

ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง

Empathy at work among civil servants of a government organization

Received: Nov 23, 2023

Revised: Feb 7, 2024

Accepted: Feb 14, 2024

^{1*}ลลิตา เดชเป่า ²เมทีนี ทนงกิจ
³รังสิมา หอมเศรษฐี ⁴ณัชชามน เปรมปลื้ม

^{1*}Lalita Dach-pao ²Metinee Tanongkit

³Rungsima Homsettee ⁴Nuchchamon Premepluem

^{1*-4}จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

^{1*-4}Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education,
Ramkhamhaeng University

*Corresponding author, E-mail: lalita.d@rmail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน และแนวทางการส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.91) ทั้งด้านความเข้าใจทางอารมณ์ (ค่าเฉลี่ย 2.95) และด้านความเข้าใจทางปัญญา (ค่าเฉลี่ย 2.87)

2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุตัว และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทการจ้าง มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยประเภทการจ้างที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน

3. นโยบายการส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ แบ่งได้เป็น (1) นโยบายการพัฒนาระดับบุคคล ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ การพิจารณาไตร่ตรอง การกระตือรือร้น และการไม่ตัดสินผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่าง (2) นโยบายการพัฒนาระดับกลุ่มและองค์การ ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์การด้านความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาสรรหาคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน การฝึกอบรมและจัดกิจกรรมนอกเหนือจากงานที่ส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน และการสนับสนุนบทบาทของผู้นำในการเป็นผู้ให้ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน

คำสำคัญ: ความเข้าใจผู้อื่น การทำงาน พนักงานองค์การภาครัฐ

Abstract

The study focused on empathy at work among civil servants and practice promoting empathy at work within the government organization. The study had two phases of study: (1) to examine the level of empathy at work using an empathy at work questionnaire and collect data from the sample group of 40 people; and (2) to explore the existing policy and practice promoting empathy at work using an in-depth interview and focus group tools and collect data from the key informants of 9 persons. The results revealed the following:

1. The empathy at work of the study group was in the level of moderate (average 2.91 from 4) including the emotional dimension (2.95) and the cognitive dimension (2.87).
2. The personal factors such as gender, age, and year of service were not related to empathy at work among civil servants. Only the employment type was related to empathy at work at the statistically significant level of .05.
3. The policy to promote empathy at work among civil servants was classified by two levels of operations. First was the individual development policy and practice consisting of (1) considerations, (2) enthusiasm, and (3) not rashly judging individual differentiation of co-workers. The second was the development policy and practices of groups and organization levels consisting of (1) identifying explicit policy formation and organizational culture to promote empathy at work, (2) applying empathy at work competency as one of the promotion criteria, (3) providing empathy at work training and job activities to encourage empathy, and (4) promoting the leader role as the empathy contributor and supporter.

Key words: empathy, at work, civil servants, government organization

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง เป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับทุกคนทั้งในการใช้ชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน เพราะทุกคนมีโอกาสเผชิญกับสภาวะการณ์ยากลำบาก เกิดความคับข้องใจหรือขัดแย้งในตนเอง ซึ่งหากไม่สามารถรับมือกับสภาวะการณ์ส่วนตัวนี้ได้ ไม่สามารถทำความเข้าใจตนเองได้อย่างลึกซึ้งก็มีโอกาสที่จะไม่สามารถออกไปทำความรู้จัก เข้าใจ และตอบสนองกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน โดยเฉพาะในส่วนของชีวิตการทำงาน ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง จะช่วยให้สามารถวางแผน และปรับตัวให้สอดคล้องกับความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างรวดเร็วได้ เอื้อให้บุคคลทำงานบรรลุตามเป้าหมาย เติบโตเต็มความฉลาดทางอารมณ์และสังคม เกิดการสื่อสารที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เกิดประสิทธิผลในระดับองค์กรต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการและบุคลากร มีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการ รวมถึงกำกับดูแล ติดตามประเมินผลระบบการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการและบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์สู่การพลิกโฉมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการและบุคลากรสู่ความเชื่อมั่น ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่งนี้ดำเนินงานด้วยการขับเคลื่อนผ่านค่านิยมองค์กรมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดความถูกต้อง เสียสละ สร้างสรรค์ จิตมุ่งบริการ และการทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งนี้อย่างที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทของการทำงาน เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสำคัญในลักษณะของรูปแบบและบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิผล และเป็นความสามารถที่ควรได้รับการส่งเสริมศักยภาพในการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานในที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Singh (2014) ที่พบว่า เมื่อพนักงานมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง จะมีความรอบคอบในการตัดสินใจ เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะช่วยลดความวิตกกังวล ความตึงเครียด และความหวาดกลัวในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนหรือคลุมเครือในระหว่างดำเนินกิจกรรมที่ท้าทายหรือเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งสนใจทำการศึกษาระดับการรับรู้ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ในบริบทการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่งนี้ เพื่อเสนอแนะนโยบายการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ
3. เพื่อเสนอแนะนโยบายการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ

สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ อายุงาน และประเภทการจ้าง มีความสัมพันธ์กับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร การวิจัยนี้ มีกลุ่มประชากร เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 301 คน (ข้อมูลการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 14 มีนาคม 2566)

2. กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยนี้ มีกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาในระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ ตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ด้วยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จากกลุ่มภารกิจตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล และกลุ่มภารกิจกองทุนและสวัสดิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 40 คน จากทั้งหมด 69 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบกลุ่ม (cluster) และวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เนื่องจากแต่ละกลุ่มภารกิจประกอบด้วยบุคลากรที่มีอายุ อายุงาน ประเภทการจ้าง และลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับความทุกข์ยากของผู้อื่นในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล การวิจัยนี้ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในการเสนอนโยบายการส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีคะแนนความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานในระดับมากที่สุด ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ซึ่งเป็นตัวแทนระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารกลุ่มภารกิจ จากกลุ่มภารกิจตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน และกลุ่มภารกิจกองทุนและสวัสดิการ จำนวน 4 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทของการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก มุมมองความคิด และกรอบการใช้ชีวิต ของผู้ร่วมงานหรือบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยไม่นำความรู้สึกหรือประสบการณ์ของตนเข้าไปปะปนกับสถานการณ์ของผู้อื่น แต่จะนำข้อมูลที่ได้อามาตีความและแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน

4.2 พนักงานองค์การภาครัฐ หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่ในออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล กำกับดูแลและติดตามประเมินผลระบบการบริหารงานบุคคล และบริหารกองทุนและสวัสดิการสำหรับข้าราชการและบุคลากร

การดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ โดยการส่งแบบสอบถามพร้อมเอกสารชี้แจงและแบบฟอร์มยินยอมการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย ไปยังกลุ่มภารกิจตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง ระหว่างวันที่ 1 – 8 มิถุนายน 2566

ระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ โดยการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานในระดับสูง และผู้บริหารกลุ่มภารกิจ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการแห่งหนึ่ง จากนั้นนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2566

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติพรรณนา (descriptive statistic) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ โดยการแปลผลระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ

1.00 – 2.00 = มีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานระดับต่ำ

2.01 – 3.00 = มีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานระดับปานกลาง

3.01 – 4.00 = มีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานระดับสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้สถิติ Chi-square แบบ Likelihood ratio เนื่องจากเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ปัจจัยส่วนบุคคล) ซึ่งเป็นข้อมูลที่อยู่ในระดับนามบัญญัติ (nominal scale) กับตัวแปรตาม (ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน) ซึ่งเป็นข้อมูลที่อยู่ในระดับอันตรภาคชั้น (interval scale) ตามข้อตกลงทางสถิติของการใช้สถิติทดสอบ Chi-square โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติ .05 (ดูชัย อินทรประเสริฐ, 2563)

