



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

จากที่ทำงานสู่บ้าน: การศึกษาเชิงคุณภาพการส่งผ่านอารมณ์จากหัวหน้างานเชิงลบและ ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว

เจษฎา นกน้อย

คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

E-mail: chetsada@tsu.ac.th

ผู้ประสานงานหลัก

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประสบการณ์ของพนักงานที่เผชิญพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างาน (2) วิเคราะห์กระบวนการส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้าน (3) อธิบายรูปแบบความขัดแย้งในครอบครัวที่เกิดจากการส่งผ่านอารมณ์ดังกล่าว และ (4) เสนอแนวทางลดผลกระทบของพฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานที่มีต่อชีวิตครอบครัว ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาเชิงตีความ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์เผชิญพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างาน และอาศัยอยู่ร่วมกับครอบครัว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างาน เช่น การตำหนิ การลดคุณค่า และการเพิกเฉย ถูกผู้ให้ข้อมูลรับรู้ว่าเป็นการทำร้ายทางอารมณ์ที่กระทบต่อคุณค่าในตนเอง อารมณ์เชิงลบดังกล่าวมิได้สิ้นสุดลงในที่ทำงาน แต่ถูกกดทับ สะสมและส่งผ่านเข้าสู่บ้านผ่านกระบวนการส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่ครอบครัว ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในครอบครัวทั้งในรูปแบบการปะทะทางวาจา การถอยห่างทางอารมณ์ และการเสื่อมถอยของความสัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังพบว่าความเป็นพิษในที่ทำงานอาจนำไปสู่การถ่ายทอดรูปแบบพฤติกรรมภายในครอบครัวผ่านการเรียนรู้และการเลียนแบบของบุตร งานวิจัยเสนอว่าการลดผลกระทบดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการในระดับบุคคล ครอบครัว และองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอารมณ์และการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร

คำสำคัญ: ความเป็นพิษในที่ทำงาน, การส่งผ่านอารมณ์, หัวหน้างานเชิงลบ, ความสัมพันธ์ในครอบครัว



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

From Workplace to Home: A Qualitative Study of Emotional Spillover from Abusive Supervision and Its Impact on Family Relationships

Chetsada Noknoi

Faculty of Economics and Business Administration, Thaksin University

E-mail: chetsada@tsu.ac.th

Corresponding author

Abstract

This qualitative study aimed to (1) explore employees' experiences of negative supervisory behaviors, (2) analyze the process of emotional spillover from the workplace to home, (3) explain patterns of family conflict resulting from such emotional spillover, and (4) propose strategies for reducing the impact of abusive supervision on employees' family lives. The study employed an interpretive phenomenological approach, using in-depth interviews with 20 participants who had experienced negative supervisory behaviors and were living with family members. Data were analyzed using thematic analysis. The findings revealed that negative supervisory behaviors, such as verbal criticism, devaluation, and intentional neglect, were perceived by participants as forms of emotional harm that undermined their self-worth. These negative emotions did not end in the workplace; rather, they were suppressed, accumulated, and transferred into the home through a process of emotional spillover from work to family. This process resulted in various forms of family conflict, including verbal confrontation, emotional withdrawal, and deterioration of family relationships. Moreover, the findings indicated that workplace toxicity may lead to the intergenerational transmission of behavioral patterns within the family, as children learn through observing and imitating their parents' behaviors. The study suggests that reducing such impacts requires integrated interventions at the individual, family, and organizational levels, particularly through the development of emotional leadership and the promotion of psychological safety in organizations.

Keywords: Workplace Toxicity, Emotional Spillover, Abusive Supervision, Family Relationships



บทนำ

ในโลกของการทำงานร่วมสมัย องค์กรจำนวนมากให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงาน ผลผลิต และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างเข้มข้น จนทำให้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างบุคคลภายในองค์กร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในแวดวงวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากแม้องค์กรจะลงทุนในระบบ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก แต่หากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องดำเนินไปในลักษณะเชิงลบ ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งประสิทธิภาพองค์กรและคุณภาพชีวิตของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดเรื่อง การก่อกำบังดูแลเชิงคุกคาม (Abusive Supervision) ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดย Tepper (2000) ให้นิยามว่า เป็นการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหัวหน้างานแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวทางวาจาหรืออวัจนภาษาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่รวมการใช้ความรุนแรงทางกาย พฤติกรรมดังกล่าวอาจปรากฏในรูปของการตำหนิอย่างรุนแรง การดูหมิ่น การลดทอนคุณค่า การไม่ให้เกียรติ หรือการเพิกเฉยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจงใจ ซึ่งงานศึกษาจำนวนมากพบว่า การเผชิญกับหัวหน้างานลักษณะดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อระดับความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) ความพึงพอใจในงานที่ลดลง และความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Tepper, 2000; Zhang & Liao, 2015)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในมิติที่ลึกซึ้งขึ้น จะพบว่าผลกระทบของหัวหน้างานเชิงลบมิได้จำกัดอยู่เพียงในพื้นที่ขององค์กรเท่านั้น หากแต่สามารถขยายตัวออกไปสู่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน โดยเฉพาะครอบครัวซึ่งควรเป็นพื้นที่แห่งการพักผ่อน ทางอารมณ์และความมั่นคงทางจิตใจ กลับกลายเป็นพื้นที่ที่ต้องรองรับแรงกระแทกทางอารมณ์จากที่ทำงานโดยไม่ตั้งใจ ปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถอธิบายผ่าน ทฤษฎีการส่งผ่านระหว่างบทบาท (Spillover Theory) ซึ่งเสนอว่า อารมณ์ ความเครียด และประสบการณ์จากบทบาทหนึ่งสามารถส่งผ่าน (Spillover) ไปยังอีกบทบาทหนึ่งได้ โดยเฉพาะระหว่างบทบาทการทำงานและบทบาทครอบครัว (Edwards & Rothbard, 2000)

ในบริบทของชีวิตประจำวัน พนักงานจำนวนมากอาจเผชิญสถานการณ์ที่ถูกตำหนิ ถูกลดคุณค่า หรือถูกกดดันจากหัวหน้างานตลอดวัน แต่ไม่สามารถแสดงออกหรือโต้ตอบกลับได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านอำนาจและวัฒนธรรมองค์กร เมื่ออารมณ์ดังกล่าวไม่ได้รับการระบายอย่างเหมาะสม ความโกรธ ความคับข้องใจ และความเหนื่อยล้าจึงถูกสะสมไว้ภายใน และมีแนวโน้มจะถูกปลดปล่อยเมื่อบุคคลกลับเข้าสู่พื้นที่ที่ตนรู้สึกปลอดภัยมากกว่า นั่นคือ บ้าน กระบวนการนี้เรียกว่า การส่งผ่านอารมณ์ข้ามบทบาท (Emotional Spillover) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์ทางอารมณ์จากที่ทำงานสามารถหลั่งไหลเข้าสู่ความสัมพันธ์ในครอบครัวได้โดยตรง

งานศึกษาหลายชิ้นสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว เช่น Carlson et al. (2012) พบว่า การก่อกำบังดูแลเชิงคุกคามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work-family Conflict) ผ่านตัวแปรสื่อกลางคือความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ขณะที่ Hoobler & Brass (2006) ชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมจากหัวหน้างาน มีแนวโน้มจะนำความเครียดนั้นกลับไปแสดงออกเชิงลบต่อสมาชิกในครอบครัวมากขึ้น ปรากฏการณ์นี้สะท้อนแนวคิดเรื่อง การระบายความก้าวร้าวแบบย้ายเป้าหมาย (Displaced Aggression) กล่าวคือ บุคคลเลือกปลดปล่อยอารมณ์ต่อบุคคลที่มีโอกาสตอบโต้ต่ำกว่า หรืออยู่ในสถานะที่ปลอดภัยกว่าสำหรับตนเอง

