

การศึกษาความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเข้าใจผู้อื่นในการทำงานของ พนักงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

ชลันดา ทองธัญญา^{1*}

ณัชชามน เปรมปลื้ม²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเข้าใจผู้อื่นในการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาความเข้าใจผู้อื่นในการทำงานของผู้บริหาร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารและพนักงานจำนวน 16 คน (ผู้บริหาร 6 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 10 คน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับความเข้าใจผู้อื่นในการทำงาน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตีความและเรียบเรียงคำตอบออกมาได้อย่างครบถ้วน และตรงต่อวัตถุประสงค์การศึกษา ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเข้าใจผู้อื่นที่มีต่อเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร เนื่องจากมีองค์ประกอบของความเข้าใจผู้อื่น ครบทั้ง 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Goleman (1998) ได้แก่ การทำความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาส่งเสริมผู้อื่น การวางแผนบริการ การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และการตระหนักรู้สถานการณ์กลุ่ม ในส่วนของแนวทางพัฒนาความเข้าใจผู้อื่นจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร เสนอไว้ 2 แนวทาง คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาความเข้าใจ ที่ช่วยให้เข้าใจและรู้สึกถึงอารมณ์ของผู้อื่นได้มากขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการอยู่ร่วมกันในสังคมการทำงาน และเสริมประสิทธิภาพที่ดีภายในองค์กรได้

คำสำคัญ : ความเข้าใจผู้อื่น แนวทางการพัฒนาความเข้าใจ การทำงานของพนักงาน พนักงาน

Received: March 5, 2025, Revised: April 25, 2025, Accepted: May 8, 2025,

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

* Corresponding author; email: enjoy.chalan@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

A STUDY OF EMPATHY IN THE WORKPLACE OF MCOT PUBLIC COMPANY LIMITED EMPLOYEES

Chalanda Thongtanya^{1*}

Nuchchamon Pramepluem²

Abstract

The objective of this research is to study awareness about “Empathy” in the workplace of executives and employees of MCOT Public Company Limited, including suggestions for developing “Empathy” in the workplace of executives of MCOT Public Company Limited by studying from a sample group. There were 6 senior executives and operational employees 10 people from 5 offices, totaling 16 people. The research tools included in-depth interviews with open-ended questions about empathy in the workplace were conducted to enable the sample to analyze and compile responses that were complete and consistent with the study objectives. From this research, it was found that the sample group had awareness of empathy towards coworkers within the organization because there are 5 components of empathy according to the Goleman’s (1998) concept: Understanding others, Developing others, Service orientation, Leveraging diversity, and Political awareness. And in terms of suggestions for developing empathy, the executives of MCOT Public Company Limited proposed two approaches: setting goals for building the teamwork and doing activities to develop empathy, which is an important social skill that helps to understand and feel others' emotions, which helps develop relationships between co-workers and enhances good efficiency within the organization.

Keywords: Empathy Developing empathy Employee work Employee

Received: March 5, 2025, **Revised:** April 25, 2025, **Accepted:** May 8, 2025,

¹ Master's degree student, Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University.

* Corresponding author: e-mail: enjoy.chalan@gmail.com

² Assistant Professor Dr. in Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education; Ramkhamhaeng University.

บทนำ

ในธุรกิจด้านสื่อมวลชน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารออนไลน์ คือสิ่งท้าทายต่อการทำงานของสื่อมวลชนทั้งในด้านความน่าเชื่อถือของข่าว และการปรับตัวจากผลกระทบของปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งในปี 2567 ที่ผ่านมาสื่อมวลชนได้รับผลกระทบ 2 ประการหลัก ๆ คือ 1) สิทธิและเสรีภาพของสื่อมวลชน และ 2) ปัญหาการเลิกจ้างสื่อ และการปรับตัวเข้ากับแพลตฟอร์มออนไลน์ อันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจ (สมาคมนักข่าวนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย, 2567) ปัญหาที่ตามมาคือพนักงานในธุรกิจเหล่านี้น กลายเป็นผู้ประสบปัญหาโดยตรงจากการลดค่าตอบแทน และการว่างงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร กอปรกับเมื่อมีปัจจัยที่กระทบต่อระดับความเข้าอกเข้าใจระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็น การแสดงความเห็นในสื่อโซเชียลมีเดีย ที่อาจลดทอนโอกาสในการสังเกตอวัจนภาษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสื่อสารทางอารมณ์กับผู้อื่น (Krauss & Fussell, 1991) ไปจนถึงสังคมที่บีบคั้นให้เกิดการแข่งขันอย่างเข้มข้น อาจส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในตนเอง อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกเชิงลบต่อผู้อื่น และอาจนำไปสู่ความเข้าอกเข้าใจที่ลดลงได้ (Fox & Moreland, 2015)

การสร้างเสริมความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ในสังคมการทำงาน จึงถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร และสร้างความสุขในการทำงาน อันจะช่วยป้องกันความเครียดและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมผลสัมฤทธิ์ขององค์กรให้เพิ่มมากขึ้น (A Britain's Healthiest, 2015) แม้ว่าสภาวะแวดล้อมภายนอกอาจทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก็ตาม โดยกลุ่มบุคคลที่มีส่วนอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมความเข้าอกเข้าใจในองค์กร คือผู้นำองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่มีการระบาดของโรค ความสามารถของผู้นำในการแสดงความเข้าอกเข้าใจจะถูกให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ (Holt, 2022) นอกจากนี้ Mayer (2020) ยังแนะนำว่านายจ้างจะต้องวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจจากการระบาดของโควิด-19 ไปพร้อมกับการจัดให้มีการสนับสนุนด้านสุขภาพจิตควบคู่กันด้วย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกับผลสำรวจโดยวารสารออนไลน์ บิสซิเนสโวลเฟอร์ (2017) ในสหรัฐอเมริกา ที่พบว่า พนักงานร้อยละ 77 เต็มใจเพิ่มชั่วโมงการทำงานโดยไม่เพิ่มค่าตอบแทน และพนักงานร้อยละ 66 ยินดีรับเงินเดือนที่ลดลง หากรับรู้สภาพการณ์ภายในองค์กร นายจ้างหรือที่ทำงานมีบรรยากาศของความเข้าอกเข้าใจกัน รวมถึงผลสำรวจ Health and Wellbeing at work โดยองค์กร Chartered Institute of Personnel and Development (2023) ในสหราชอาณาจักรที่พบว่า ปัญหาสุขภาพจิตและความเครียด เป็นสาเหตุของการขาดงานสูงถึงร้อยละ 76

