็นเวลานาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับต้นๆ ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงาน เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปริมาณและระยะเวลาการโทรเข้าของประชาชนผู้ร้องทุกข์ได้ ซึ่งมาจากหลายสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ เหตุความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นในช่วงเทศกาล (แจ้งเหตุทะเลาะวิวาท ส่งเสียงดัง) ลูกค้าประจำที่ต้องการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่คนเดิม (ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ แต่เป็นเรื่องส่วนตัวในชีวิตประจำวัน ไม่มีสาระสำคัญ) รองลงมา คือ การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้ ซึ่งเป็นปัญหาอยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม ส่วนใหญ่เป็นปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับที่ดิน

ข้อพิพาททางคดีแพ่งและคดีอาญา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับมรดก เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจศาลและอยู่ระหว่างการดำเนินการของศาล ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่รับสายด่วน 1567 ซึ่งเป็นผลจากความคาดหวังจากผู้ร้องทุกข์ในเรื่องที่อยู่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม ผู้วิจัยเห็นว่า การรับสายเป็นเวลานาน และการทราบปัญหาแต่ช่วยไม่ได้ เป็นปัจจัยภายนอกของลักษณะงาน ที่มีผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งศูนย์ดำรงธรรมควรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือกับปัจจัยทั้งสองอย่างข้างต้น เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร โดยปัจจัยอันดับที่ 1 คือ ค่าล่วงเวลา ปัจจัยอันดับที่ 2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ วันลา วันหยุดประจำปี ซึ่งปัจจัยค่าล่วงเวลา มีส่วนสำคัญในอันดับต้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การผู้บริหารรับทราบว่าการให้ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาที่ไปไปตามระเบียบของทางราชการ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ฯ และอาจจะส่งผลให้เกิดความเครียด ซึ่งสอดคล้องและตรงกันกับเจ้าหน้าที่ฯ แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นแบบเดียวกัน แต่เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่เกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม จึงต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาจากหน่วยงานอื่นร่วมด้วย เช่น กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เป็นต้น รองลงมาเป็นปัจจัยช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน ที่ยังไม่ยืดหยุ่นมากพอ เนื่องจากอาจจะมีการรับสายที่ต่อเนื่อง และคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาพักหรือช่วงเวลาเลิกงานของเจ้าหน้าที่ฯ นอกจากนี้ ปัจจัยวันลาวันหยุดประจำปี ที่เป็นไปตามสัญญาจ้างกำหนดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ก็ย่อมส่งผลให้เกิดความเครียดกับเจ้าหน้าที่ได้เช่นเดียวกัน

#### 5.1.4 การเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขององค์กรอื่น

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเครียดจากการทำงาน โดยการนำเอากรอบแนวคิดที่ 1 การจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ และกรอบแนวคิดที่ 2 การสร้างแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ซึ่งได้จากสังเคราะห์จากแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) นำมาประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับสายโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเครียดที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำมาเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทั้ง 2 เพื่องานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับสายโทรศัพท์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย โดยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

### 5.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 เกิดความเครียด โดยจำแนกเป็นข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 1. กลุ่มปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ 2. กลุ่มปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยลักษณะงาน และปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) กลุ่มปัจจัยภายใน ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 เกิดความเครียด (อยู่ในขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม) ได้แก่ 1. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และ 2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

(1) ปัจจัยบทบาทหน้าที่ ที่ส่งผลเป็นปัจจัยอันดับที่ 1 คือ เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ ต้องรับผิดชอบกับคำตอบ และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ เป็นตัวกลางในการประสานงาน

(2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลเป็นปัจจัยอันดับที่ 1 คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ กิจกรรมสันตนาการและมุมพักผ่อน และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ ความพร้อมของอุปกรณ์

2) กลุ่มปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายด่วน 1567 เกิดความเครียด (อยู่นอกขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม) ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน และ 2. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร

(1) ปัจจัยลักษณะงาน ที่ส่งผลเป็นปัจจัยอันดับที่ 1 คือ การรับสายเป็นเวลานาน และปัจจัยอันดับที่ 2 คือ การทราบปัญหา แต่ช่วยไม่ได้

(2) ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ที่ส่งผลเป็นปัจจัยอันดับที่ 1 คือ ค่าล่วงเวลา ปัจจัยอันดับที่ 2 ช่วงเวลาพักหรือเลิกงาน และปัจจัยอันดับที่ 3 คือ วันลา วันหยุดประจำปี