นอกจากนั้น ทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources Theory: COR Theory) ของ Hobfoll (1989) ยังช่วยอธิบายปรากฏการณ์นี้ได้อย่างชัดเจน โดยเสนอว่า มนุษย์มีทรัพยากรทางจิตใจและอารมณ์อย่างจำกัด เมื่อบุคคลต้องสูญเสียทรัพยากรเหล่านี้ไปกับความเครียดในที่ทำงาน พวกเขาจะมีพลังงานเหลือน้อยลงสำหรับบทบาทอื่น โดยเฉพาะบทบาทในครอบครัว ส่งผลให้ความอดทนลดลง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ต่ำลง และเกิดความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

แม้ว่างานวิจัยในต่างประเทศจะให้หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานเชิงลบกับความขัดแย้งในครอบครัวอย่างชัดเจน แต่การศึกษาส่วนใหญ่ยังคงใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมุ่งเน้นการวัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มากกว่าการทำความเข้าใจกระบวนการภายในของมนุษย์ กล่าวคือ เรายังไม่รู้เพียงพอว่า พนักงานรู้สึกอย่างไร ในช่วงเวลาที่ถูกดำเนิน พวกเขจัดการอารมณ์อย่างไรระหว่างทางกลับบ้าน และช่วงเวลาใดที่อารมณ์เหล่านั้นเริ่มแปรเปลี่ยนเป็นความขัดแย้งในครอบครัว คำถามเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อเข้าถึงประสบการณ์ชีวิตจริงของผู้คนอย่างลึกซึ้ง

ยิ่งไปกว่านั้น ในบริบทสังคมไทย ประเด็นนี้อาจมีความซับซ้อนมากกว่าบริบทตะวันตก เนื่องจากวัฒนธรรมไทยมีลักษณะของ ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) ค่อนข้างสูง ตามแนวคิดของ Hofstede (1980) กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชามักยอมรับลำดับชั้นอำนาจและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจโดยตรง ส่งผลให้พนักงานจำนวนมากเลือกเก็บอารมณ์ แทนการโต้ตอบกับหัวหน้า ความเงียบเช่นนี้แม้ดูเหมือนเป็นความสงบในที่ทำงาน แต่ในความเป็นจริงอาจเป็นการสะสมแรงกดดันที่พร้อมจะระเบิดในพื้นที่ส่วนตัว โดยเฉพาะภายในครอบครัว

ในสังคมไทย ครอบครัวยังถูกมองว่าเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ (Safe Emotional Space) ที่สมาชิกสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่ แต่ในอีกด้านหนึ่ง พื้นที่ปลอดภัยนี้เองกลับอาจกลายเป็นพื้นที่รองรับพิษทางอารมณ์จากโลกการทำงานโดยไม่รู้ตัว คู่สมรส บุตร หรือพ่อแม่ อาจกลายเป็นผู้รับผลกระทบทางอ้อมจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นกับพวกเขาโดยตรง แต่เกิดจากโครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าวผ่านมุมมองของพนักงานไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสำรวจว่า พนักงานรับรู้และตีความพฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานอย่างไร อารมณ์จากที่ทำงานถูกส่งผ่านเข้าสู่บ้านผ่านกระบวนการใด และความขัดแย้งในครอบครัวที่เกิดขึ้นมีลักษณะอย่างไร องค์ความรู้ที่ได้จะช่วยขยายขอบเขตวรรณกรรมด้านการศึกษาเรื่องงานและครอบครัว (Work-Family Studies) และจิตวิทยาองค์กร (Organizational Psychology) โดยเชื่อมโยงงานและบ้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรในการออกแบบระบบบริหาร หัวหน้างาน การส่งเสริมสุขภาพทางจิตของพนักงาน และการลดต้นทุนทางสังคมที่ซ่อนอยู่ภายใต้คำว่า ความเป็นพิษในที่ทำงาน (Workplace Toxicity) ซึ่งอาจไม่ได้ทำลายเพียงพนักงานคนหนึ่ง แต่กำลังสั่นคลอนความสัมพันธ์ของทั้งครอบครัวด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์ของพนักงานที่เผชิญพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างาน
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้าน
3. เพื่ออธิบายรูปแบบความขัดแย้งในครอบครัวที่เกิดจากการส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้าน
4. เพื่อเสนอแนวทางลดผลกระทบของพฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานที่มีต่อชีวิตครอบครัว

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อมุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ ความหมาย และกระบวนการส่งผ่านอารมณ์ที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตของผู้ให้ข้อมูล โดยให้ความสำคัญกับมุมมองและการตีความของผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นหลัก

รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพแบบ ปรากฏการณ์วิทยาเชิงตีความ (Interpretive Phenomenological Analysis: IPA) ซึ่งมุ่งศึกษาประสบการณ์ชีวิตจริง (Lived Experience) ของบุคคล และตีความความหมายที่บุคคลสร้างขึ้น



จากประสบการณ์นั้น (Smith et al., 2009) เนื่องจากประเด็นการวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทางอารมณ์และความหมายส่วนบุคคล ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้อย่างเพียงพอผ่านการวัดเชิงปริมาณ แต่จำเป็นต้องเข้าถึงเสียงสะท้อน ความรู้สึก และกระบวนการภายในของผู้ให้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คัดเลือกโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นพนักงานประจำในองค์กรภาครัฐหรือเอกชน
2. มีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 2 ปี เพื่อให้มีประสบการณ์เพียงพอในการสะท้อนบริบทการทำงาน
3. เคยประสบเหตุการณ์เชิงลบจากหัวหน้างาน เช่น การตำหนิ การลดคุณค่า การกดดัน หรือการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความเครียดทางอารมณ์
4. อาศัยอยู่ร่วมกับครอบครัว หรือมีบทบาทในครอบครัวอย่างชัดเจน เช่น คู่สมรส บุตร หรือบิดามารดา
5. ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจ

จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 20 คน แบ่งเป็นเพศชาย 9 คน และเพศหญิง 11 คน อายุระหว่าง 27-49 ปี ครอบคลุมอาชีพในหลากหลายภาคส่วน เช่น บริการ การเงิน การศึกษา การผลิต และเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวนผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวถือว่าเพียงพอเมื่อข้อมูลเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือ ไม่พบประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญเพิ่มเติม (Guest et al., 2006)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักของการวิจัยคือ ผู้วิจัย (Researcher as Instrument) ซึ่งเป็นหลักสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ออกแบบคำถาม สัมภาษณ์ สังเกต วิเคราะห์ และตีความข้อมูล

เครื่องมือประกอบ ได้แก่ แนวคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Guide) คำถามถูกออกแบบให้ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่

มิติที่ 1 ประสบการณ์ในที่ทำงาน

- ท่านเคยเผชิญเหตุการณ์ใดจากหัวหน้างานที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจหรือไม่
- ท่านรู้สึกอย่างไรในขณะนั้น

มิติที่ 2 การเปลี่ยนผ่านทางอารมณ์หลังเลิกงาน

- หลังออกจากที่ทำงาน ท่านรู้สึกอย่างไร
- มีวิธีจัดการอารมณ์อย่างไรระหว่างทางกลับบ้าน

มิติที่ 3 ผลกระทบต่อครอบครัว

- เมื่อกลับถึงบ้าน ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับคนในครอบครัวอย่างไร
- เคยเกิดความขัดแย้งจากอารมณ์ที่สะสมมาจากที่ทำงานหรือไม่

แนวคำถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 ท่าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2569 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบรายบุคคล โดยมีขั้นตอนดังนี้