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตามแนวคิดของชาย โพรสิตา (2562) โดยเริ่มจากการจัดระเบียบข้อมูลตามความหมายที่ปรากฏอยู่ในข้อความนั้น ๆ จากนั้นแสดงข้อมูลโดยนำข้อมูลกลับเข้ามารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม ๆ ตามประเด็นหรือหัวข้อการวิเคราะห์ แล้วจึงหาข้อสรุป ความสำเร็จและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 การศึกษาระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.91) ทั้งด้านความเข้าใจทางอารมณ์ (ค่าเฉลี่ย 2.95) และด้านความเข้าใจทางปัญญา (ค่าเฉลี่ย 2.87) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน

	Min	Max	Mean	SD	การแปลผล
ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ในบริบทการทำงาน	1	4	2.91	.40	ระดับปานกลาง
ด้านอารมณ์	1	4	2.95	.41	ระดับปานกลาง
ด้านปัญญา	1	4	2.87	.44	ระดับปานกลาง

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ จำแนกตามเพศ อายุ อาชีพ และประเภทการจ้าง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ($X^2 = 1.283$ df = 1 Sig = .257) อายุตัว ($X^2 = 10.967$ df = 7 Sig = .140) และอาชีพ ($X^2 = 2.520$ df = 6 Sig = .866) ไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทการจ้าง ($X^2 = 11.822$ df = 3 Sig = .008) มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยประเภทการจ้างที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทการจ้างและระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน

ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ในบริบทการทำงาน	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน(คน)	จำนวน(คน)	จำนวน(คน)	จำนวน(คน)
ประเภทการจ้าง				
ข้าราชการ	0	11	16	27
พนักงานราชการ	0	3	2	5
ลูกจ้างประจำ	0	7	0	7
ไม่ระบุ	0	1	0	1
รวม	0	22	18	40

$$X^2 = 11.822 \text{ df} = 3 \text{ Sig} = .008$$

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทการจ้าง มีค่า Sig ที่ .008 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้เท่ากับ .05 ดังนั้นปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทการจ้างจึงมีความสัมพันธ์กับระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน โดยประเภทการจ้างที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 การศึกษานโยบายการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ พบว่าการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ เกี่ยวข้องกับนโยบายและปัจจัยส่งเสริมดังนี้

1. นโยบายการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐระดับบุคคล เกี่ยวข้องกับทิศทางและแนวปฏิบัติของบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในสถานะการเป็นหัวหน้างานหรือระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 1 การพิจารณาไตร่ตรองธรรมชาติของผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งผู้ร่วมงานแต่ละคนก็อาจทำผิดพลาดได้ในงานที่ไม่ถนัด ไม่คุ้นเคย ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการพิจารณาไตร่ตรองธรรมชาติของผู้ร่วมงาน จึงควรจัดสรรหรือมอบหมายงาน โดยพิจารณาถึงความสะดวกใจในการร่วมงานกัน

“อย่างเวลาที่มีมอบหมายงาน พี่ก็จะมองละ คนไหนเหมาะกับงานนี้ อย่างล่าสุด มีงาน E-meeting พี่ต้องส่งลูกน้องไปทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ พี่ก็ต้องเลือกคนที่พูดกระทัดรัดที่สุด พูดชัดเจน รู้เรื่องที่สุด แล้วก็ต้องเป็นผู้หญิงด้วย เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้หญิง ส่งผู้ชายไปเดี๋ยวคุยกับเค้าไม่รู้เรื่อง แล้วพี่ก็ต้องอธิบายลูกน้องที่ด้วยนะ พยายามทำให้เค้าสบายใจ ไม่เกิดความคับข้องใจ” หัวหน้างาน 1

หลักการที่ 2 การแสดงความกระตือรือร้นที่จะทำความเข้าอกเข้าใจผู้ร่วมงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานและเรื่องความสัมพันธ์ ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการแสดงความกระตือรือร้น ควรสังเกต และซักถามสถานการณ์ที่ผู้ร่วมงานกำลังเผชิญ และให้ความร่วมมือกับการทำกิจกรรมทางสังคมภายในหน่วยงาน

“ถ้าเราอยากรู้จักใคร ก็น่าจะต้องเข้าไปถามเค้าตรง ๆ ได้ละ อย่างเช่น สมมติว่าปีนี้เค้าขอขาสีแดง ปีหน้าเค้าอาจจะไม่ขอขาสีแดง เค้าอาจจะขอขาสีอื่นก็ได้ แล้วอีกอย่างหนึ่งในกรณีนี้ ถ้าเรารู้ว่าเค้าเป็นอย่างนี้ เค้าชอบแบบนี้ เวลาที่เราปฏิบัติกับเค้า สิ่งที่จะเกิดขึ้นมาคือ ความแปลกใจ เอ้ย! รู้ได้ยังไง เข้าใจเราได้ยังไง เค้าก็จะเกิดความรู้สึกทางบวกกับเรา” ข้าราชการ 3

หลักการที่ 3 การไม่ตัดสินผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่าง แต่ยอมรับภูมิหลังและปัจจัยแวดล้อมของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะสามารถแสดงออกต่อกันได้อย่างไม่ขัดแย้ง ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการไม่ตัดสินผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่าง ควรพยายามทำความรู้จักและเข้าใจนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานให้ได้มากที่สุด และเลือกปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และผู้ร่วมงานแต่ละคน

“เด็กแต่ละเจนเค้าจะต่างกัน ก่อนหน้านี้ น้องรุ่นเก่าจะเป็นคนที่ไม่เข้ามาพบเรา จะเกรงใจว่า เอ้ยรุ่นพี่นี่คือเจ้านาย เค้าก็จะแบบว่า รอรบคำสั่ง แต่ถ้าเด็กรุ่นใหม่ไม่ละ พอเราบอกว่า เอ้ย ห้องพี่ 24 ชม. เข้ามาได้เลย ถ้ามีปัญหาอะไรโทรได้ตลอด น้องเค้ามีปัญหาก็เข้ามาเลย ทำให้เรารู้สึกว่า เอ้อ เด็กรุ่นใหม่เค้ามีความกล้าแสดงออก ก็ต้องปรับ ถ้าเป็นเด็กรุ่นก่อนนี้ เราต้องไปหาเค้า ต้องไปคุยกับเค้า ต้องแบบไปทำความสนิทสนมกับเค้าเพื่อไม่ให้เค้าเกิดความรู้สึกว่าเป็น ผอ. เป็นลูกน้องกันนะ แต่เป็นพี่เป็นน้องที่ทำงานด้วยกัน แล้วเค้าก็จะแบบว่า ไว้ใจเรา มีอะไรเค้าจะพูดคุย จะปรึกษา แต่ถ้าเด็กรุ่นใหม่เนี่ย เราเองก็จะไม่พยายามอยู่ในวัยของเรา พยายามตามโลกให้ทัน น้องเป็นรุ่นไหน เราก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับเค้าให้ได้” หัวหน้างาน 1

2. นโยบายการส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐระดับกลุ่มและองค์การ เกี่ยวข้องกับทิศทางและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้ส่วนงานดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์การด้านความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน โดยนโยบายที่มีความชัดเจน เช่น การมอบหมายงานในรูปแบบทีมข้ามสายงาน การยกย่องบุคคลต้นแบบที่มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานภายในหน่วยงาน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่มีความชัดเจน เช่น การสื่อสารภายในองค์การที่แสดงถึงความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง (Empathic communication) อย่างต่อเนื่อง

“ผู้บริหารต้องทำนโยบายการทำงานให้เข้ากับลักษณะงานของเราด้วย เพราะหลาย ๆ งานที่เราทำกันมันก็ฝึกให้เรามีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานได้” หัวหน้างาน 2

“ทุกส่วนงานจะมีที่ต้องไปประชุมกัน ไปทำงานร่วมกัน การได้ไปงานแบบนี้ ทำให้เราได้รู้จักคนมากขึ้น ได้รู้นิสัยใจคอกันจริง ๆ เราก็จะเข้าใจว่าคนนี้เป็นแบบนี้ เพราะฉะนั้นถ้าได้มีงานที่ได้มาทำด้วยกันก็จะสนิทกัน ทำให้งานมันลื่น ประสานงานง่าย” ข้าราชการ 2

หลักการที่ 2 การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาสรรหาคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน โดยเกณฑ์ดังกล่าวควรประกอบด้วยความสามารถในการรู้สึก รับรู้ และเข้าใจมุมมองความคิดและกรอบการใช้ชีวิตของผู้ร่วมงาน และความสามารถในการแสดงออกต่อผู้ร่วมงานอย่างมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน

“ถ้าเราใช้หลักความสามารถ เรื่องของความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานที่จริงก็เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องพิจารณาอยู่แล้วนะ เพราะคนที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต้องทำงานบริหารลูกน้องได้ ได้ใจลูกน้อง งานถึงจะดี คนถึงจะประสบความสำเร็จได้ อย่างที่เค้าบอกว่า คนจะโตได้ ต้องมีพี่เลี้ยง น้องดัน เพื่อนประคอง มันก็คือหลักเดียวกันนี้แหละที่ต้องใช้เป็นเกณฑ์เลือกคน” หัวหน้างาน 1

หลักการที่ 3 การฝึกอบรมและจัดกิจกรรมนอกเหนือจากงานที่ส่งเสริมความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน เช่น การจัดอบรมตามแนวทางกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) หรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานและบรรยากาศในการทำงาน หรือได้ออกไปทำกิจกรรมร่วมกันนอกหน่วยงาน หรือนอกเหนือจากงาน เช่น กีฬาสี กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ กิจกรรมเลี้ยงสังสรรค์ตามวาระต่าง ๆ เป็นต้น

“พวกกิจกรรมกีฬาสี หรือ OD ของสำนักงานฯ ที่มีคนจากแต่ละกลุ่มภารกิจมาช่วยกันทำ ช่วยกันคิด มันก็ได้อยู่นะ กลับมาก็ได้พูดถึงว่าได้รู้จักคนนั้นคนนี้อย่างนั้นอย่างนี้ บางทีอาจจะไม่ถึงขั้นเข้าใจ แต่ก็ได้เห็นเข้าใจว่าสังเกตรู้กันบ้าง” หัวหน้างาน 2

หลักการที่ 4 การสนับสนุนบทบาทของผู้นำในฐานะต้นแบบของผู้ให้ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน โดยควรเป็นบุคคลต้นแบบทั้งในเรื่องงาน ความสัมพันธ์ และความเป็นอยู่ในที่ทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานซึมซับและปฏิบัติเช่นเดียวกับหัวหน้างาน

“อย่างที่เราเห็นหัวหน้าสอนงานเราแบบตัวต่อตัวเลยนะ หรือบางทีเค้าเห็นเราทำไม่ได้หรือทำผิดในที่ประชุมใหญ่ เค้าก็ออกตัวเลย แบบปกป้องเลย แบบไม่ต้องรอให้เราไปขอความช่วยเหลือ มันทำให้เรารู้ว่ากับเพื่อนร่วมงานหรือน้องใหม่ที่เข้ามาทำงานกับเรา เราก็ต้องทำแบบนี้” ข้าราชการ 4

การอภิปรายผล

ระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านความเข้าอกเข้าใจทางอารมณ์ และด้านความเข้าอกเข้าใจทางปัญญา แต่หากพิจารณารายข้อคำถามจำแนกรายด้าน พบว่า

1. ข้อคำถามด้านความเข้าอกเข้าใจทางอารมณ์ กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองในระดับสูง ว่าสามารถรับรู้ความหงุดหงิด ความเคร่งเครียดกับงาน ความทุกข์ใจในระหว่างทำงานของผู้ร่วมงานได้ (ข้อคำถามข้อที่ 1, 2, 3 และ 7) ซึ่งล้วนเป็นอารมณ์และความรู้สึกเชิงลบ (Negative emotion) เช่นเดียวกับงานของ Hall and Schwartz (2019) และ Daher et al. (2022) ซึ่งนิยามลักษณะของความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน ที่มีทิศทางของการรับรู้และตระหนักถึงความทุกข์ ความวิตกกังวล ความไม่สบายใจที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น และการตอบสนองต่อประสบการณ์ทางลบของผู้อื่น ผ่านการรับฟัง การแบ่งประสบการณ์ การมีอารมณ์ความรู้สึกร่วม

2. ข้อคำถามด้านความเข้าอกเข้าใจทางปัญญา กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองในระดับสูง ว่าสามารถเข้าใจสถานการณ์ที่ผู้ร่วมงานเผชิญอยู่ และสามารถเข้าใจสาเหตุและผลกระทบที่เกิดจากสถานการณ์ดังกล่าว โดยไม่นำความคิดหรือประสบการณ์ของตนเองเข้าไปใช้ประกอบการตีความ และมีแนวทางปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้ร่วมงานเผชิญอยู่ (ข้อคำถามข้อที่ 9, 10, 11 และ 18) สอดคล้องกับงานของ Bradberry (2020) และ Wambsganss (2021) ซึ่งอธิบายว่า บุคคลที่มีความเข้าอกเข้าใจทางปัญญา จะสามารถเข้าใจความคิดหรือความรู้สึก หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมุมมองของผู้อื่น และสามารถโต้ตอบทางความคิดได้อย่างเหมาะสม

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุตัว และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Löffler and Greitemeyer (2021) ที่เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์กับกลุ่มคนวัยทำงานจำนวน 736 คน และทำการเปรียบเทียบการรับรู้ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งของกลุ่มตัวอย่างเพศหญิง จำนวน 494 และเพศชาย 242 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ หากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายมีระดับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งสูงกว่าเพศหญิง ซึ่งตรงกันข้ามกับผลการวิจัยของ Sommerlad et al. (2021) ที่ยืนยันว่า ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งของผู้หญิงมีสูงกว่าผู้ชาย รวมถึงผลการวิจัยครั้งนี้ยังขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Schieman and Gundy (2021) ที่สรุปว่า ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง จะมียิ่งขึ้น เมื่อมีอายุมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายที่มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในระดับสูง อยู่ภายใต้วัฒนธรรมการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันภายในส่วนงาน และมีหัวหน้างานที่มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้างานและการสนทนากลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งระดับสูง

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ประเภทการจ้างมีความสัมพันธ์กับความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปได้ว่า การจ้างแต่ละประเภท ทำให้บุคคลได้รับสิทธิประโยชน์และความมั่นคงในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ข้าราชการ เป็นการจ้างตลอดชีวิต ได้รับสวัสดิการที่เป็นไปเพื่อสร้างความรู้สึกสะดวกสบายและความมั่นคงในการดำรงชีวิต ได้รับประโยชน์เกื้อกูลซึ่งเป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., 2566) โดยการได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลจะเพิ่มระดับขึ้นตามระดับตำแหน่งงาน หรือตามอายุราชการที่เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้จากนโยบาย

การบริหารงานบุคคลภาครัฐในการสนับสนุนปัจจัยแรงจูงใจต่าง ๆ เป็นการสร้างการรับรู้ว่าข้าราชการเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บังเกิดผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่เหมาะสมสำหรับการได้รับปัจจัยจูงใจต่าง ๆ ดังกล่าวเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่ในระบบราชการ ดังนั้นจึงอาจจะสามารถอธิบายได้ว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับปัจจัยสนับสนุนในการทำงานอย่างเพียงพอ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ข้าราชการมีความพร้อมในการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต และมีความพร้อมให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

นโยบายส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน จากผลการวิจัยที่พบว่า นโยบายส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน แบ่งได้เป็น 2 ระดับตามกลยุทธ์การพัฒนาพฤติกรรมองค์กร (OB: organization behavior) (Hitt et al., 2011) ผู้วิจัยจึงอภิปรายนโยบายส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานในระดับบุคคล และระดับกลุ่มและองค์การ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการพัฒนาในระดับบุคคล ประกอบด้วยหลักการพิจารณาไตร่ตรอง การกระตือรือร้น และการไม่ตัดสินใจร่วมงานที่มีความแตกต่าง เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Young (2015) ที่อธิบายว่า การส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้ง ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนด้วยความตั้งใจ ทบทวน ไตร่ตรอง และสรุปความคิดความเข้าใจของตนเอง โดยอาจสมมติตนเองให้อยู่ในสถานการณ์ที่ผู้อื่นกำลังเผชิญ เพื่อรับรู้และเข้าใจถึงความคิด ความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึก และการแสดงออกของผู้อื่น ก่อนที่จะตัดสินใจแบ่งเบาหรือสนับสนุนผู้อื่นอย่างเหมาะสม โดยองค์การสามารถจัดเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาทักษะจำเป็นสำหรับความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน ดังที่ Artha and Etikariena (2019) พบว่า การพัฒนาพนักงานให้มีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานในระดับที่สูงขึ้นจนผู้ร่วมงานและหัวหน้างานสามารถรับรู้และสังเกตเห็นได้สามารถใช้โปรแกรมการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทำให้ช่วยเหลือด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

2. การกำหนดนโยบายการพัฒนาในระดับกลุ่มและองค์การ ประกอบด้วย ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาสรรหาคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การฝึกอบรมและจัดกิจกรรมนอกเหนือจากงาน และการสนับสนุนบทบาทของผู้นำในการเป็นผู้ให้ความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Gentry et al. (2016) Kouchaki et al. (2019) และ Naqvi (2021) ที่เสนอแนวทางการส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้ง จำเป็นต้องมีระบบและกลไกในการกำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมและพื้นที่สำหรับการพูดคุย หรือการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งระหว่างกันในที่ทำงาน สอดคล้องกับ Stürmer et al. (2006) ซึ่งพบว่า การรับรู้การเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม (Ingroup) และการรับรู้ความคล้ายคลึงกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม มีส่วนช่วยกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นและมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานสูงขึ้น นอกจากนี้ Naqvi (2021) ยังเสนอว่า การยกย่องผู้นำที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งกับพนักงาน ลูกค้า หรือสังคมส่วนรวม เพื่อเป็นแบบอย่างและมาตรฐานในการพัฒนาตนเองสำหรับผู้นำคนอื่น ๆ มีส่วนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความซื่อสัตย์สุจริตอย่างลึกซึ้งทั้งในด้านปัญญาและด้านอารมณ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. หน่วยงานภาครัฐซึ่งมีภารกิจให้บริการประชาชน ควรนำนโยบายการพัฒนาความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานระดับกลุ่มและองค์การ ไปกำหนดเป็นทิศทางการบริหารงานบุคคลและสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยราชการได้รับทราบอย่างชัดเจน และดำเนินการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานในระดับสูง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถเผชิญหน้าและก้าวผ่านความยากลำบากที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก เห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองที่มีต่องานและองค์การ

2. หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำนโยบายการพัฒนาความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานระดับบุคคล ไปกำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงประเด็นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการประสานประโยชน์อันเนื่องมาจากความหลากหลายของบุคคล ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการมีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานที่จะนำไปสู่ความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสังคม ซึ่งความสามารถทั้ง 2 ประการนี้เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการทำงานร่วมกันและการขับเคลื่อนองค์การ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้ศึกษาในระดับและความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และประเภทการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน แต่ยังคงขาดการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางจิตวิทยาอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน เช่น ความสามารถทางอารมณ์ (emotional intelligence) ความสามารถทางสังคม (social intelligence) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับปัญหา (adversity intelligence) แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation) ความรู้สึกเห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในความสามารถของตน (self-efficacy) ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นต้น

2. การวิจัยนี้ศึกษานโยบายส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน ซึ่งพบว่า ยังมีประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมและกระบวนการเกิดความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน ที่เป็นโอกาสของผู้วิจัยในการทำความเข้าใจสาเหตุ องค์ประกอบ ขั้นตอน และรูปแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงานด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มาเป็นแนวทางทำความเข้าใจนิยาม องค์ประกอบ กระบวนการเกิดความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน รวมถึงสามารถนำวิธีวิจัยและพัฒนา (research and development) มาเป็นแนวทางทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในบริบทการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

ชาย โปธิสิตา. (2562). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ: คู่มือนักศึกษาและนักวิจัยสังคมศาสตร์*

(พิมพ์ครั้งที่ 8). อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ดุษฎี อินทรประเสริฐ. (2563). *แบบแผนการวิจัยเชิงทดลองและการวิเคราะห์ทางสถิติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

สำนักงาน ก.พ. (26 ตุลาคม 2566). *สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ*.

<https://www2.ocsc.go.th/compensation/>

Artha, B. I. & Etikariena, A. (2019). Impact of workplace empathy training on employees' helping behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 494, 243-254.

<http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201125.021>

Bradberry, B. (2020). *Emotional intelligence: Develop empathy and increase your emotional agility for leadership*. Improve your social skills to be successful at work and discover why it can matter more than IQ | EQ 2.0. Independently published.

Daher, K., Saad, D., Mugellini, E., Lalanne, D., & Abou Khaled, O. (2022). Empathic and empathetic systematic review to standardize the development of reliable and sustainable empathic systems. *Sensors (Basel)*, 22(8), 3046. <https://doi.org/10.3390/s22083046>

Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2016). *Empathy in the workplace a tool for effective leadership*. Center for Creative Leadership. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/empathyintheworkplace.pdf>

Hall, J. A., & Schwartz, R. (2019). Empathy present and future. *J Soc Psychol*, 159(3), 225-243. <https://doi.org/10.1080/00224545.2018.1477442>

Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Organizational Behavior* (3rd ed.) John Wiley & Sons. Kouchaki, M., Kteily, N., Nordgren, L., & Vuckovic, B. (2019). *Take 5: Cultivating empathy in the workplace*. <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/cultivating-empathy-workplace>

Löffler, C. S., & Greitemeyer, T. (2021). Are women the more empathetic gender? The effects of gender role expectations. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01260-8>

Naqvi, F. (2021). Empathy at workplace: Empathy has to be modeled in leader's behavior. *Business Manager*, 23(9), 24-26. https://www.academia.edu/50775672/Empathy_at_Workplace

Schieman, S. & Gundy, K. V. (2021). The personal and social links between age and self-reported empathy. *Social psychology quarterly*, 63(2), 152-174. <https://doi.org/10.2307/2695889>

Singh, P. (2014). Employees' use of empathy to improve their job behavior. *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 599-610. <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v13i3.8597>

Sommerlad, A., Huntley, J., Livingston, G., Rankin, K. P., & Fancourt, D. (2021). Empathy and its associations with age and sociodemographic characteristics in a large UK population sample. *PLoS One*, 16(9), e0257557. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257557>

Stürmer, S., Snyder, M., Kropp, A., & Siem, B. (2006). Empathy-motivated helping: the moderating role of group membership. *Pers Soc Psychol Bull*, 32(7), 943-56.

<https://doi.org/10.1177/0146167206287363>

- Wambsganss, T., Niklaus, C., Söllner, M., Handschuh, S., & Leimeister, J. M. (2021). *Supporting cognitive and emotional empathic writing of students*. In proceedings of the 59th annual meeting of the association for computational linguistics and the 11th international joint conference on natural language processing (Volume 1: Long Papers), pages 4063–4077, online. Association for computational linguistics. <https://doi.org/10.18653/v1/2021.acl-long.314>
- Young, I. (2015). *Practical empathy: for collaboration and creativity in your work*. Louis Rosenfield.
-