## 5.2.2 แนวทางในการบริหารจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ สายด่วน 1567 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม มาเปรียบเทียบกับตัวอย่างข้อคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) เพื่อแนวทางการจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ โดยจำแนกเป็นข้อมูลแบ่งเป็น **กลุ่มปัจจัยภายใน** คือ ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ**กลุ่มปัจจัยภายนอก** คือ ปัจจัยลักษณะงาน และปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**ความเครียดที่เกิดจากกลุ่มปัจจัยภายใน** ได้แก่ 1. ปัจจัยบทบาทหน้าที่ และ 2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม มีแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดที่สอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ (ข้อ 3 การหาวิธีลดและขจัดความเครียด และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) **รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น** (ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ และข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น) **โดยมีข้อเสนอแนะให้**ศูนย์ดำรงธรรมควรมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความคิดเห็นในร่วมกับผู้บริหารได้มากขึ้น ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทางมากยิ่งขึ้น มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันในที่ทำงาน และสร้างระบบการทำงานเป็นทีม มีการจับคู่การทำงาน (Buddy) มีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน สอนงานจากรุ่นพี่ สุ่มน้อง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี และสามารถนำไปใช้จัดการกับความเครียดที่เกิดจากการทำงานได้ รวมไปถึงควรสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการ จัดมุมพักผ่อน อาหารว่างและเครื่องดื่ม บอร์ดเกมส์ การให้คำปรึกษาจากจิตแพทย์ออนไลน์ เพื่อช่วยลดความเครียดให้เจ้าหน้าที่ฯ และเตรียมความพร้อมในการจัดทำคู่มือสำหรับการแก้ไขปัญหา และความพร้อมของอุปกรณ์ที่สามารถเอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ความเครียดที่เกิดจากกลุ่มปัจจัยภายนอก** ได้แก่ 1. ปัจจัยลักษณะงาน และ 2. ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร มีแนวทางในการบริหารจัดการความเครียดที่สอดคล้องกับการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ (ข้อ 1 การสร้างแบบประเมินอารมณ์ ข้อ 3 การหาวิธีลดและขจัดความเครียด ข้อ 4 สร้างความตระหนักรู้ และข้อ 5 เสริมทักษะทางสังคมและการทำงาน) **รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานมุ่งเน้นความยืดหยุ่น** (ข้อ 1 มุ่งเน้นการดูแลร่างกายและจิตใจ มีการประเมินสุขภาพ และข้อ 2 การทำงานแบบผสมผสาน [hybrid work] และยืดหยุ่น) **โดยมีข้อเสนอแนะให้**มีการจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับการทำงานล่วงเวลา เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ การจับคู่ในการทำงาน (Buddy) สามารถ

กำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น แต่เนื่องจากติดระเบียบ กฎหมายที่ต้องหารือกับหน่วยงานอื่น จึงมีความจำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จะต้องขับเคลื่อนการหารือกับหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบว่า มีนโยบายที่สอดคล้องกันหรือไม่ เพื่อนำไปใช้อ้างอิงตามระเบียบ กฎหมาย และขอบเขตของอำนาจหน้าที่

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการความเครียด

ควรมุ่งเน้นการแก้ไขอย่างเป็นระบบ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน มุ่งเน้นความยืดหยุ่น

1) ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความเครียดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 ควรมีแบบประเมินความเครียดของเจ้าหน้าที่ ทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ เพื่อทราบปัจจัยของความเครียด ผู้บริหารควรแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้ตรงจุด โดยมุ่งเน้นการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้ขอบเขตอำนาจของศูนย์ดำรงธรรม

2) ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย ควรมีการจัดหลักสูตรเกี่ยวกับแนวทางในการลดความเครียด และเพิ่มความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์สายด่วน 1567 (หลักสูตรจัดการความเครียดโดยตรง) เพื่อแก้ไขปัญหาความเครียด และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ควรมีการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับคำปรึกษากับจิตแพทย์โดยตรง

3) ควรมีการวางแผนด้านงบประมาณ เกี่ยวกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่และบุคลากรภายใน ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย โดยนำไปบรรจุไว้ในนโยบายหลักของหน่วยงาน เพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาด้านบุคคลอย่างเป็นระบบ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่องค์กร ด้านการพักผ่อนและกิจกรรมสันทนาการ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการสำหรับงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และค้นคว้าเป็นหลัก ประกอบกับระยะเวลาการศึกษาที่จำกัด ทำให้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรได้น้อย ผลการวิจัยจึงอาจคลาดเคลื่อนได้ หากต้องการผลการศึกษาที่มีความแม่นยำ หัวข้อดังกล่าวสามารถนำไปศึกษาวิจัยด้วยวิธีการสำรวจเชิงปริมาณ จากการเก็บแบบสอบถาม ซึ่งจะสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้มากกว่าการสัมภาษณ์ รวมทั้งการศึกษาระดับความพึงพอใจและประสิทธิภาพ