1. ติดต่อผู้ให้ข้อมูลและอธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย
2. ขอหนังสือยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent)
3. นัดหมายสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า หรือผ่านระบบออนไลน์ตามความสะดวก
4. ใช้เวลาสัมภาษณ์คนละประมาณ 60–90 นาที
5. บันทึกเสียงด้วยความยินยอมของผู้ให้ข้อมูล
6. ถอดความคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription)

นอกจากการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยยังใช้บันทึกภาคสนาม (Field Notes) เพื่อจดบันทึกภาษากาย น้ำเสียง อารมณ์ และบริบทระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยในการตีความข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun & Clarke (2006) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล โดยการอ่านข้อมูลสัมภาษณ์ซ้ำหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจภาพรวม
2. กำหนดรหัสข้อมูลเบื้องต้น โดยการระบุข้อความสำคัญหรือประโยคที่สะท้อนอารมณ์ ความคิด และประสบการณ์
3. จัดกลุ่มรหัสเป็นประเด็นหลัก โดยการรวมรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มประเด็น
4. ตรวจสอบและปรับปรุงธีม โดยการทบทวนความเชื่อมโยงระหว่างธีมกับข้อมูลดิบ
5. ตั้งชื่อและนิยามธีม โดยการกำหนดชื่อธีมที่สะท้อนสาระสำคัญของข้อมูล
6. สังเคราะห์และตีความผลการวิจัย โดยการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เข้ากับกรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ตามเกณฑ์ของ Lincoln & Guba (1985) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ใช้วิธีการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) โดยส่งผลการตีความกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง
2. ความคงเส้นคงวา (Dependability) จัดทำร่องรอยการตรวจสอบ (Audit Trail) เพื่อบันทึกขั้นตอนการวิจัยอย่างละเอียด
3. ความสามารถในการยืนยันผล (Confirmability) โดยให้นักวิจัยภายนอกตรวจสอบกระบวนการวิเคราะห์
4. ความสามารถในการถ่ายโอนผล (Transferability) นำเสนอรายละเอียดบริบทของผู้ให้ข้อมูลและสถานการณ์อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านพิจารณาการนำผลไปประยุกต์ใช้

จริยธรรมการวิจัย

งานวิจัยนี้ยึดหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ตลอดกระบวนการดำเนินการวิจัย แม้ว่าการวิจัยนี้จะได้ยื่นขอการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ แต่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิภาพของผู้เข้าร่วมวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับการอธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัย และสิทธิในการถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยไม่เกิดผลกระทบใด ๆ รวมทั้งให้ความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจ เนื่องจากการวิจัยเกี่ยวข้องกับการสะท้อนประสบการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานและผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว ผู้เข้าร่วมวิจัยอาจเกิดความไม่สบายใจทางอารมณ์หรือหวงระลึกถึงประสบการณ์เชิงลบในอดีตได้ ผู้วิจัยจึงเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธ



การตอบคำถาม หักดัก หรือยุติการสัมภาษณ์ได้ทุกเมื่อโดยไม่ต้องให้เหตุผล อีกทั้งผู้วิจัยใช้นามสมมติแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล และเก็บรักษาข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ โดยนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะที่ไม่สามารถระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลได้ เพื่อคุ้มครองสิทธิ ความเป็นส่วนตัว และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เข้าร่วมวิจัย ทั้งนี้ การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามหลักการเคารพในบุคคล การไม่ก่ออันตราย และความเป็นธรรม ตามแนวทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สากล

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์เผชิญพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 20 คน ประกอบด้วยเพศหญิง 11 คน และเพศชาย 9 คน มีอายุระหว่าง 27-49 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 36.7 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสและอาศัยอยู่ร่วมกับครอบครัว จำนวน 14 คน ขณะที่อีก 6 คนมีสถานภาพโสด ผู้ให้ข้อมูลมาจาก 5 ภาคส่วนหลัก ได้แก่ บริการ 5 คน การเงิน 4 คน การศึกษา 3 คน การผลิต 5 คน และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 3-25 ปี ดังตารางที่ 1 ซึ่งช่วยให้ได้มุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับประสบการณ์การเผชิญพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างาน การจัดการอารมณ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ภายในครอบครัว

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

รหัส	เพศ	อายุ (ปี)	สถานภาพ	ประเภทองค์กร	ตำแหน่งงาน	อายุงาน (ปี)
P1	ชาย	29	โสด	บริการ	พนักงานบริการลูกค้า	5
P2	หญิง	35	สมรส	การเงิน	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	10
P3	ชาย	41	สมรส มีบุตร	การผลิต	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	15
P4	หญิง	30	โสด	เทคโนโลยีสารสนเทศ	นักวิเคราะห์ระบบ	6
P5	หญิง	34	สมรส	บริการ	ผู้ประสานงานลูกค้า	8
P6	ชาย	45	สมรส มีบุตร	การศึกษา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	20
P7	ชาย	38	สมรส มีบุตร	การเงิน	นักวิเคราะห์การเงิน	12
P8	หญิง	27	โสด	เทคโนโลยีสารสนเทศ	โปรแกรมเมอร์	3
P9	ชาย	43	สมรส มีบุตร	การผลิต	วิศวกรโรงงาน	18
P10	หญิง	32	สมรส	บริการ	ผู้จัดการสาขา	9
P11	หญิง	39	สมรส มีบุตร	การศึกษา	อาจารย์	14
P12	หญิง	31	โสด	การเงิน	เจ้าหน้าที่บัญชี	7
P13	ชาย	49	สมรส มีบุตร	การผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	25
P14	ชาย	42	สมรส มีบุตร	บริการ	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	17
P15	หญิง	28	โสด	เทคโนโลยีสารสนเทศ	เจ้าหน้าที่สนับสนุนระบบ	4
P16	หญิง	37	สมรส มีบุตร	การศึกษา	ครู	13
P17	ชาย	33	สมรส	การเงิน	เจ้าหน้าที่ธนาคาร	8
P18	หญิง	29	โสด	บริการ	เจ้าหน้าที่การตลาด	5
P19	ชาย	46	สมรส มีบุตร	การผลิต	ผู้ควบคุมคุณภาพ	21



รหัส	เพศ	อายุ (ปี)	สถานภาพ	ประเภทองค์กร	ตำแหน่งงาน	อายุงาน (ปี)
P20	หญิง	36	สมรส มีบุตร	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้จัดการโครงการ	11

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และสามารถจำแนกผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ประสบการณ์ของพนักงานที่เผชิญพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างาน

1. การใช้ถ้อยคำและน้ำเสียงที่ลดทอนคุณค่า

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนล้วนมีประสบการณ์ร่วมกันในลักษณะหนึ่ง คือ การรับรู้หัวหน้างานของตนแสดงพฤติกรรมที่สร้างบาดแผลทางอารมณ์ มากกว่าการเป็นเพียงการกำกับดูแลการทำงานตามปกติ ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากอธิบายว่า หัวหน้างานไม่ได้เพียงตำหนิผลงาน แต่กลับใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และท่าทีที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่าคุณค่าความเป็นมนุษย์ของตนถูกลดทอนลง ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราไม่ได้ด่าแค้นงาน เขาด่าเหมือนเราไม่มีความสามารถ เหมือนเราไร้ค่า ตอนนั้นรู้สึกตัวตัวเองหายไปเลย”

(P10, หญิง, 32 ปี, บริการ)

“หัวหน้าชอบพูดว่าใคร ๆ ก็ทำงานนี้ได้ ทำให้รู้สึกว่าความพยายามของเราไม่มีความหมาย” (P2, หญิง, 35 ปี, การเงิน)

2. การตำหนิต่อหน้าสาธารณะ

ผู้ให้ข้อมูลหลายคนสะท้อนตรงกันว่า ช่วงเวลาที่สร้างผลกระทบทางอารมณ์มากที่สุดไม่ใช่การถูกตำหนิส่วนตัว แต่เป็นการถูกตำหนิต่อหน้าผู้อื่น เพราะทำให้เกิดความรู้สึกอับอาย สูญเสียศักดิ์ศรี และรู้สึกว่าตนเองถูกทำให้เล็กลงภายในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ตอนประชุมเขาวิจารณ์ผมต่อหน้าทุกคน ผมไม่โกรธเท่ากับรู้สึกอับอาย” (P9, ชาย, 43 ปี, การผลิต)

คำกล่าวดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ตีความพฤติกรรมของหัวหน้าในฐานะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หากแต่รับรู้ว่าเป็นการโจมตีตัวตน (Identity Attack) ซึ่งสร้างผลกระทบทางจิตใจอย่างรุนแรง

3. การเพิกเฉยและไม่ยอมรับความคิดเห็น

นอกจากการใช้คำพูดเชิงลบแล้ว ผู้ให้ข้อมูลจำนวนหนึ่งยังสะท้อนประสบการณ์ของการถูกเพิกเฉย ซึ่งแม้ไม่มีคำพูดรุนแรง แต่กลับสร้างความเจ็บปวดทางอารมณ์อย่างมาก เช่น การไม่รับฟังความคิดเห็น การเมินเฉยในการประชุม หรือการแสดงออกว่าความคิดเห็นของพนักงานไม่มีความหมาย ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“บางครั้งเขาไม่ต้องพูดอะไรเลย แค่มองข้ามเรา เราก็รู้สึกแล้วว่าเราไม่มีตัวตน” (P4, หญิง, 30 ปี, เทคโนโลยีสารสนเทศ)

4. หัวหน้าในฐานะแหล่งกำเนิดความเครียดหลัก

สิ่งที่น่าสนใจคือ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าปัญหาอยู่ที่งานหนัก แต่กลับมองว่าหัวหน้างานคือแหล่งกำเนิดความเครียดหลักในชีวิตการทำงาน หลายคนอธิบายว่า เพียงแค่คิดว่าจะต้องไปเจอหัวหน้าในวันรุ่งขึ้น ก็ทำให้เกิดความวิตกกังวลล่วงหน้า จนนำไปสู่ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

“งานหนักยังพอรับได้ แต่การต้องเจอหัวหน้าทุกวันทำให้เครียดกว่า” (P17, ชาย, 33 ปี, การเงิน)

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อนี้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานไม่ได้ถูกตีความในฐานะแรงกดดันในการทำงานเท่านั้น แต่ถูกประสบและรับรู้ในฐานะประสบการณ์การทำร้ายทางอารมณ์ ที่ค่อย ๆ บั่นทอนคุณค่าในตนเองของพนักงาน

กระบวนการส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้าน

ผลการวิจัยพบว่า การส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้านไม่ได้เกิดขึ้นแบบฉับพลัน หากแต่เป็นกระบวนการสะสมที่ค่อย ๆ ก่อตัวตลอดวัน และส่งต่อเข้าสู่ชีวิตครอบครัวอย่างเป็นลำดับ

1. การกดอารมณ์ในที่ทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลเกือบทั้งหมดระบุว่า แม้จะรู้สึกโกรธ เสียใจ หรือไม่เป็นธรรม แต่ไม่สามารถแสดงออกได้ เพราะหัวหน้างานอยู่ในสถานะที่มีอำนาจเหนือกว่า หลายคนเลือกเงียบ หรือยอมรับ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อนหน้าที่การทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“อยากตอบกลับมาก แต่ตอบไม่ได้ เพราะเขาคือคนประเมินเรา” (P7, ชาย, 38 ปี, การเงิน)

การเก็บอารมณ์เช่นนี้ไม่ได้ทำให้อารมณ์หายไป หากแต่ทำให้มันตกค้างอยู่ภายใน

2. การสะสมอารมณ์และการครุ่นคิดซ้ำ

หลังจากออกจากที่ทำงาน ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากเล่าว่า แม้ร่างกายจะออกจากสำนักงานแล้ว แต่จิตใจยังคงติดอยู่กับเหตุการณ์เดิม หลายคนใช้คำว่าวนอยู่ในหัว หรือคิดซ้ำไปมา ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ระหว่างขับรถกลับบ้าน ผมยังเถียงกับหัวหน้าอยู่ในหัวตลอด” (P14, ชาย, 42 ปี, บริการ)

สิ่งนี้สะท้อนปรากฏการณ์การครุ่นคิดซ้ำ (Rumination) ซึ่งทำให้พลังงานทางอารมณ์ยังไม่ถูกปลดปล่อย

3. ความล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่านอารมณ์ก่อนเข้าสู่บ้าน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยอมรับว่า ตนไม่มีวิธีจัดการอารมณ์ก่อนกลับบ้าน เช่น การพักใจ หรือการเปลี่ยนโหมดจากพนักงาน เป็นสมาชิกครอบครัว ส่งผลให้อารมณ์จากที่ทำงานติดตัวเข้าสู่บ้านโดยตรง ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“พอถึงบ้านก็ยังรู้สึกเหมือนอยู่ที่ทำงาน ยังคิดเรื่องเดิมอยู่” (P11, หญิง, 39 ปี, การศึกษา)

4. การระบายอารมณ์ในพื้นที่ปลอดภัย

ผู้ให้ข้อมูลหลายคนสะท้อนตรงกันว่า เมื่อกลับถึงบ้าน ความตึงเครียดที่ถูกกดไว้ทั้งวันมักระเบิดออกกับคนในครอบครัว โดยเฉพาะในสถานการณ์เล็กน้อยที่ปกติอาจไม่สร้างปัญหา เช่น เสียงดังของลูก หรือคำถามธรรมดาจากคู่สมรส ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ลูกทำของตกนิดเดียว ผมกลับตะคอกเสียงดัง ทั้งที่ปกติผมไม่ใช่คนแบบนั้น” (P3, ชาย, 41 ปี, การผลิต)

ผลการวิจัยจึงชี้ชัดว่า บ้านกลายเป็นพื้นที่ที่อารมณ์จากที่ทำงานถูกปลดปล่อย เพราะเป็นพื้นที่ที่บุคคลรู้สึกปลอดภัยพอที่จะไม่ต้องควบคุมตัวเอง



รูปแบบความขัดแย้งในครอบครัวที่เกิดจากการส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้าน

ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในครอบครัวที่เกิดขึ้นไม่ได้จำกัดเพียงการทะเลาะ แต่มีลักษณะหลากหลายและซับซ้อนมากกว่านั้น

1. ความขัดแย้งทางวาจา

ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากยอมรับว่า ตนมีแนวโน้มพูดด้วยน้ำเสียงแข็ง กระแทกกระทั้น หรือแสดงความหงุดหงิดต่อคู่สมรส และบุตรมากขึ้น เรื่องเล็กน้อยในบ้านจึงกลายเป็นชนวนของความขัดแย้งได้ง่าย ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ภรรยาถามเรื่องธรรมดา แต่ผมตอบกลับด้วยอารมณ์เหมือนกำลังทะเลาะ” (P7, ชาย, 38 ปี, การเงิน)

2. การถอยห่างทางอารมณ์

ผู้ให้ข้อมูลหลายคนไม่ได้แสดงความโกรธออกมาโดยตรง แต่เลือกแยกตัว เงียบ หรือหลีกเลี่ยงการสื่อสาร ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“กลับบ้านแล้วไม่อยากพูดกับใคร อยากอยู่คนเดียว” (P11, หญิง, 39 ปี, การศึกษา)