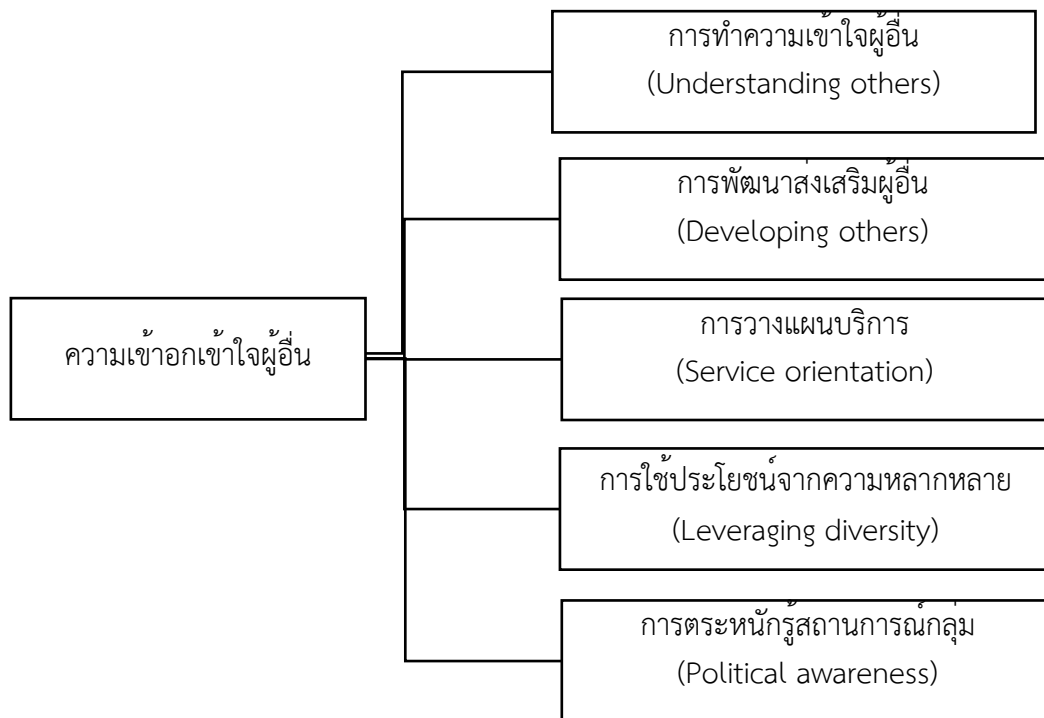
ทั่วโลกมีการให้ความสำคัญต่อสุขภาพจิต และมีการค้นหาคำว่า “Empathy” บนกูเกิลสูงขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ขณะที่ในไทยเริ่มมีการตระหนักในสุขภาพจิต และความเข้าอกเข้าใจสูงขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 (Google Trends, 2024) หลังการระบาดของโควิด-19 เป็นต้นมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในประเทศไทย เริ่มมีความตระหนักในสุขภาพจิตมากขึ้น และเนื่องจาก บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ถือเป็นหนึ่งในองค์กรสื่อที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก ที่เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสื่อ และภาวะเศรษฐกิจหลังการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตจากโรคระบาด อันมีผลต่อนโยบายด้านค่าตอบแทน รูปแบบการทำงานของพนักงาน รวมถึงกระทบต่อขวัญกำลังใจ ซึ่งความเข้าอกเข้าใจ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้กับกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลาย ให้รู้สึกได้รับการยอมรับ ได้รับ

การสนับสนุน และสามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนการทำงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ (Moore et al., 2020) งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ผู้บริหารและพนักงานบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักรู้ และให้ความสำคัญกับความเข้าอกเข้าใจภายในองค์กรหรือไม่

ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ ความหมายของ ความเข้าอกเข้าใจ ซึ่งแตกต่างกันออกไป ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาแต่ละคน อาทิ Goleman (1998) ให้ความหมายว่า ความเข้าอกเข้าใจ คือ การปรับตัวเข้าหาผู้อื่นและรู้สึกตามที่พวกเขารู้สึก ซึ่งเป็นหนึ่งในความฉลาดทางอารมณ์ ในส่วนของ Sadri (2012) กล่าวว่า ความเข้าอกเข้าใจคือความสามารถที่จะสวมบทบาทของบุคคลอื่น และเข้าใจความคิด และความรู้สึกของเขาหรือเธอ และ Keen (2007) ให้ความเห็นว่าเป็นการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น รวมถึงมีส่วนร่วมทางอารมณ์ของแต่ละบุคคลได้โดยไม่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์นั้น จึงกล่าวได้ว่า ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) มีความหมายครอบคลุมตั้งแต่การรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น ไปจนถึงการสวมบทบาทหรือความคิดเพื่อทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์เหล่านั้นด้วยตัวเอง ซึ่งความเข้าอกเข้าใจนี้ คือหนึ่งในองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ตามแนวคิดของ Goleman (1998) และมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมและการบริหารองค์กร โดย Goleman (2001) เชื่อว่า ความสามารถในการทำความเข้าใจผู้อื่น จะช่วยให้ผู้ที่ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เนื่องจากผู้นำที่มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นจะสามารถเชื่อมโยงกับผู้ที่บังคับบัญชาในทันที ทำให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วและแม่นยำขึ้น รวมถึงเพิ่มความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความเข้าอกเข้าใจที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น แนวคิด "Active Listening" หรือ การฟังอย่างตั้งใจ เข้าใจ และไม่ตัดสิน ของ Rogers & Richard (1987) ที่ช่วยให้ผู้อื่นรู้สึกสบายใจ และกล้าเปิดเผยความรู้สึก ส่งผลต่อการพัฒนาความเข้าอกเข้าใจได้ และทฤษฎี "Empathic Concern" ของ Batson (1991) ในการพัฒนาความเข้าอกเข้าใจเพื่อให้เข้าถึงความทุกข์ของผู้อื่น ด้วยการฝึกการรับรู้ แบ่งปัน และแสดงความห่วงใยต่อความทุกข์ของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงทฤษฎี "Theory of Mind" ของ Baron-Cohen (2004) ซึ่งเป็นความสามารถในการเข้าใจความคิด ความรู้สึก และความตั้งใจของผู้อื่นด้วย

กรอบแนวคิดการวิจัย

เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับความเข้าอกเข้าใจในที่ทำงานของโกลแมน มีความโดดเด่นและได้รับการยอมรับในการอ้างอิงในงานวิจัยเกี่ยวกับความเข้าอกเข้าใจเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นของ Goleman (1998) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) การพัฒนาส่งเสริมผู้อื่น (Developing others) การวางแผนบริการ (Service orientation) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย (Leveraging diversity) และการตระหนักรู้สถานการณ์กลุ่ม (Political awareness) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นครบตามองค์ประกอบดังแผนภาพ



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความตระหนักรู้เกี่ยวกับ “ความเข้าใจผู้อื่น” (Empathy) ในการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา “ความเข้าใจผู้อื่น” (Empathy) ในการทำงานของผู้บริหาร บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

วิธีการวิจัย

เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดของ สุกางค จันทวานิช (2559) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุป คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 16 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสำนัก 5 ราย และพนักงานระดับปฏิบัติการ 10 ราย จาก 5 สำนักข้างต้น ซึ่งประเมินจากความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) ตามแนวคิดของ Boddy (2016) เนื่องจากประชากรมีลักษณะที่กลมกลืนกัน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1. ต้องเป็นบุคลากรที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

2. การคัดเลือกผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด 1 คน เนื่องจากเป็นผู้บริหารภาพรวมองค์กร และผู้บริหารระดับสำนักจาก 5 สำนัก ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ การสื่อสารภายในองค์กร และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

3. การคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นการคัดเลือกตัวแทนแบบสุ่มจาก 5 สำนัก ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 2 เพื่อให้การสัมภาษณ์ครอบคลุมทั้งความคิดเห็นจากผู้บริหาร และความคิดเห็นจากพนักงานปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่มีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และสัมภาษณ์รายละเอียด 1 ครั้ง เป็นเวลา 30 นาที เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระเต็มที่ โดยเฉพาะการใช้ความเข้าใจในการบริหารงานและการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากที่สุด และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อาทิ ความเข้าใจ (Empathy) มีความหมายอย่างไรในทัศนะของท่าน ความเข้าใจ มีความสำคัญต่อการทำงานหรือไม่ อย่างไร, ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจหรือไม่ เป็นต้น โดยแนวคำถามและแบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ได้ค่าความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 7

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้มากที่สุด จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง มีการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตในการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมแนบคำถามให้กับผู้ให้ข้อมูลศึกษาล่วงหน้า ก่อนให้สัมภาษณ์ โดยขณะสัมภาษณ์จะมีการขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาทั้งหมด เพื่อนำข้อความทั้งหมดมาถอดเทป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งส่งคำถามล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเตรียมพร้อมและทำความเข้าใจคำถาม รวมถึงขออนุญาตให้มีการบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดเนื้อหาของโครงการวิจัย สิทธิของผู้ให้ข้อมูลในการไม่เข้าร่วมการวิจัย หรือสามารถยุติการเข้าร่วมวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยจะไม่มีผลกระทบต่อความเป็นส่วนตัวหรือหน้าที่การงานของผู้ให้ข้อมูล ชื่อและข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจะได้รับการปกปิดเป็นความลับ โดยใช้คำสรรพนามแทนว่า “ผู้ให้ข้อมูลคนที่ ...” แทนการระบุตัวตน โดยไม่เรียงตามตำแหน่งงานหรือลำดับการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบแก่นสาระหรือการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ในการแยกประเด็นของข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการนำไฟล์เสียงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มาถอดเทป (Transcribe) อย่างละเอียดแบบคำต่อคำ เพื่อทบทวนประเด็นหลักของเรื่อง จัดกลุ่มข้อมูลว่ามีคำพูด วลี หรือประโยคใดในคำตอบที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้แนวคิดของ Krueger (1998) ในการพิจารณาสิ่งที่เหมือนและแตกต่างกัน เพื่อจัดระบบข้อมูลและลดทอนข้อมูลที่ไม่มีความจำเป็นออก (Data Reduction) ร่วมกับการตีความ (Interpret) เพื่อตีความหมายออกมาจากข้อมูลให้สามารถจัดกลุ่มคำที่มีความเชื่อมโยงกันได้ (Ritchie and Spencer, 2002) จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต ควบคู่กับการสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบยืนยันซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ถอดเทปสัมภาษณ์และสรุปประเด็นแล้ว ส่งกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบอีกครั้ง ว่าข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลให้มาหรือการตีความโดยนักวิจัยถูกต้องตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อความหมาย แล้วจึงดำเนินการเขียนผลการวิจัยในรูปแบบการบรรยายและยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัย

จากการศึกษาความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 16 คน มีความตระหนักรู้ว่าความเข้าใจในสถานที่ทำงาน มีลักษณะอย่างไร และมีความสำคัญต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร โดยมีองค์ประกอบตามแนวคิดของ Goleman (1998) ครบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การทำความเข้าใจผู้อื่น บุคลากรของ อสมท มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใส่ใจในการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้มีความเข้าใจต่อกันค่อนข้างสูง ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ที่พยายามทำความเข้าใจพนักงานของตนเองให้มากที่สุด ทั้งในด้านของอุปนิสัย หน้าที่ ลักษณะของงานที่ทำ รวมถึงสภาพร่างกายและจิตใจของพนักงาน ว่าแต่ละคนมีความสามารถในด้านใด ระดับไหน เพื่อมอบหมายงานหรือวางแผนการทำงานร่วมกัน ไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยกัน ก็ควรมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มีความเข้าใจเกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงานเช่นกัน

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างความคิดเห็นจากผู้บริหารท่านหนึ่ง ที่กล่าวถึงวิธีทำความเข้าใจผู้อื่นว่า “...คิดว่าเราเคยอยู่ในวัยนี้เรามีความคิด ความรู้สึกยังงี้ น้องบางคนดูเหมือนจะก้าวร้าวเราต้องให้อภัย เพราะในจุดที่เราอายุเท่านี้เราก็เป็นแบบนี้ แต่เราไม่ได้เพิกเฉย เรารู้แล้วว่าน้องคนนี้เป็นแบบนี้ เพราะฉะนั้นเราต้องบริหารงานเป็นคน ๆ คนทุกคนจะใช้วิธีการเดียวกันไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7) ซึ่งวิธีการคิดนี้ คือการใช้

ประสบการณ์ส่วนตนในการพยายามทำความเข้าใจพนักงานแต่ละคน และทำความรู้จักเพื่อบริหารจัดการพนักงานได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความเห็นว่า “...ถ้าเราคุยกัน เราจะเข้าใจว่า ตัวบุคคล หรือเพื่อนร่วมงานของเรารู้สึกยังไง ถ้าเราเป็นตัวเขาเราจะรู้สึกยังไง จะเหมือนที่เขารู้สึกไหม เหมือนเอาใจเขามาใส่ใจเราประมาณนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14) และ โดยกลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานปฏิบัติการ กล่าวว่า “การมีเวลาพักระหว่างการทำงาน ช่วยให้มีเวลาในการพูดคุย ช่วยให้รู้สึกกระปรี้กระเปร่า ความเครียดลดลง และรู้สึกเปิดใจต่อเพื่อนร่วมงานและพร้อมทำงานมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12) ซึ่งจากข้อความนี้จะเห็นได้ว่า พนักงานมีการพูดคุยเพื่อทำความรู้จักเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงสวามิภักดิ์ทางอารมณ์ของอีกฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 2 การส่งเสริมพัฒนาผู้อื่น บุคลากร อสมท สามารถมองเห็นข้อดีหรือปัญหาของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเกิดจากการทำความรู้จักและการสังเกตได้ ในมุมมองของผู้บริหาร การมองเห็นปัญหา และข้อดีของพนักงาน จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยเหลือ ผลักดัน และส่งเสริมศักยภาพให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม ขณะที่พนักงานในระดับเดียวกันก็มีความเข้าใจ และพร้อมให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ โดยให้การช่วยเหลือทำงานทดแทน รวมถึงรับฟังและเสนอวิธีการแก้ไขเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหา และมุ่งเน้นความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตัวอย่างความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารที่น่าสนใจ ได้แก่ “...เราพยายามศึกษาปัญหา แล้วเราเข้าไปแก้ปัญหามา เหมือนกับที่เราเข้าไปอยู่ในใจเขา ใช้ความใกล้ชิด ลงรายละเอียดกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีพัฒนา 3 C ก็คือเรื่องของ collaboration (การทำงานร่วมกัน), critical thinking (การคิดอย่างมีวิจารณญาณ) และในเรื่องของ creativity (ความคิดสร้างสรรค์) 3 ตัวนี้คือแนวคิด กิจกรรมใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ อาจจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์พอสมควรในการเข้าไปคุยกับเขา พอคนมันเข้าใจกันแล้ว มันก็จะได้ไม่มีข้อขัดแย้ง...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5) และ “...เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา การพัฒนาคือการ upskill (การเพิ่มและพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะใหม่ ๆ) พนักงานของเรา ถ้าเราเข้าใจว่าพนักงานมี pain point (จุดอ่อน) อะไร เราก็วางวิสัยทัศน์ แล้วก็ช่วย upskill ให้กับเขาอย่างตรงจุด...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1) ซึ่งแสดงให้เห็นการสังเกตเพื่อเสริมสร้างพนักงานให้มีความก้าวหน้า

ขณะที่พนักงานในกลุ่มตัวอย่างกล่าวว่า “สมมติน้องทำงานพลาด ก็ต้องช่วยให้งานจบแล้วค่อยถามว่าเกิดอะไรขึ้น มีอะไรในใจที่ทำให้ทำได้ไม่เต็มด้วยไหม แล้วมาช่วยกันทบทวนว่าพลาดตรงไหน เราสามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขได้ไหม ก็ช่วยแนะนำวิธีแก้ไขให้น้อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9) ซึ่งเป็นตัวอย่างของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานสำเร็จ โดยไม่มุ่งตำหนิหรือกล่าวโทษก่อน

องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนบริการ บุคลากรของ อสมท มีความสามารถในการรับรู้ หรือคาดคะเนความต้องการของผู้อื่น และยินดีที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้น ด้วยวิธีการที่แตกต่างออกไปตามบริบทของเนื้อหา และหน้าที่รับผิดชอบได้ เช่น เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินเกี่ยวกับครอบครัวเพื่อนร่วมงาน จะมี

การสอบถามเพื่อให้การช่วยเหลือทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ เป็นต้น โดยผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรดังนี้ “...สิ่งที่เป็นขวัญกำลังใจในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ แม้ว่าจะขาดทุนแต่การเอื้ออาทรต่อพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ เราก็พยายามหาเม็ดเงินเพื่อจะเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษให้ ถึงแม้ว่าแต่ก็มองว่าอย่างน้อยมันก็ยังเป็นกำลังใจให้พวกเขาได้ เราก็พยายามทำ ตลอดปีที่ผ่านมาอะไรจะเกิดขึ้นต้องรับผิดชอบร่วมกัน และก็พยายามหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานและองค์กรเต็มใจที่จะเดินไปด้วยกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6) และในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า “...ปีนี้พี่คิดว่าจะทำสวัสดิการทางเลือก กำลังให้ทำ research ต้องดูช่วงอายุด้วย เด็ก ๆ ชอบแบบไหน เพื่อให้น้อง ๆ สามารถเลือกทำกิจกรรมเพื่อสุขภาพตามที่สะดวกหรือสนใจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

และพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นจากประสบการณ์ของตนว่า “...เพื่อนร่วมงานก็คอยถามว่า ไหวไหมเดี๋ยวเราช่วยทำอันนั้นอันนี้นะ ทุกคนช่วยกันหมดเลย เราไม่รู้จะขอบคุณยังไง ตอนนั้นรู้สึกขอบคุณมาก ๆ แม้กระทั่งหัวหน้าก็บอกว่าไม่เป็นไรนะไม่ต้องห่วง ไปดูแลก่อนเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

องค์ประกอบที่ 4 การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย บุคลากร อสมท มีความตระหนักและเปิดกว้างถึงคุณค่าของความหลากหลายและความแตกต่างของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเพศ วัย มุมมองทางการเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ เนื่องจากในองค์กรมีพนักงานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีความหลากหลายในด้านวัยและเพศสามารถมองเห็นช่องทางในการสร้างโอกาสหรือทางเลือกใหม่ ๆ จากความหลากหลายนั้น ซึ่งเห็นได้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง อาทิ

“...สำคัญที่สุดเนี่ยเราจะได้ใจน้อง ๆ ได้ยังไง เราต้องไปศึกษาใจเขาแหละ ต้องดูด้วยว่า ช่วงอายุเขาสนใจแบบไหน ต้องการอะไร เราจะได้แนวคิดที่หลากหลายก็มาวิเคราะห์เอาว่าจะทำอะไรได้บ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5) และ “... เราก็พยายามเข้าใจคนอื่น ๆ ว่าบางทีเขาอาจจะเป็นคนแบบนี้ก็ได้เนาะ เขาอาจจะไม่ตั้งใจ หรือรูปแบบครอบครัว สังคมที่เขาอยู่อาจจะทำให้เขามีชุดความคิดแบบนี้ บางเรื่องเราอาจจะเห็นด้วย หรือบางเรื่องถึงไม่เห็นด้วย แต่ก็สามารถทำงานร่วมกันได้ คำว่าทีมเวิร์กของเรามันไม่จำเป็นต้องตัวติดกัน ชอบเหมือนกันทุกอย่างแต่เมื่อมาทำงานด้วยกันแล้วอยู่ด้วยกันได้ เคารพความชอบของคนอื่นมันก็ไม่เกิดปัญหา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16)

องค์ประกอบที่ 5 การตระหนักรู้สถานการณ์กลุ่ม บุคลากร อสมท มีความเข้าใจภาพรวมและสถานการณ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ของผู้ที่อยู่ในกลุ่มเป็นอย่างดี มีการสังเกตว่าบรรยากาศโดยรวมมีลักษณะเป็นอย่างไร หรือมีแนวโน้มไปในทิศทางใด รวมถึงสามารถแสดงออกได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการมีความเข้าใจกันภายในองค์กร ซึ่งในสถานการณ์องค์กรท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการแสดงออกของพนักงาน การยอมรับในข้อจำกัด หรือยอมเสียสละผลประโยชน์บางส่วน เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างประสบผลสำเร็จ ดังเช่นตัวอย่างความคิดเห็นของผู้บริหารที่กล่าวไว้ว่า

“...เราในฐานะที่เป็นผู้ใหญ่ เราควรบอกน้อง ๆ ว่าตอนนี้บ้านของเราเป็นยังไง ไม่ใช่วันดีคืนดีเราบอก ว่าวันนี้ไม่มีเงินจ่ายให้แล้วนะ พยายามทำให้น้อง ๆ เข้าใจองค์กร ค่อย ๆ คุยกับเขา เราพยายามเข้าใจคน

แต่ละคน คนเรามันจะ blend กันได้ยังไง แสวงหาจุดร่วมกัน ซึ่งพีก็ชมทุกคนว่าน้อง ๆ น่ารักที่เข้าใจจากที่เคยสบาย ขอบอะไรก็ได้ สงสารน้องที่เราช่วยเขาไม่ได้ วันนี้เขาเห็นอกเห็นใจองค์กรมากขึ้น พี ๆ น้องๆ เข้าใจกันมากขึ้น ก็ซึ่งใจ สิ่งนี้แหละที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

และพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่กล่าวไว้ว่า “... ผมอยากให้ทุกคนทำงานแล้วมีความสุข กลับบ้านอย่างสบายใจ ทุกคนแฮปปี้ เราก็ต้องสร้างสังคมแบบนั้นขึ้น พอภาพรวมการทำงานมันดี สุขภาพมันก็ดีไปด้วย ผมอยากเห็นภาพการทำงานในองค์กรเราแบบนั้นผมก็พยายามทำให้มันเป็นแบบนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

นอกจากองค์ประกอบตามแนวคิดของโกลแมนแล้ว ยังมีการตั้งคำถามต่อผู้บริหารระดับสำนักด้วยว่า หากท่านตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าอกเข้าใจ ท่านมีแนวทางอย่างไรเพื่อส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจระหว่างพนักงานของท่าน ผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างมีแนวทางที่น่าสนใจคล้ายคลึงกัน โดยสรุปได้ 2 แนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึงบุคลากร อสมท มีการวางกรอบนโยบายที่มุ่งเน้นการประเมินผลงานแบบกลุ่ม หรือสร้างบรรยากาศการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความสมัคสมานกันภายในกลุ่ม ลดความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อเฟื้อต่อกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร เช่นความเห็นที่ว่า “...ตลอดปีที่ผ่านมาอะไรจะเกิดขึ้นต้องรับผิดชอบร่วมกัน และก็พยายามหาวิธีใหม่ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานและองค์กรเต็มใจที่จะเดินไปด้วยกัน ถ้าทุกคนมี empathy (ความเข้าอกเข้าใจ) และมีมุมมองด้าน inspiration (แรงบันดาลใจ) ไปในทิศทางเดียวกัน มันจะขับเคลื่อนองค์กรไปได้ดีกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6) และ “...ที่มีนโยบายว่าทุกคนในส่วนงานพี ไม่ว่าตำแหน่งใดคุณสามารถที่จะทำงานแทนกันได้ คนอื่นไม่อยู่ก็ไม่มีปัญหา งานไม่ได้สำเร็จด้วยใครคนใดคนหนึ่ง งานจะสำเร็จด้วยทีมงาน เพราะฉะนั้นในการประเมิน KPI เราเน้น KPI แบบเป็นทีม คำว่าพรรคพวกมันคือชั่วตรงข้ามของความเข้าอกเข้าใจจะถ้ามาแบ่งพวกฉันพวกเธอก็ทำงานกันลำบาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

แนวทางที่ 2 การทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาความเข้าอกเข้าใจ โดยใช้กิจกรรมหลากหลายรูปแบบที่มุ่งเน้นการทำความรู้จักผู้อื่น เพื่อเรียนรู้บทบาทหน้าที่ กระบวนการทำงาน และกิจกรรมที่สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน อาทิ การจับคู่พูดคุยเพื่อคลี่คลายปัญหาหรือความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน หรือกิจกรรมละลายพฤติกรรม ที่ช่วยให้พนักงานมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น ดังความเห็นที่ว่า “งานบางอย่างอาจไม่ได้เกี่ยวข้องกันมากนัก แต่เราอาจจะอยากให้มาคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยน เผื่อเขามีแนวคิดที่แตกต่างจากลักษณะงานที่อาจจะต่างกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2) และความเห็นที่ว่า “...พียังเป็นคนหัวเก่า ยังใช้วิธีการให้เขาเปิดอกคุยกัน พียังคิดว่าการมานั่งกินข้าวด้วยกันยังเป็นวิธีที่ดีอยู่ มีการทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมที่ทำให้คนรู้สึกรักกัน เป็นทีมเดียวกัน คิดว่าโปรแกรมนี้จะทำให้พนักงานได้เจอกัน ได้เข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างน้อยเขาได้รู้ว่าหน่วยงานนี้ทำอะไร อยากให้มีการหมุนงาน ไปเรียนรู้หน่วยงานอื่น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความเข้าใจผู้อื่นในการทำงานของพนักงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเข้าใจผู้อื่นในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 16 คน ตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจผู้อื่นในสถานที่ทำงาน ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น มีการให้ความหมายและความสำคัญสอดคล้องกับองค์ประกอบของการมีความเข้าใจผู้อื่นของโกลแมน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่

1.1 การทำความเข้าใจผู้อื่น เกิดจากการอนุญาตให้พนักงานมีเวลาในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานในแง่มุมต่าง ๆ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Lyubyk & Gulseren (2023) ที่พบว่า การมีเวลาพักระหว่างงานในระยะเวลาและรูปแบบที่เหมาะสม มีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ซึ่งในระหว่างการทำงาน ทำให้มีโอกาสรับฟังเรื่องราวของเพื่อนร่วมงาน ตั้งแต่เรื่องที่เกี่ยวกับงานอย่างความถนัด ไปจนถึงปัญหาชีวิตด้านอื่น ทำให้เกิดความสนิทสนม ได้รับความรู้สึกระหว่างกันจนนำไปสู่ความเข้าใจได้

1.2 การส่งเสริมพัฒนาผู้อื่น เมื่อทั้งผู้บริหารและพนักงานรับรู้ระดับความสามารถ ความถนัด ไปจนถึงอุปนิสัยส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน ทำให้การจัดการงานต่าง ๆ การทำงานสอดประสานกันราบรื่นมากขึ้น รวมถึงผู้บริหารสามารถส่งเสริมงานตามความถนัดและพัฒนาข้อด้อยของพนักงานได้อย่างตรงจุด เพื่อให้เติบโตในสายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อตัวบุคลากร ตามงานวิจัยของ Rahman (2016) ที่พบว่า พนักงานมีความไว้วางใจ รู้สึกสบายใจในการเปิดเผยข้อด้อย และเปิดใจรับฟังเพื่อพร้อมต่อการพัฒนา จะส่งผลให้มีโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและมีการพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร เนื่องจากความเข้าใจและความไว้วางใจมีบทบาทต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น