การให้บริการของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทยเพิ่มเติมได้ นอกจากนี้องค์กรอื่น ยังสามารถนำแนวทางต่าง ๆ ที่ได้จากงานวิจัยไปใช้สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนการดำเนินงานในอนาคตต่อไป





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## บรรณานุกรม

- Beck, R. (1990). The nature of motivation theory. *Motivation: theories and principles*, 3.
- CareerAddict. (2020). <https://www.careeraddict.com/stressful-jobs>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress* (Vol. 1). Sage.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational psychology*, 49(1), 11-28.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Keith, D., & Newstrom, J. W. (1985). Human behavior at work: Organizational behavior. *Grolier Incorporated*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Mills, R. J. (1982). PSYCHOLOGICAL STRESS AND COPING TECHNIQUES AMONG SELECTED ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.
- Robbins. (1991). Psychological determinants of health and performance: the tangled web of desirable and undesirable characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(5), 755.
- Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work*. Sage.
- Selye, H. (1983). Stress research issues for the eighties. Cooper C. In: New Jersey: Wiley.
- เจริญรัตน์ รัตนวัฒนาธร. (2549). ความเครียด ของ พนักงาน รับ จอง ตั๋ว เครื่องบิน ทาง โทรศัพท์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย].
- เชิงชาย ฉาวรชุกร. (2557). ความเครียดของนักศึกษาซึ่งศึกษา ณ สำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา. *Chulalongkorn Medical Journal*, 60(1), 85-100.
- กมลมาลย์ อุปพันธ์. การ จัดการ ความเครียด ของ พนักงาน สาย การ บิน ที่ ทำ หน้าที่ ตรวจ บัตร ผู้โดยสาร สาย การบินไทย= Stress management of check-in staff for Thai airways passengers.

กรมสุขภาพจิต. (2564). เช็กบิลความเครียด. <https://dmh.go.th/news/view.asp?id=2301>

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2562). แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (*Best Practice*).

<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/10642/>

ศิริมาศ อเต็นคำ. (2542). การ รั บ รู้ ความเครียด ใน การ ทำงาน และ ความเครียด ทั้ ัว ไป ของ พนักงาน ราชการ: ศึกษา เฉพาะ กรณี พนักงาน ราชการ ไทย พาณิชย์ สำนักงาน ใหญ่.

ชั้นยพร วาศประเสริฐ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการ ทำงานความสามารถในการเผชิญ และฟื้นฟ้อุปสรรค และความเครียด ของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์: กรณีศึกษา บริษัท ทรูมูฟ จำกัด.

ภาพรรณ พุทธิยาวัฒน์. (2558). ความเครียด ของ เจ้าหน้าที่ รั บ เรื่อง ทาง โทรศัพท์ ศูนย์ ช่วยเหลือ สังคม (1300).

วรมช ประดิษฐ์อาชีพ. (2564). การวิเคราะห์ปัญหาและการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการรับเรื่อง ร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.

วรโชค ไชยวงศ์. (2558). โครงการการศึกษาวิเคราะห์ดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ ของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย. (2566). ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย.

<http://www.damrongdhama.moi.go.th/home/service>

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). *Best Practice* วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนำเสนอในที่ ประชุมเสวนา 9 เครือข่าย. [https://www.ops.go.th/th/ohec-docs/archive-](https://www.ops.go.th/th/ohec-docs/archive-documents/item/6464-best-practice-9)

[documents/item/6464-best-practice-9](https://www.ops.go.th/th/ohec-docs/archive-documents/item/6464-best-practice-9) มหาวิทยาลัย

สุดารัตน์ หนูหอม. (2544). อิทธิพลของเขาวน้อรมณ์ที่มีต่อ ความเครียดและพฤติกรรมการ เผชิญ ความเครียดของพยาบาล: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

สุภวรรณ กรเพ็ชร. ( 2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ กรณีศึกษา บริษัท ด้าน โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง.

อนูรัตน์ อนันทนาธร. (2562). ภาวะ ความเครียด และ พฤติกรรม การ จัดการ ความเครียด ของ ข้าราชการ ตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธร ภาค 2. วารสาร การเมือง การ บริหาร และ ก ฎ หมาย, 9(3), 137-171.

อ้างถึงในศรัณย์ สงนุ้ย. (2565). แนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริม สร้างความฉลาดรู้ เรื่อง ภูมิศาสตร์: บทเรียนจาก โรงเรียนที่เข้าแข่งขัน ภูมิศาสตร์โอลิมปิกระดับชาติ. วารสาร ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 22(1), 108-121.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายเอกศักดิ์ อุ่นใจ

วัน เดือน ปี เกิด

9 ธันวาคม 2533

วุฒิการศึกษา

รัฐศาสตรบัณฑิต



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY