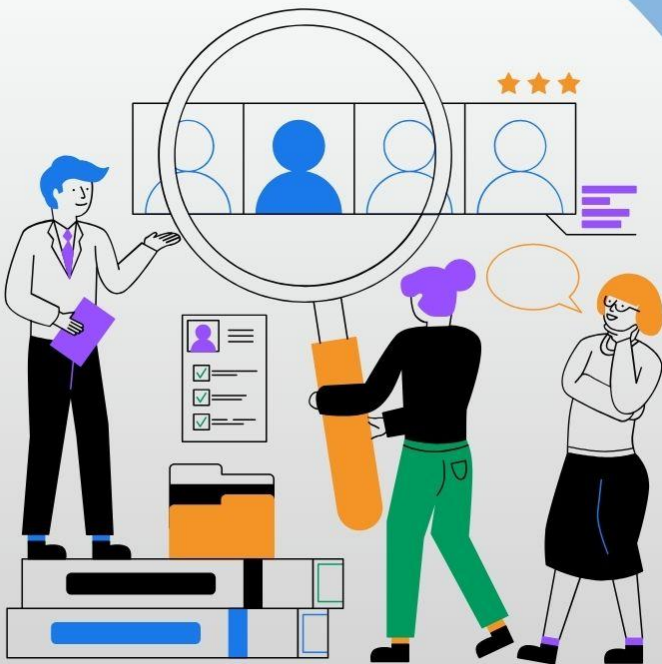


แผนยุทธศาสตร์

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572

(ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)



H R M

สำนักงานเลขาธิการกรม
กลุ่มการเจ้าหน้าที่

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 จัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีทิศทางที่ชัดเจน ครอบคลุม และสามารถขับเคลื่อนได้อย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐ ได้แก่ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570), แนวทางการพัฒนา บุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570, ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 และแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ การจัดทำแผนดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) และความคาดหวังของประชาชนและ ภาคส่วนต่างๆ ที่มีต่อบทบาทของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานหลักด้านข้อมูลสถิติของประเทศ ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ยังมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

แผนฉบับนี้ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางของประเทศ ทิศทางของกระทรวง และยุทธศาสตร์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีการสรุปข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานในสังกัดโดยเฉพาะบริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมทั้งในเชิงอัตรากำลังและภารกิจที่รับผิดชอบ ตลอดจน แนวทางการขับเคลื่อนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว โดยใช้กระบวนการดำเนินการตาม กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ทั้ง 5 มิติ เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเกณฑ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและครอบคลุมตามแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งจะต้องมีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีระบบงานและสมรรถนะที่สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร

สำนักงานสถิติแห่งชาติหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 5 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 (ฉบับปรับปรุง) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินผลสำเร็จด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะของกำลังคนให้มีความเข้มแข็ง และสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สารบัญ

หน้า

คำนำ
สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2

บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

2.1 แนวคิดเรื่อง HR Scorecard	3
2.2 องค์ประกอบของ HR Scorecard	3
2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard	4
2.4 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	7
2.5 การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	8

บทที่ 3 นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	9
3.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)	9
3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)	10
3.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570	11
3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556	13
3.6 แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	14

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1 สถานภาพกำลังคนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	15
4.2 ข้อมูลข้าราชการเกษียณอายุราชการในช่วง 4 ปี (พ.ศ. 2569 - 2572) (แยกตามตำแหน่ง/ระดับ)	16
4.3 ข้อมูลข้าราชการเกษียณอายุราชการในช่วง 4 ปี (พ.ศ. 2569 - 2572) (แยกตามสายงาน)	18
4.4 ข้อมูลการสูญเสียอัตรากำลังในระยะเวลา 5 ปีย้อนหลัง	19
4.5 ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	20
4.6 การวิเคราะห์ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2569 - 2572)	
5.1 นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร	42
5.2 ผลการสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	45
5.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร	78
5.4 การทบทวนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนา	80
บทที่ 6 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2569 - 2572)	
6.1 วิสัยทัศน์	86
6.2 พันธกิจ	86
6.3 ประเด็นยุทธศาสตร์	86
6.4 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (เป้าประสงค์การบริหารทรัพยากรบุคคล / ค่าเป้าหมายระยะ 4 ปี)	87
6.5 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ระยะ 4 ปี)	96

ภาคผนวก

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ทั้ง 5 มิติ ได้แก่

- 1) มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) นโยบายแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- 5) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance)

ประกอบกับสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งตามเกณฑ์การดำเนินงานหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดให้ต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถสนับสนุนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบกับสถานการณ์/บริบทต่างๆ ที่กระทบต่อการบริหารงานภาครัฐ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งบริบทที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายหรือแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล นโยบายหรือทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงาน ก.พ. ความคาดหวังของภาคส่วนต่างๆ

ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานสถิติแห่งชาติ สามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อมร่วมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว สำนักงานสถิติแห่งชาติจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล นำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะด้านกำลังคนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ให้มีความเข้มแข็งสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ หลังจากที่ผ่านมาช่วงระยะเวลาการขับเคลื่อนแผนฯ ฉบับเดิมไปแล้ว 7 เดือน สำนักงานเลขาธิการกรมพบบประเด็นที่ควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งในดำนโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างกำลังคน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้มีการทบทวนแผนฯ ให้มีความทันสมัย ชัดเจน วัตถุประสงค์ และได้เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

การปรับปรุงแผนดังกล่าวมุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ได้แก่ การเสริมสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนกำลังคนกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร การพัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงาน การยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจด้านสถิติในยุคดิจิทัล ตลอดจนการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อให้แผนฯ เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถขับเคลื่อนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและ บริบทการบริหารราชการสมัยใหม่ และเสริมสร้างศักยภาพองค์กรให้พร้อมก้าวสู่การเป็นหน่วยงานสถิติ ที่มีความเป็นเลิศ โปร่งใส และได้รับความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ
- 2) เพื่อให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และองค์ความรู้ เพื่อปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่า และส่งเสริมภารกิจขององค์กร
- 3) เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี
- 4) เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจที่ดีและปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตที่ดี

1.3 ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ
- 2) ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard
- 3) ตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 (ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)
- 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

2.1 แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 นั้น อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐมีมติเห็นชอบต่อ หลักการ องค์กรประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

2.2 องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในภาคราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วนดังนี้



จากรูปแต่ละส่วนมีความหมายดังนี้

- 1) มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ ส่วนราชการต้องบรรลุ
- 2) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐาน ความสำเร็จ
- 3) มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่า ส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด

- 4) ผลการดำเนินงาน (Evidence, Application and Reports) หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐาน ในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard

การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่วรราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน

ระดับ	จุดเน้น	ผู้รับผิดชอบ	บทบาท
การบริหารนโยบาย	การบริหารและพัฒนากำลังคน	องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล	กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HRM และติดตามประเมินผล
การบริหารยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	ส่วนราชการ/จังหวัด	บริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HRM
การปฏิบัติการ	งานปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนราชการ/จังหวัด	จัดทำแผน โครงการ และมาตรการซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้าน HRM

โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็น 5 มิติดังนี้

- 1) มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)
- 3) มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- 5) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ



มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- 1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้อง และสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมี ขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของ ส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
- 3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)
- 4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติ

ต้นเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- 2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง
- 3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่าย ของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
- 4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- 1) การรักษาไว้ (Retention) ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของส่วนราชการ
- 2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- 3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ
- 4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

- 1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- 2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- 1) ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- 2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ
- 3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ มีความครอบคลุมในการกิจการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการดำเนินการ สามารถใช้เป็นแนวทางให้แก่ส่วนราชการและจังหวัดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้บรรลุความสำเร็จเกิดผลเป็นรูปธรรม นั่นคือ การมีข้าราชการที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การที่ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายพันธกิจ และข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมตามหลักคุณธรรม หลักความสามารถ หลักผลงาน และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน นอกจากนี้ส่วนราชการและจังหวัดก็สามารถประเมินความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสะท้อนมาตรฐานดังกล่าวได้

2.4 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติ

ภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

2.5 การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการจะสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีจุดมุ่งเน้นทิศทางที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จะเป็นสิ่งกำหนดแผนงานและกิจกรรมในทางปฏิบัติ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม

บทที่ 3

นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การพัฒนาคนเชิงคุณภาพ ยกระดับศักยภาพ พัฒนาทักษะ และสมรรถนะ
- 2) การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสม เอื้อต่อการมีสุขภาวะในการทำงานที่ดี
- 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 5) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) มีระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม
- 4) การพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล
- 6) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ
- 7) การบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม
- 8) การพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- 9) ส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 11) มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม
- 12) การปรับปรุงระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

3.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ ต่อไป โดยมีแผนแม่บททั้งสิ้น ๒๓ แผนแม่บท ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและ

ประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้แก่

ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนย่อยที่ 20.5 การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

โดยมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชน โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง

3) พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4) สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

นอกจากนี้ยังประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนย่อยที่ 21.1 การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนย่อยที่ 21.2 การปราบปรามการทุจริต

ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญและมีความเชื่อมโยงต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติอย่างชัดเจน โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยยึดแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ทั้งในด้านการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ การสร้างผู้นำ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงมีความเชื่อมโยงต่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ทั้งในเชิงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว

3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไทยภายใต้สถานะที่ต้องเผชิญความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศ ซึ่งมีความผันแปรสูง และข้อจำกัดของโครงสร้างภายในประเทศที่ยังคงรอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์หลัก คือ การพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยหมุดหมายที่เกี่ยวข้องและมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2569 - 2572) ได้แก่ หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งหมุดหมายดังกล่าวอยู่ภายใต้มิติการพัฒนาที่ 4 “ปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ” โดยมีกลยุทธ์การพัฒนาที่จะนำไปสู่การเป็นภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด
2. การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ
3. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ
4. การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

3.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570 ของสำนักงาน ก.พ.

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เป็นกรอบแนวทางให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ และบุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1. ประชาชนและผู้รับบริการ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ
2. หน่วยงานภาครัฐ มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี
3. บุคลากร มีการพัฒนาตนเอง และสามารถขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนาองค์กร และตอบสนองความต้องการประชาชน

สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ภายใต้แนวคิด “การเรียนรู้ได้เร็ว เข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย นำไปใช้งานได้จริง สร้างประโยชน์ และติดตามผลได้เร็วอย่างเป็นระบบ” ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการในภาพรวมการพัฒนา ทั้งการเข้าถึงการพัฒนา การใช้ประโยชน์ความรู้และทักษะ รวมถึงการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการด้วย โดยมีบุคลากรภาครัฐ 5 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย (1) บุคลากรแรกบรรจุ (2) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (3) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน (4) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (5) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ 3 ประเด็น ประกอบด้วย

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และเพื่อให้เกิดการดำเนินการในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรภาครัฐ และสำนักงาน ก.พ. โดยจำแนกบทบาทในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การส่งเสริมการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนภารกิจ และการสร้างความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา การวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ การติดตาม ประเมินและรายงานผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) การส่งเสริมความสุขและคุณภาพชีวิต โดยการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การพัฒนารอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนารอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม และเพื่อให้เกิดการดำเนินการในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรภาครัฐ และสำนักงาน ก.พ. โดยจำแนกบทบาทในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ซึ่งเป็นแผนสำคัญในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาบุคลากรการกำหนดเส้นทางการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการ (Development Roadmap) ที่ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน / กลุ่มเป้าหมาย การส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม การวางแผนการพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Plan) รวมทั้งการรายงานผลการพัฒนา 2) การบริหารจัดการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณที่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และ 3) การดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง โดยกำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดหลักในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน พัฒนาบุคลากรในทักษะเฉพาะตามสายงานของหน่วยงาน และมีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาในภาพรวมของหน่วยงาน รวมทั้ง บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีการนำความรู้ ทักษะมาปรับปรุง และพัฒนางานหรือองค์กรด้วย

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การพัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนานองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน โดยจำแนกกลุ่มบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (T) และ 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT) และจำแนกกลุ่มย่อยเป็นผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ตรงตามความต้องการและการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดการดำเนินการในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกบทบาทในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ภารกิจและกำหนดประเด็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการและประโยชน์ในการนำไปใช้ 2) การวางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้การพัฒนามีความต่อเนื่อง เชื่อมโยง และเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่ และ 3) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อวิเคราะห์ภาพรวมศักยภาพบุคลากร และเพื่อปรับปรุง ต่อยอดการพัฒนาต่อไป

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการทำงาน

เพื่อให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ประชาชน และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพตามหลักคุณธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านส่วนตัว

เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพที่ดี
- กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างให้ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม

เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความรักและความภาคภูมิใจในองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ในแต่ละส่วนราชการ ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน
- กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมข้าราชการให้มีจิตสาธารณะ มีความรักและความสามัคคีภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านเศรษฐกิจ

เพื่อให้ข้าราชการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออมและการบริหารจัดการด้านการเงินให้แก่ข้าราชการ
- กลยุทธ์ที่ 2 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ

3.6 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

สำนักงานสถิติแห่งชาติได้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยบทบาทหลักของสำนักงานสถิติแห่งชาติคือ การขับเคลื่อนให้ระบบสถิติของประเทศให้มีข้อมูลสถิติและสารสนเทศที่สำคัญจำเป็น มีคุณภาพและมาตรฐานที่เรียกว่าสถิติทางการ (official statistics) สำหรับใช้กำหนดนโยบายภาครัฐที่ถูกชี้ทางด้วยข้อมูล (informed policy making) ตลอดจนการติดตามและประเมินผลนโยบายที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีว่า “ขับเคลื่อนระบบสถิติประเทศไทยเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน” โดยแผนฯ ฉบับนี้ มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถองค์กรในทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 1.2 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้รองรับการทำงานในอนาคต

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1 สถานภาพกำลังคนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

กรอบอัตรากำลังคนทั้งหมดของสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีจำนวน 2,090 อัตรา

1. ข้าราชการ มีอัตรากำลังตามกรอบ 838 อัตรา

1.1 ข้าราชการส่วนกลาง มีอัตรากำลัง 436 อัตรา ประกอบด้วย

1) บริหาร	9	อัตรา
- ผู้บริหาร	4	อัตรา
- ผู้ตรวจราชการกรม	3	อัตรา
- ผู้เชี่ยวชาญที่ขึ้นตรงผู้บริหาร	1	อัตรา
- นักเรียนทุนเฉลิมพระเกียรติฯ	1	อัตรา
2) กลุ่มตรวจสอบภายใน	5	อัตรา
3) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	5	อัตรา
4) สำนักงานเลขานุการกรม	75	อัตรา
5) กองนโยบายและวิชาการสถิติ	70	อัตรา
6) กองบริหารจัดการเก็บข้อมูลสถิติ	47	อัตรา
7) กองสถิติพยากรณ์	41	อัตรา
8) กองสถิติเศรษฐกิจ	25	อัตรา
9) กองสถิติสาธารณสุข	25	อัตรา
10) กองสถิติสังคม	26	อัตรา
11) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	85	อัตรา
12) ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ	23	อัตรา

1.2 ข้าราชการส่วนภูมิภาค

สำนักงานสถิติจังหวัด 76 จังหวัด	402	อัตรา
---------------------------------	-----	-------

2. ลูกจ้างประจำ มีอัตรากำลังตามกรอบ 11 อัตรา

- ส่วนกลาง (สำนักงานเลขานุการกรม) 11 อัตรา

3. พนักงานราชการ มีอัตรากำลังตามกรอบ 1,241 อัตรา

- ส่วนกลาง 394 อัตรา - ส่วนภูมิภาค 847 อัตรา

ตารางสถานภาพกำลังคนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

บุคลากร	ส่วนกลาง	ร้อยละ	ส่วนภูมิภาค	ร้อยละ	อัตรารวม
ข้าราชการ	436	52.03	402	47.97	838
ลูกจ้างประจำ	11	100.00	-	-	11
พนักงานราชการ	394	31.75	847	68.25	1,241

4.2 ข้อมูลข้าราชการเกษียณอายุราชการในช่วง 4 ปี (พ.ศ. 2569 - พ.ศ. 2572) แยกตามประเภทตำแหน่ง/ระดับ

ข้าราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ จะมีข้าราชการเกษียณอายุราชการ ในช่วง 4 ปี ข้างหน้า จำนวน 64 ราย โดยแยกตามระดับตำแหน่ง ดังนี้

<u>ปี 2569</u>	จำนวน 19 ราย แบ่งเป็น	
	1. ประเภทบริหาร ระดับต้น	1 ราย
	2. ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	7 ราย
	3. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	4 ราย
	4. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	2 ราย
	5. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	3 ราย
	6. ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	2 ราย
<u>ปี 2570</u>	จำนวน 14 ราย แบ่งเป็น	
	1. ประเภทบริหาร ระดับสูง	1 ราย
	2. ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	6 ราย
	3. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	1 ราย
	4. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	2 ราย
	5. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	2 ราย
	6. ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	1 ราย
	7. ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	1 ราย
<u>ปี 2571</u>	จำนวน 16 ราย แบ่งเป็น	
	1. ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	7 ราย
	2. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	3 ราย
	3. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	1 ราย
	4. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	2 ราย
	5. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	3 ราย
<u>ปี 2572</u>	จำนวน 15 ราย แบ่งเป็น	
	1. ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	5 ราย
	2. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	2 ราย
	3. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	4 ราย
	4. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	1 ราย
	5. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	2 ราย
	6. ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	1 ราย

ตารางข้อมูลข้าราชการเกษียณอายุราชการในช่วง 4 ปี (พ.ศ. 2569 - พ.ศ. 2572) แยกตามตำแหน่ง/ระดับ

ระดับตำแหน่ง	ปีงบประมาณ					
	2569	2570	2571	2572	รวม	เกษียณ
	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	คิดเป็น (ร้อยละ)
บริหาร ระดับสูง	-	1	-	-	1	1.56
บริหาร ระดับต้น	1	-	-	-	1	1.56
อำนวยการ ระดับสูง	7	6	7	5	25	39.06
อำนวยการ ระดับต้น	4	1	3	2	10	15.63
ชำนาญการพิเศษ	2	2	1	4	9	14.06
ชำนาญการ	-	2	2	1	5	7.81
ปฏิบัติการ	-	1	-	-	1	1.56
อาวุโส	3	-	3	2	8	12.50
ชำนาญงาน	2	1	-	1	4	6.25
รวม	19	14	16	15	64	100.00
รวมเกษียณอายุราชการ 2569 - 2572	64					

4.3 ข้อมูลข้าราชการเกษียณอายุราชการในช่วง 4 ปี (พ.ศ. 2569 - พ.ศ. 2572) แยกตามสายงาน

สายงาน	ปีงบประมาณ					
	2569	2570	2571	2572	รวม	เกษียณ
	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	คิดเป็น (ร้อยละ)
บริหาร	1	1	-	-	2	3.13
ผู้ตรวจราชการกรม	1	-	-	-	1	1.56
ผู้อำนวยการ	10	6	10	6	32	50.00
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการสถิติ)	-	1	-	-	1	1.56
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการคอมพิวเตอร์)	-	-	-	1	1	1.56
นักวิชาการสถิติ	-	1	2	3	6	9.38
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1	-	-	2	3	4.69
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	1	-	-	1	1.56
นักทรัพยากรบุคคล	-	1	-	-	1	1.56
นักวิชาการเงินและบัญชี	-	1	1	-	2	3.13
นักจัดการงานทั่วไป	1	1	-	-	2	3.13
เจ้าพนักงานสถิติ	3	1	1	2	7	10.94
เจ้าพนักงานธุรการ	1	-	1	1	3	4.69
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	-	-	1	-	1	1.56
นายช่างศิลป์	1	-	-	-	1	1.56
รวม	19	14	16	15	64	100.00
รวมเกษียณอายุราชการ 2569 - 2572	64					

4.4 ข้อมูลการสูญเสียอัตราากำลังในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

รายงาน	ปี 2568	ปี 2567	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564	รวม	คิดเป็น (ร้อยละ)
	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	จำนวน (ราย)	
การสูญเสียข้าราชการ	67	67	70	72	61	337	100.00
- ลาออก	32	26	27	30	21	136	40.36
- ให้โอน	16	17	22	20	16	91	27.00
- เกษียณอายุ	16	22	21	21	24	104	30.86
- เสียชีวิต	1	2	-	1	-	4	1.19
- ออกจากเหตุผิดวินัย	2	-	-	-	-	2	0.59

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการสูญเสียอัตรากำลังของข้าราชการในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2564 - 2568) พบว่า มีการสูญเสียอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 337 ราย โดยมีอัตราการสูญเสียเฉลี่ยคงที่ประมาณปีละ 67 - 68 ราย ทั้งนี้ เมื่อจำแนกตามสาเหตุการสูญเสียอัตรากำลัง สามารถสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำไปประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การลาออก (ร้อยละ 40.36) เป็นสาเหตุหลักอันดับ 1 ของการสูญเสียอัตรากำลัง โดยมีจำนวนสะสมรวม 136 ราย และเมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่า อัตราการลาออกมีทิศทางเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2568 มีสถิติการลาออกสูงที่สุดถึง 32 ราย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทบทวนและพัฒนามาตรการเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และการรักษากำลังคนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

2. การเกษียณอายุราชการ (ร้อยละ 30.86) มีจำนวนรวม 104 ราย โดยมีอัตราเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 20 รายต่อปี ซึ่งข้อจำกัดด้านการเกษียณอายุราชการนี้เป็นเงื่อนไขตามวงรอบปกติทางกฎหมายที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงมีลักษณะเป็นการสูญเสียอัตรากำลังที่มีความแน่นอนเมื่อเทียบกับสาเหตุอื่น ทำให้สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถวางแผนและบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการทดแทนอัตรากำลังได้อย่างเป็นระบบ

3. การโอน (ร้อยละ 27.00) มีจำนวนรวม 91 ราย ซึ่งสถิติในแต่ละปีมีลักษณะทรงตัว (ประมาณ 16 - 22 รายต่อปี) แสดงให้เห็นว่าการโอนเป็นปัจจัยของการสูญเสียอัตรากำลังที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และมีสัดส่วนใกล้เคียงกันในแต่ละปี

4. การเสียชีวิต (ร้อยละ 1.19) จำนวน 4 ราย และการออกจากเหตุผิดวินัย (ร้อยละ 0.59) จำนวน 2 ราย มีสัดส่วนการสูญเสียอัตรากำลังต่ำมากเมื่อเทียบกับสาเหตุอื่น โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 1.78 ของการสูญเสียอัตรากำลังทั้งหมดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารอัตรากำลัง

4.5 ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี พ.ศ. 2567 เพื่อติดตามประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสช.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ประชากร คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทอำนวยการ วิชาการ และทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 779 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2568)

ผู้ตอบแบบสำรวจ คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทอำนวยการ วิชาการ และทั่วไป จำนวน 421 คน คิดเป็นร้อยละ 54.04 ของจำนวนประชากร