แม้จะไม่มีทะเลาะ แต่กลับสร้างความรู้สึกห่างเหินในครอบครัว

3. การเสื่อมถอยของความสัมพันธ์

คู่สมรสของผู้ให้ข้อมูลจำนวนหนึ่งเริ่มตั้งคำถามถึงการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกและความใส่ใจ เช่น ทำไมคุณไม่เหมือนเดิม ซึ่งสะท้อนว่า ความเครียดจากงานได้เปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์อย่างช้า ๆ ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ภรรยาถามว่าทำไมช่วงนี้ไม่เหมือนเดิม ไม่ค่อยคุย ไม่ค่อยสนใจครอบครัว” (P14, ชาย, 42 ปี, บริการ)

4. การส่งต่อข้ามรุ่น

ผู้ให้ข้อมูลบางรายสังเกตว่า ลูกของตนเริ่มเลียนแบบพฤติกรรมการใช้อารมณ์ เช่น การพูดเสียงดัง หรือแสดงความหงุดหงิด ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“วันหนึ่งลูกพูดกับน้องแบบเดียวกับที่ผมพูดกับเขา ตอนนั้นผมรู้เลยว่าปัญหามันลึกกว่าที่คิด” (P19, ชาย, 46 ปี, การผลิต)

สิ่งนี้สะท้อนว่า พืชจากที่ทำงานไม่ได้จบที่ตัวพนักงาน แต่สามารถส่งผ่านไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นถัดไปได้

แนวทางลดผลกระทบของพฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานที่มีต่อชีวิตครอบครัว

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า การลดผลกระทบของพฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานที่มีต่อชีวิตครอบครัว จำเป็นต้องอาศัยการจัดการในหลายระดับ

1. แนวทางระดับบุคคล: การจัดการอารมณ์และการเปลี่ยนผ่านก่อนเข้าสู่บ้าน

ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากเสนอว่า การตระหนักรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ หลายคนที่สามารถจัดการปัญหาได้ดี มักมีกระบวนการเปลี่ยนผ่านก่อนเข้าบ้าน เช่น การนั่งเงียบ ๆ ในรถ การฟังเพลง หรือการเดินก่อนขึ้นบ้าน ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

“ฉันนั่งในรถ 10 นาที ก่อนเข้าบ้าน เพื่อไม่ให้ความโกรธเข้าไปกับฉัน” (P20, หญิง, 36 ปี, เทคโนโลยีสารสนเทศ)

2. แนวทางระดับครอบครัว: การสื่อสารและการสนับสนุนทางอารมณ์

ผู้ให้ข้อมูลพบว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผยช่วยลดความเข้าใจผิดได้มาก เมื่อสมาชิกครอบครัวเข้าใจว่าความเครียดมาจากการทำงาน ไม่ใช่จากความสัมพันธ์ในบ้าน พวกเขาจะสามารถรองรับอารมณ์กันได้ดีขึ้น ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“พอผมบอกภรรยาตรง ๆ ว่าวันนี้เครียดจากงาน เขาก็เข้าใจมากขึ้น” (P3, ชาย, 41 ปี, การผลิต)

3. แนวทางระดับองค์กร: การพัฒนาภาวะผู้นำและระบบคุ้มครองพนักงาน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมหัวหน้างานมากพอ ๆ กับการวัดผลการทำงาน หลายคนเสนอให้มีระบบประเมินหัวหน้าแบบรอบด้าน การร้องเรียนอย่างปลอดภัย และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“องค์กรวัดยอดขายทุกเดือน แต่ไม่เคยวัดเลยว่าหัวหน้าทำร้ายคนหรือเปล่า” (P10, หญิง, 32 ปี, บริการ)

ผลการวิจัยจึงสะท้อนว่า การแก้ปัญหาที่ไม่สามารถผลักภาระให้พนักงานเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคคล ครอบครัว และองค์กร

โดยสรุป ผลการวิจัยทั้งหมดชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานมิได้หยุดอยู่ในพื้นที่ขององค์กร แต่สามารถไหลข้ามขอบเขตเข้าสู่ชีวิตครอบครัว ผ่านกระบวนการส่งผ่านอารมณ์อย่างเป็นลำดับ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์ในระดับที่ลึกกว่าที่หลายองค์กรตระหนัก

ข้อสังเกตเพิ่มเติมจากลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

นอกเหนือจากประเด็นหลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ผู้วิจัยยังพบข้อสังเกตที่น่าสนใจบางประการจากการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้ให้ข้อมูลและประสบการณ์ที่ถ่ายทอดผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก แม้ว่าการศึกษารังนี้จะไม่ได้นำมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยตรงก็ตาม

ประการแรก ผู้ให้ข้อมูลที่มีบุตรมีสะท้อนผลกระทบของพฤติกรรมเชิงลบจากหัวหน้างานในมิติของครอบครัวได้อย่างชัดเจนกว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ยังไม่มีบุตร โดยเฉพาะประเด็นการใช้อารมณ์กับสมาชิกในครอบครัวและความกังวลเกี่ยวกับการที่บุตรอาจซึมซับหรือเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้มักสะท้อนถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาวต่อบรรยากาศภายในครอบครัวและพัฒนาการทางอารมณ์ของบุตร

ประการที่สอง ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานในภาคการผลิตและภาคการเงินมีแนวโน้มกล่าวถึงประสบการณ์การถูกตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือถูกกดดันต่อหน้าผู้อื่นบ่อยครั้งกว่ากลุ่มอื่น โดยเฉพาะในบริบทที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือการควบคุมคุณภาพงาน ซึ่งทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกอับอาย สูญเสียความมั่นใจ และเกิดความกดดันทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลในภาคการศึกษาและภาคเทคโนโลยีสารสนเทศกลับสะท้อนประสบการณ์ในลักษณะที่แตกต่างออกไป โดยมักกล่าวถึงการถูกเพิกเฉย การไม่รับฟังความคิดเห็น หรือการไม่ได้รับการยอมรับในความรู้และความสามารถของตนมากกว่า ผู้ให้ข้อมูลหลายรายมองว่าพฤติกรรมดังกล่าวแม้จะไม่แสดงออกอย่างรุนแรง แต่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ



ประการที่สาม ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์การทำงานหรืออายุงานค่อนข้างสูง โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มักมีวิธีการจัดการอารมณ์และสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากบทบาทพนักงานสู่บทบาทสมาชิกในครอบครัวได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาอยู่กับตนเองก่อนกลับบ้าน การออกกำลังกาย การฟังเพลง หรือการทำกิจกรรมผ่อนคลายเพื่อลดความตึงเครียดก่อนพบปะสมาชิกในครอบครัว

ข้อสังเกตดังกล่าวเป็นเพียงแนวโน้มที่ปรากฏจากข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษารุ่นนี้ และมิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงสถิติระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แต่เป็นการนำเสนอประเด็นที่อาจช่วยให้เข้าใจบริบทและความหลากหลายของประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นกระบวนการทางสังคมและอารมณ์แบบข้ามบริบท (Cross-domain Socio-emotional Process) ที่เชื่อมโยงพื้นที่การทำงานกับพื้นที่ครอบครัวอย่างซับซ้อน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้างานถูกผู้ให้ข้อมูลรับรู้ในลักษณะของการคุกคามความสัมพันธ์และการทำร้ายทางอารมณ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ตีความพฤติกรรมของหัวหน้างานว่าเป็นเพียงการควบคุมงานหรือการประเมินผลตามบทบาท หากแต่รับรู้ว่าเป็นประสบการณ์ของการถูกทำร้ายทางอารมณ์ (Emotional Injury) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลเชิงคุกคาม (Abusive Supervision) ของ Tepper (2000) ที่ชี้ว่า พฤติกรรมเชิงลบของหัวหน้า เช่น การดูหมิ่น การประชด หรือการลดคุณค่า สามารถสร้างผลกระทบทางจิตใจอย่างต่อเนื่องได้

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นมิติที่ลึกกว่า กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากใช้ถ้อยคำ เช่น ไร้อำนาจ ถูกเหยียดศักดิ์ศรี หรือไม่มีตัวตน ซึ่งสะท้อนว่า ผลกระทบดังกล่าวกระทบต่อระดับอัตลักษณ์ทางจิตวิทยา (Psychological Identity) มากกว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น ประเด็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภัยคุกคามต่ออัตลักษณ์ (Identity Threat Theory) ซึ่งเสนอว่า เมื่อบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าหรือสถานะของตนถูกคุกคาม จะเกิดการตอบสนองทางอารมณ์และการป้องกันตนเองอย่างรุนแรง (Petriglieri, 2011) นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัยยังสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว โดย Gong et al. (2026) พบว่า การเผชิญหัวหน้างานเชิงลบสัมพันธ์กับภาวะอดนอนและการถอนตัวจากงาน (Quiet Quitting) ผ่านกลไกของการสูญเสียพลังงานทางอารมณ์ ดังนั้น พฤติกรรมของหัวหน้างานจึงไม่ควรถูกมองเป็นเพียงรูปแบบการบริหาร แต่ควรถูกพิจารณาในฐานะรูปแบบหนึ่งของความรุนแรงเชิงสัมพันธ์ในองค์กร

ข้อค้นพบอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจคือ ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากเลือกเงียบ ยอมรับ หรือหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง แม้จะรับรู้ว่าการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม สะท้อนให้เห็นอิทธิพลของบริบททางวัฒนธรรมไทยที่ให้ความสำคัญกับความเคารพลำดับชั้น ความเกรงใจ และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในที่ทำงาน บุคคลจึงมักเลือกเก็บกดอารมณ์มากกว่าการเผชิญหน้าโดยตรง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) ของ Hofstede (1980) ซึ่งอธิบายว่า ในสังคมที่ยอมรับความไม่เท่าเทียมด้านอำนาจสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแนวโน้มยอมรับการตัดสินใจหรือพฤติกรรมของผู้มีอำนาจมากกว่า การโต้แย้ง ส่งผลให้อารมณ์เชิงลบถูกสะสมภายในและมีโอกาสถูกส่งผ่านไปยังบริบทครอบครัวในเวลาต่อมา

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิต เฝ้าพันธุ์ดี (2567) ที่พบว่า บุคลากรจำนวนมากเลือกหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเชิงขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชา แม้จะรับรู้ถึงปัญหาหรือความไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อรักษาความสัมพันธ์และหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อสถานะการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าบริบททางวัฒนธรรมไทยอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเลือกเก็บกดอารมณ์มากกว่าการเผชิญหน้าโดยตรง



การส่งผ่านอารมณ์จากที่ทำงานสู่บ้านเป็นกระบวนการตามทฤษฎีการส่งผ่านระหว่างบทบาท (Spillover Theory) และทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources Theory: COR Theory) อย่างชัดเจน

ผลการวิจัยพบว่า อารมณ์จากที่ทำงานมีได้จบเมื่อพนักงานเลิกงาน แต่ถูกสะสมและส่งต่อเข้าสู่บ้านอย่างเป็นลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการส่งผ่านระหว่างบทบาท (Spillover Theory) ของ Edwards & Rothbard (2000) ที่เสนอว่า ประสิทธิภาพจากบทบาทหนึ่งสามารถส่งผลต่ออีกบทบาทหนึ่งได้ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การส่งผ่านดังกล่าวมิใช่เพียงการพกอารมณ์กลับบ้าน แต่เป็นกระบวนการที่มีอย่างน้อย 4 ขั้น ได้แก่ การกดอารมณ์ การสะสมอารมณ์ การล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่าน และการระบายในพื้นที่ปลอดภัย ซึ่งช่วยขยายความเข้าใจเชิงกลไกของ แนวคิดการส่งผ่านอารมณ์ข้ามบทบาท (Emotional Spillover) ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรินทร์ เขตประทุม และคณะ (2563) ซึ่งพบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อทั้งบทบาทการทำงานและบทบาทครอบครัว โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากต้องพยายามจัดการผลกระทบของงานที่ติดตามเข้าสู่ชีวิตส่วนตัวอยู่เสมอ สะท้อนให้เห็นว่าปรากฏการณ์การส่งผ่านผลกระทบจากงานสู่ครอบครัว มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในบริบทของงานวิจัยต่างประเทศ แต่ปรากฏอย่างชัดเจนในบริบทการทำงานของไทยเช่นกัน

ในอีกมิติหนึ่ง ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources Theory) ของ Hobfoll (1989) ที่เสนอว่า บุคคลมีทรัพยากรทางอารมณ์จำกัด เมื่อถูกใช้ไปกับความเครียดในงาน บุคคลจะมีทรัพยากรเหลือน้อยลงในการจัดการบทบาทครอบครัว งานวิจัยล่าสุดของ Junker et al. (2026) สนับสนุนข้อค้นพบนี้ โดยพบว่า ความต้องการทางอารมณ์จากงานสัมพันธ์กับความหงุดหงิดต่อสมาชิกในครอบครัว และความสามารถในการสะท้อนตนเอง (Self-reflectivity) ช่วยลดผลกระทบดังกล่าวได้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ พรพิมล หล่อหลอม และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2566) ยังพบว่า ความต้องการจากงาน (Job Demand) มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว รวมทั้งภาวะหมดไฟในการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าภาระและแรงกดดันจากงานสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตนอกสถานที่ทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

บ้านกลายเป็นพื้นที่ระบายอารมณ์มากกว่าพื้นที่พักฟื้นทางอารมณ์

ตามทฤษฎีดั้งเดิม ครอบครัวมักถูกมองว่าเป็นแหล่งสนับสนุนทางสังคม (Social Support System) ที่ช่วยฟื้นฟูพลังงานของบุคคล แต่ผลการวิจัยครั้งนี้กลับพบว่า บ้านกลายเป็นพื้นที่รองรับพิษทางอารมณ์จากที่ทำงาน ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายผ่านทฤษฎีการระบายความก้าวร้าวแบบย้ายเป้าหมาย (Displaced Aggression Theory) ของ Bushman et al. (2005) ซึ่งเสนอว่า บุคคลมักระบายอารมณ์ต่อผู้ที่มีโอกาสตอบโต้ได้น้อยกว่า หรืออยู่ในบริบทที่ปลอดภัยกว่า ในกรณีนี้ คู่สมรสและบุตรจึงกลายเป็นเป้าหมายทางอารมณ์โดยไม่ตั้งใจ ผลการศึกษาของ พรพิมล หล่อหลอม และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2566) ยังสะท้อนว่า ความเครียดจากการทำงานและปัญหาเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความตึงเครียดภายในครอบครัว การสื่อสารเชิงลบ และความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครัวเรือน ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษานี้ที่พบว่า ครอบครัวอาจกลายเป็นพื้นที่รองรับอารมณ์เชิงลบที่สะสมมาจากภายนอกบ้าน

ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานของ Valle et al. (2021) ที่ศึกษาประเด็นที่หัวหน้างานใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสื่อสารหรือแสดงพฤติกรรมในเชิงก้าวร้าว กดดัน หรือเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง (Technology-enacted Abusive Supervision) และพบว่า การถูกคุกคามจากหัวหน้าผ่านเทคโนโลยีหลังเลิกงานเพิ่มระดับความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ในยุคดิจิทัล พิษจากงานไม่ได้หยุดที่สำนักงาน แต่สามารถติดตามพนักงานกลับบ้านผ่านโทรศัพท์ อีเมล และแอปพลิเคชันได้ตลอดเวลา