1.3 การวางแผนบริการ เมื่อระหว่างพนักงานมีการสร้างสัมพันธภาพที่ไม่ใช่เพียงเรื่องงาน แต่ยังไว้วางใจจนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลือพึ่งพาทางใจเมื่อปรึกษาปัญหาชีวิตด้านอื่น สร้างความรู้สึกห่วงใย ใส่ใจมีความพยายามสังเกตและสวมบทบาทด้านความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงความรู้สึก การตัดสินใจ และตอบสนองต่อความรู้สึกนั้นได้ดีขึ้น และบางส่วนในกลุ่มตัวอย่างเคยมีประสบการณ์ส่วนตัวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่เมื่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลือ และสามารถต่อรองได้ ทำให้รู้สึกซาบซึ้งใจและเกรงใจ เกิดความรู้สึกอยากพัฒนางานของตนเอง และยินดีช่วยเหลือตอบแทนเพื่อนร่วมงานในลักษณะเดียวกัน ซึ่งข้อมูลจากมูลนิธยพัฒน์ (2566) ระบุว่า การได้รับความช่วยเหลือ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดการตอบสนองด้วยการเสนอตัวช่วยเหลือผู้อื่นแม้ไม่มีการร้องขอได้ นอกจากนี้ในระดับผู้บริหาร ยังให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้องค์กรจะตกอยู่ใต้สภาวะที่ไม่คล่องตัวนัก รวมถึงมีการสอบถามความคิดเห็นก่อนออกนโยบายต่าง ๆ

ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงาน ความสำคัญด้านสุขภาพ รวมทั้งมีความเข้าอกเข้าใจ และความพยายามในการเสริมขวัญกำลังใจให้กับพนักงานอีกด้วย

1.4 การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่าง มีการสวมบทบาททางความรู้สึกนึกคิดในมุมมองของพนักงาน ว่าตนเคยผ่านช่วงวัยนั้นมาก่อน ย่อมรับรู้ทัศนคติและความรู้สึกได้ดี รับฟังอย่างมีเมตตาและไม่ตัดสิน พร้อมทั้งแนะนำว่าสามารถทำได้แค่ไหน เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งหากภายในหน่วยงานมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นเช่นนี้ เมื่อประชุมงานร่วมกันระหว่างพนักงานที่มีความถนัด เพศ และวัยที่หลากหลาย ตามที่ Goleman และคณะ (2002) กล่าวว่า ความเข้าอกเข้าใจ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เหมาะต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พนักงานสามารถนำเสนอวิธีการทำงานหรือวิธีแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ได้

1.5 การตระหนักรู้สถานการณ์กลุ่ม การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลต่อความเข้าใจในสภาพโดยรวมขององค์กร แต่สิ่งที่ส่งผลต่อความภาคภูมิใจและความมุ่งมั่นของพนักงานยิ่งไปกว่านั้นคือบรรยากาศการทำงานที่มีความเข้าอกเข้าใจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการยอมรับว่าการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจ มีส่วนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ทำให้รู้สึกสบายใจ อยากรมาทำงาน และมีความภาคภูมิใจต่อองค์กรมากขึ้นแม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนน้อยลง เนื่องจากไม่อยากเสี่ยงต่อการพบสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่ดีเท่าเดิม ซึ่งเป็นไปตามที่ สหธร เพชรวิโรจน์ชัย (2564) กล่าวไว้ว่า ความเข้าอกเข้าใจในที่ทำงานมีส่วนสร้างความจงรักภักดี การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการรักษาพนักงานในระยะยาวไว้ได้

2. แนวทางในการพัฒนาความเข้าอกเข้าใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามต่อกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารมีแนวทางแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน เนื่องจากในงานบางประเภทมีผู้ปฏิบัติงานหลากหลายสาขาทำงานร่วมกัน ขณะที่งานบางประเภทจำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะทาง การตั้งเกณฑ์วัดผลงานจึงมีความแตกต่างออกไปในบางสำนัก แต่สามารถจัดกลุ่มและจำแนกออกมาได้ 2 แนวทางหลักได้แก่

2.1 การพัฒนาความเข้าอกเข้าใจระหว่างพนักงาน โดยการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงานแบบกลุ่ม ลงน่ววิธีการวัดผลที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นมาใช้เพื่อวัดผลการทำงาน อาทิ วิธีวัดผลโดยแบบ OKRs ซึ่ง นกตล รมโพธิ์ (2562) กล่าวว่า เป็นการวัดผลที่เหมาะสมต่อองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง โดย อสมท ถือเป็นองค์กรสื่อที่ต้องมีการวัดผลสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของค่านิยมของผู้เสพสื่อ โดยผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างได้เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความแตกต่างด้านความชำนาญ หรือเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ เพราะอาจมีผู้เสนอวิธีการที่น่าสนใจและเป็นไปได้จากมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งช่วยแก้ปัญหาได้เร็วกว่าการมองปัญหาจากมุมมองเดียว รวมถึงให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือทำงานทดแทนกัน เมื่อมีเพื่อนพนักงานเกิดเหตุสุดวิสัยจนไม่สามารถทำงานได้ หรือทำงานได้น้อยลง ซึ่งนโยบายดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากพนักงานระดับปฏิบัติการภายในสำนักนั้น ๆ ช่วยให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานน้อยลง ตามรายงานของ CPP Global (2008) ที่ระบุว่า ความขัดแย้งเรื้อรัง คือปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ และเป็นต้นเหตุของประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง

2.2 การเปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ ไม่ว่าจะเป็นการใช้กิจกรรมละลายพฤติกรรมสร้างความสนิทสนม รวมถึงการจัดสถานที่แลกเปลี่ยนทัศนคติ หรือแก้ไขความเข้าใจผิดเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่พัฒนาความเข้าใจได้ เนื่องจากเชื่อว่า "Active Listening" หรือ การฟังอย่างตั้งใจตามแนวคิดของ Rogers & Richard (1987) ยังคงเป็นวิธีการที่ดีในการสร้างความเข้าใจทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งผลจากแนวทางนี้ทำให้เกิดการเปิดกว้างทางความคิด พนักงานมีความเชื่อใจต่อกัน และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งผลต่อสุขภาพจิตของพนักงานโดยตรง