**ความขัดแย้งในครอบครัวไม่ได้จำกัดอยู่แค่การทะเลาะ แต่รวมถึงการถอยห่างทางอารมณ์**

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากเลือกเจ็บ หรือหลีกเลี่ยง มากกว่าการแสดงความรู้สึกออกมาโดยตรง ซึ่งสะท้อนปรากฏการณ์การถอนตัวทางอารมณ์ (Emotional Withdrawal) ข้อค้นพบนี้น่าสนใจ เพราะงานวิจัยก่อนหน้านี้มักเน้นการวัดความขัดแย้งผ่านความถี่ของการทะเลาะ แต่ผลการศึกษาครั้งนี้ว่า ความเจ็บก็เป็นรูปแบบหนึ่งของความเสียหายทางความสัมพันธ์เช่นกัน ลักษณะดังกล่าวอาจสะท้อนรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่พบได้ในสังคมไทย ซึ่งมักให้คุณค่ากับความกลมเกลียวของความสัมพันธ์และการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง การเก็บงำความไม่พอใจหรือการถอนตัวทางอารมณ์จึงอาจเป็นกลไกที่บุคคลใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้ภายในจะยังคงมีความตึงเครียดสะสมอยู่ก็ตาม ทั้งนี้ งานของ Tangchonlatip et al. (2021) สะท้อนว่า คนไทยมักใช้วิธีหลีกเลี่ยงหรือประคับประคองความสัมพันธ์ควบคู่กับการจัดการความขัดแย้ง มากกว่าการเผชิญหน้าอย่างเปิดเผย แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความผูกพัน (Attachment Theory) ของ Bowlby (1979) ซึ่งเสนอว่า การถอนตัวทางอารมณ์ทำให้ความรู้สึกมั่นคงในความสัมพันธ์ลดลง และอาจสร้างความไม่มั่นคงทางอารมณ์ให้สมาชิกครอบครัวในระยะยาว การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการไม่สื่อสารความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา แม้อาจช่วยรักษาความสงบในระยะสั้น แต่สามารถนำไปสู่ความห่างเหินทางอารมณ์และการลดลงของคุณภาพความสัมพันธ์ในระยะยาวได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่าความเจ็บเป็นรูปแบบหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในครอบครัว

ความเป็นพิษในที่ทำงานอาจเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดรูปแบบพฤติกรรมภายในครอบครัว

ข้อค้นพบสำคัญอีกประการ คือ ผู้ให้ข้อมูลหลายรายพบว่า บุตรเริ่มเลียนแบบพฤติกรรมการใช้อารมณ์ของตน เช่น การตะคอกหรือความหงุดหงิด ประเด็นนี้สามารถอธิบายผ่านทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977) ที่เสนอว่า เด็กเรียนรู้พฤติกรรมผ่านการสังเกตและเลียนแบบบุคคลสำคัญ ดังนั้น ความเป็นพิษในที่ทำงานจึงไม่ได้สร้างผลกระทบเฉพาะพนักงาน แต่อาจมีแนวโน้มถูกถ่ายทอดไปยังคนรุ่นถัดไปผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม กลายเป็นต้นทุนทางสังคมระยะยาว ข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดการส่งผ่านผลกระทบข้ามบุคคล (Spillover-Crossover Effect) ซึ่งอธิบายว่า ความเครียดหรือประสบการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่งไม่ได้ส่งผลกระทบตนเอง แต่สามารถส่งผ่านไปยังสมาชิกในครอบครัวผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันได้ Ratnaningsih & Idris (2024) พบว่า ความเครียดจากงานและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวสามารถส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ สุขภาวะทางจิต และพฤติกรรมของสมาชิกครอบครัวคนอื่นได้ด้วย จึงเป็นไปได้ว่า พฤติกรรมทางอารมณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลนำกลับเข้าสู่ครอบครัวอาจกลายเป็นบริบทการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการซึมซับและเลียนแบบพฤติกรรมของบุตรในระยะยาวได้

นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัยเริ่มชี้ให้เห็นว่าความเครียดและประสบการณ์เชิงลบของผู้ปกครองอาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของครอบครัวในระยะยาวมากกว่าที่เคยเข้าใจ ตัวอย่างเช่น Park et al. (2024) พบว่า ปฏิกริยาทางอารมณ์และความตึงเครียดของผู้ปกครองมีบทบาทสำคัญต่อการส่งผ่านปัญหาทางอารมณ์จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง สะท้อนว่า สภาพแวดล้อมทางอารมณ์ภายในครอบครัวเป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมและสุขภาวะทางจิตของบุตรในระยะยาว แม้งานวิจัยครั้งนี้จะไม่ได้ศึกษาผลกระทบในระยะยาวโดยตรง แต่ข้อค้นพบที่บุตรเริ่มเลียนแบบพฤติกรรมการใช้อารมณ์ของผู้ปกครองอาจสะท้อนสัญญาณเริ่มต้นของกระบวนการดังกล่าวได้

การจัดการปัญหาต้องใช้แนวทางหลายระดับ (Multi-level Intervention)

ผลการวิจัยสะท้อนว่า การแก้ปัญหาไม่สามารถเน้นเพียงการพัฒนาความอดทนของพนักงาน แต่ต้องดำเนินการทั้งระดับบุคคล ครอบครัว และองค์กร ในระดับองค์กร ข้อค้นพบสนับสนุนแนวคิดความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ของ Edmondson (1999) ที่เสนอว่า พนักงานควรรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดถึงปัญหาโดยไม่กลัวผลกระทบ ในประเทศ



ไทยหลายองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาวะองค์กร (Healthy Organization) และความปลอดภัยทางจิตใจมากขึ้น โดยเฉพาะหลังสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ ผลการศึกษาของ Eason & Weerakit (2023) พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการรับฟังและการสนับสนุนทางจิตใจช่วยลดความเครียดและเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ งานวิจัยล่าสุดของ Jeong et al. (2025) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) สามารถลดผลกระทบของความเครียดจากงานต่อความขัดแย้งในครอบครัวได้อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับงานของ Wang et al. (2023) ที่พบว่า ความสามารถในการตัดขาดทางจิตใจจากงาน (Psychological Detachment) เป็นตัวแปรสำคัญในการลดความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work-family Conflict)

โดยสรุป งานวิจัยนี้ช่วยขยายองค์ความรู้จากการศึกษาเรื่องหัวหน้างานเชิงลบในระดับองค์กร ไปสู่ความเข้าใจใหม่ว่า ความเป็นพิษในที่ทำงานเป็นปรากฏการณ์เชิงระบบที่ไหลข้ามพรมแดนจากองค์กรเข้าสู่ครอบครัว และอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณภาพชีวิต และแม้แต่คนรุ่นถัดไป ดังนั้น การจัดการหัวหน้างานเชิงลบจึงไม่ใช่เพียงประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นวาระด้านสุขภาวะครอบครัวและต้นทุนทางสังคมที่องค์กรและสังคมไม่ควรมองข้าม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ข้อเสนอแนะในระดับบุคคล: การเสริมสร้างทักษะการตระหนักรู้และจัดการอารมณ์

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานจำนวนมากมิได้ขาดความสามารถในการทำงาน หากแต่ขาดพื้นที่และเครื่องมือในการจัดการอารมณ์ที่เกิดจากแรงกดดันในที่ทำงาน ดังนั้น บุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะการตระหนักรู้ทางอารมณ์ (Emotional Awareness) และการกำกับอารมณ์ตนเอง (Emotional Regulation) อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการฝึกสติรู้ตัว (Mindfulness) เช่น การฝึกหยุดรับรู้อารมณ์ก่อนกลับบ้าน การทำสมาธิสั้น ๆ หรือการสะท้อนตนเอง (Self-reflection) หลังเลิกงาน นอกจากนี้ พนักงานควรได้รับการส่งเสริมให้สร้างช่วงเปลี่ยนผ่านทางอารมณ์ (Emotional Transition Ritual) ระหว่างการออกจากที่ทำงานและการกลับเข้าสู่บ้าน เช่น การฟังเพลง การเดินพักผ่อน หรือการกำหนดเวลาเงียบให้ตนเอง เพื่อช่วยลดการพกพาอารมณ์จากงานเข้าสู่ครอบครัว