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารและพนักงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจในการทำงาน ว่ามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ที่อาจกระทบต่อความมั่นคงทางอาชีพ รวมถึงกลุ่มตัวอย่างในระดับผู้บริหารมีแนวทางที่น่าสนใจในการพัฒนาส่งเสริมความเข้าใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ขณะที่บางตัวอย่างในกลุ่มผู้บริหาร ยังให้ความสำคัญกับความเข้าใจเทียบเท่ากับความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) เนื่องจากเชื่อว่าเมื่อมีทั้งสัมพันธภาพต่อเพื่อนร่วมงานที่ดีและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จะทำให้พนักงานอยากพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเพื่อพัฒนาองค์กรด้วย

การศึกษานี้เป็นตัวอย่างของการศึกษาความตระหนักรู้และให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเข้าใจในที่ทำงานภายในองค์กรสื่อมวลชน รวมถึงนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ ในการพัฒนาความเข้าใจในที่ทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ องค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก และจำเป็นต้องทำงานสอดประสานกันหลายฝ่ายเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรไทยที่ประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนผ่านสู่สื่อออนไลน์อันนำไปสู่การปรับโครงสร้างองค์กรและลดจำนวนพนักงานในองค์กรสื่อ ซึ่งอาจส่งผลต่อตลาดแรงงานด้านสื่อสารมวลชน ไปจนถึงภาพรวมบุคลากรในองค์กรไทยที่มีแนวโน้มประสบปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพจิตในที่ทำงานมากขึ้น งานวิจัยนี้สามารถนำไปต่อยอดเพื่อออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางในการพัฒนาความเข้าใจในสถานที่ทำงาน หรือนำไปศึกษาความเข้าใจในองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งยังช่วยลดปัญหาสุขภาพจิตทั้งภายในองค์กรและสังคมโดยรวมได้ในอนาคตอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- มูลนิธิยุวพัฒน์. (20 พฤศจิกายน 2566). Empathy การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น. สืบค้นจาก <https://www.yuvabadhanafoundation.org/th/ข่าวสาร/บทความทั่วไป/empathy-mental-health/>
- นภดล ร่มโพธิ์. (2 กรกฎาคม 2562). ทุกเรื่องที่ยังไม่เคยรู้ของ OKR จาก ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์. The Standard. สืบค้นจาก <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce126/>
- สมาคมนักข่าวหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย. (2567). รายงานสถานการณ์สื่อมวลชนในรอบปี 2567 : ปีแห่งความยากลำบากของสื่อมวลชน. สืบค้นจาก <https://tja.or.th/view/activities/media-situation/1453282>
- สทธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564). รู้จัก Empathy Skill ทักษะที่ทำให้เข้าใจความรู้สึกคนอื่นมากขึ้น. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/empathy-skill-210714/>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2559). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 23). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- A Britain Healthiest. (2015). Health, wellbeing and productivity in the workplace: A Britain's Healthiest Company summary report. RAND Corporation, UK. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1084.html
- Baron-Cohen, S., & Wheelwright, S. (2004). The Empathy Quotient: An investigation of adults with Asperger Syndrome or High Functioning Autism, and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2), 163-175. <https://doi.org/10.1023/b:jadd.0000022607.19833.00>
- Batson, C. D. (1991). The altruism question: Toward a social psychology of compassion and caring. Psychology Press.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.
- Businessolver. (2017). 2017 Workplace empathy monitor Report. <https://info.businessolver.com/hubfs/businessolver-workplace-empathy-monitor-2017.pdf>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2023). Health And Wellbeing At Work Survey Report. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf>
- CPP Global. (2008). Workplace Conflict And How Businesses Can Harness It To Thrive. https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

- Fox, J., & Moreland, J. J. (2015). The dark side of social networking sites: An exploration of the relational and psychological stressors associated with Facebook use and affordances. *Computers in Human Behavior*, 45, 168-176.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.083>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligence Workplace*, (1st ed. pp. 27-44). Jossey-Bass.
- Google Trends. (2024). Search term: Empathy. <https://trends.google.com>
- Hoffman, G. D. (2009). Applying principles of leadership communication to improve mediation outcomes. *Dispute Resolution Journal*, 64(3), 24-29.
http://www.digitalsmarttools.com/eHoffmann/Hoffmann-Docs/Applying_Principals_of_Leadership_Communication_to_Improve_Mediation_Outcomes.pdf
- Holt, S. (2022). Nurturing empathy. In J. Marques (Ed.), *Innovative Leadership in Times of Compelling Changes* (pp. 117-131). Springer.
- Keen, S. (2007). *Empathy and the Novel*. Oxford University Press.
- Krauss, R. M., & Fussell, S. R. (1991). Perspective-taking in communication: Representations of others' knowledge in reference. Columbia University.
https://www.columbia.edu/~rmk7/HC/HC_Readings/Krauss_Fussell.pdf
- Krueger, R. A. (1998). *Moderating Focus Groups*, (pp. 137-142). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781483328133>
- Lyubikh, Z. & Gulseren, D.B. (2023, 31 May). How to Take Better Breaks at Work, According to Research. Harvard Business Publishing, Health and wellness Digital Article.
<https://hbr.org/2023/05/how-to-take-better-breaks-at-work-according-to-research>
- Mayer, K. (2020). HRE's number of the day: Coronavirus stress. *Human Resource Executive*.
<https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress/>
- Moore, K. J., Xiong, S., Bhattacharya, M., Bustamante, G., & Calvert, C. (2020). Beyond diversity: focusing on and enhancing inclusion in the Society for Epidemiologic Research. *American Journal of Epidemiology*, 189(10), 1042-1046.
- Rahman, W. (2016). Empathy and trust: Into a better workplace environment. *Journal of Business and Economics*, 7(12), 2090-2099.

- Ritchie, J. & Spencer, L. (2002). Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research. In A. M. Huberman, & M. B. Miles (Eds.), The Qualitative Researcher's Companion. SAGE Publications.
- Rogers, C. R., & Richard, E. F. (1987). Active listening. In R.G. Newman, M.A. Danzinger, & M. Cohen (Eds.), Communicating in Business Today. D.C. Heath & Company.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. Public Personnel Management, 41(3). <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>