2. ข้อเสนอแนะในระดับครอบครัว: การสร้างพื้นที่สื่อสารที่ปลอดภัยทางอารมณ์

จากผลการวิจัยพบว่า ครอบครัวมักกลายเป็นผู้รับผลกระทบโดยไม่ตั้งใจ ดังนั้น การสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์ในครอบครัว (Emotional Safety) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สมาชิกในครอบครัวควรได้รับการส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) และใช้การรับฟังอย่างเข้าใจ (Empathic Listening) เพื่อให้สมาชิกสามารถแบ่งปันประสบการณ์ความเครียดโดยไม่ถูกตัดสิน ตัวอย่างเช่น การจัดเวลาพูดคุยครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ หรือการใช้คำถามง่าย ๆ เช่น วันนี้เป็นอย่างไรบ้าง อาจช่วยให้ครอบครัวทำหน้าที่เป็นพื้นที่เยียวยา มากกว่าพื้นที่รองรับพิษทางอารมณ์ นอกจากนี้ คู่สมรสควรได้รับความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์การส่งผ่านอารมณ์ข้ามพรมบาท (Emotional Spillover) เพื่อให้สามารถเข้าใจและแยกแยะได้ว่า พฤติกรรมของอีกฝ่ายอาจเกิดจากความเครียดจากงาน ไม่ใช่ความไม่รักหรือความไม่ใส่ใจในครอบครัว

3. ข้อเสนอแนะในระดับหัวหน้างาน: การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอารมณ์

ผลการวิจัยชี้ชัดว่า หัวหน้างานเป็นจุดกำเนิดสำคัญของความเครียดในระบบ ดังนั้น การพัฒนาหัวหน้างานจึงควรขยายจากการฝึกทักษะการบริหารงาน ไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ (Emotional Leadership) องค์กรจึงควรจัดอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างเคารพ (Respectful Communication) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

4. ข้อเสนอแนะในระดับองค์กร: การสร้างระบบป้องกันความเป็นพิษในที่ทำงาน

องค์กรควรตระหนักว่า ความเป็นพิษในที่ทำงาน (Workplace Toxicity) ไม่ใช่ปัญหาส่วนบุคคล แต่เป็นปัญหาเชิงระบบ ดังนั้น ควรดำเนินการดังนี้

ประการแรก ควรมีระบบประเมินหัวหน้างานแบบรอบด้าน (360-degree Feedback) เพื่อให้ลูกน้องสามารถสะท้อนพฤติกรรมของหัวหน้าได้อย่างปลอดภัย

ประการที่สอง ควรจัดตั้งช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย (Safe Reporting Mechanism) เพื่อให้พนักงานสามารถรายงานพฤติกรรมไม่เหมาะสมโดยไม่กลัวผลกระทบ

ประการที่สาม ควรส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถพูดถึงปัญหาได้โดยไม่ถูกละเลย

ประการสุดท้าย องค์กรควรนำตัวชี้วัดด้านสุขภาวะทางอารมณ์ (Employee Well-being) มาใช้ควบคู่กับตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI) เพื่อสะท้อนว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดเพียงผลผลิต แต่รวมถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาบทบาทของตัวแปรป้องกัน (Protective Factors)

งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาปัจจัยที่ช่วยลดผลกระทบของความเป็นพิษในที่ทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความสามารถในการตัดขาดทางจิตใจจากงาน (Psychological Detachment) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงป้องกันที่ชัดเจนมากขึ้น

2. การศึกษาในมุมมองของสมาชิกครอบครัว

งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากมุมมองของพนักงานเป็นหลัก ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเสียงของคู่สมรส หรือบุตร เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบจากอีกมุมมองหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ได้อย่างรอบด้านมากขึ้น

3. การศึกษาผลกระทบระยะยาว (Longitudinal Study)

เนื่องจากการส่งผ่านอารมณ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง งานวิจัยในอนาคตควรใช้การศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Research) เพื่อติดตามว่า ความเป็นพิษในที่ทำงานส่งผลต่อความสัมพันธ์ในครอบครัวอย่างไรในช่วงเวลา 1 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี แนวทางนี้จะช่วยให้เข้าใจพลวัตของผลกระทบได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชนัด ผ่องแผ้ว. (2567). ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันของบุคลากรในเทศบาลตำบลช่องลม อำเภอสามโก้ จังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 26(1), 177-191. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssru/article/view/275453/183435>
- พรพิมล หล่อหลอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2566). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของข้อเรียกร้องจากงาน ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ภาวะหมดไฟในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่เบี่ยงเบนของพนักงาน. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 15(1), 107-124. <https://doi.org/10.55164/ecba-journal.v15i1.256445>
- พัชรินทร์ เขตประทุม, กุลวดี อภิชาติบุตร และบุญพิชชา จิตต์ภักดี. (2563). ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวของพยาบาลในโรงพยาบาลเถิน จังหวัดลำปาง. *พยาบาลสาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 47(4), 408-418. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/cmunursing/article/view/240862>



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bowlby, J. (1979). *The making and breaking of affectional bonds*. London: Tavistok.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bushman, B. J., Bonacci, A. M., Pedersen, W. C., Vasquez, E. A., & Miller, N. (2005). Chewing on it can chew you up: Effects of rumination on triggered displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 969–983. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.6.969>
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>
- Eason, D., & Weerakit, N. (2023). Effects of work-family conflict and work-family facilitation on employee burnout during COVID-19 in the Thai hotel industry. *The Journal of Behavioral Science*, 18(1), 32–48. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/256823>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Gong, Z., Li, X., Choi, H., & Kang, S.-W. (2026). The impact of abusive supervision on quiet quitting: The mediating role of sleep deprivation and the moderating role of proactive personality. *Behavioral Sciences*, 16(3), 402. <https://doi.org/10.3390/bs16030402>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Jeong, J., Lee, J. H., Karahroodi, H. H., & Jeong, I. (2025). Uncivil customers and work-family spillover: examining the buffering role of ethical leadership. *BMC Psychology*, 13, 723. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02944-1>
- Junker, N. M., Marx-Fleck, S., Heimrich, J., Rigotti, T., & Häusser, J. A. (2026). The role of self-reflectivity in the association between emotional demands at work and irritability toward family members at home. *Journal of Business and Psychology*, 28(3). <https://doi.org/10.1007/s10869-026-10110-6>



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2569

Received: 16/05/2026, Revised: 22/06/2026, Accepted: 29/06/2026

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Park, Y., Thor, P., & Yang, S. (2024). The role of parental aggravation in the intergenerational transmission of depression across different family structures. *Child & Family Social Work*, 29(2), 548–559. <https://doi.org/10.1111/cfs.13113>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Ratnaningsih, I. Z., & Idris, M. A. (2024). Spillover–crossover effect of work–family interface: A systematic review. *The Family Journal*. <https://doi.org/10.1177/10664807241226709>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: Sage
- Tangchonlatip, K., Ingersoll-Dayton, B., & Punpuing, S. (2021). Conflict in skipped generation households in Thailand. *The International Journal of Aging and Human Development*, 92(1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/0091415019871209>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Valle, M., Carlson, D. S., Carlson, J. R., Zivnuska, S., Harris, K. J., & Harris, R. B. (2021). Technology-enacted abusive supervision and its effect on work and family. *The Journal of Social Psychology*, 161(3), 272–286. <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1816885>
- Wang, S., Lin, X., & Wu, J. (2023). The effect of abusive supervision variability on work–family conflict: The role of psychological detachment and optimism. *Frontiers in Psychology*, 13, 973634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.973634>