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจ
18 - 25 ปี	4	0.95
26 - 30 ปี	35	8.31
31 - 35 ปี	81	19.24
36 - 40 ปี	80	19.00
41 - 45 ปี	69	16.39
46 - 50 ปี	61	14.49
51 - 55 ปี	59	14.01
56 ปีขึ้นไป	32	7.60
รวม	421	100.00

ตารางที่ 2 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามอายุราชการ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจ
น้อยกว่า 1 ปี	22	5.23
1 - 5 ปี	99	23.52
6 - 10 ปี	92	21.85
11 - 15 ปี	67	15.91
16 - 20 ปี	22	5.23
21 - 25 ปี	36	8.55
26 - 30 ปี	43	10.21
31 ปีขึ้นไป	40	9.50
รวม	421	100.00

ตารางที่ 3 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง

ประเภทและระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจ
ประเภททั่วไป		
ระดับปฏิบัติงาน	36	8.55
ระดับชำนาญงาน	70	16.63
ระดับอาวุโส	31	7.36
ระดับทักษะพิเศษ	-	-
ประเภทวิชาการ		0.00
ระดับปฏิบัติการ	81	19.24
ระดับชำนาญการ	85	20.19
ระดับชำนาญการพิเศษ	74	17.58
ระดับเชี่ยวชาญ	4	0.95
ระดับทรงคุณวุฒิ	-	-
ประเภทอำนวยการ		
ระดับต้น	26	6.18
ระดับสูง	14	3.33
รวม	421	100.00

ส่วนที่ 2 ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของข้าราชการได้นำมาแปลความค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของข้อคำถามและมีผลการสำรวจ ดังนี้

การแปลความค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของข้อคำถาม

ช่วงคะแนน	ร้อยละ	ความหมาย
1.000 - 1.509	25.00 - 37.74	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / ต้องการให้ปรับปรุงอย่างยิ่ง
1.510 - 2.509	37.75 - 62.74	ไม่เห็นด้วย / ต้องการให้ปรับปรุง
2.510 - 3.509	62.75 - 87.74	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
3.510 - 4.000	87.75 - 100.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง / พึงพอใจมาก

ช่วงคะแนน 1.000 - 1.509 และ 1.510 - 2.509 หมายถึง ข้าราชการ ร้อยละ 62.74 หรือน้อยกว่า ต้องการให้ส่วนราชการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

ช่วงคะแนน 2.510 - 3.509 หมายถึง ข้าราชการ ร้อยละ 62.75 - 87.74 มีความพึงพอใจปานกลางต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยส่วนราชการยังสามารถพัฒนาเพื่อให้ข้าราชการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นได้

ช่วงคะแนน 3.510 - 4.000 หมายถึง ข้าราชการ ร้อยละ 87.75 - 100.00 มีความพึงพอใจมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

ตารางที่ 4 ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการ จำแนกตามมิติ

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ	ความหมาย
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	68.79	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	68.33	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	70.64	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	64.50	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	66.57	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
รวมทุกมิติ	68.27	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง

ตารางที่ 5 ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อส่วนราชการ จำแนกตามข้อคำถามรายมิติ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
1 นโยบายและแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีส่วนช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ	128 (30.40%)	264 (62.71%)	16 (3.80%)	5 (1.19%)	8 (1.90%)	3.16	78.98
2 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้ข้าราชการเข้าใจทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสำนักงาน	138 (32.78%)	257 (61.05%)	20 (4.75%)	5 (1.19%)	1 (0.24%)	3.21	80.34
3 ปัจจุบันสำนักงานสถิติแห่งชาติมีกำลังคน (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว) ในจำนวนที่เหมาะสมกับการกิจ	32 (7.60%)	190 (45.13%)	152 (36.10%)	40 (9.50%)	7 (1.66%)	2.21	55.23
4 ปัจจุบันสำนักงานสถิติแห่งชาติมีกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	53 (12.59%)	257 (61.05%)	84 (19.95%)	19 (4.51%)	8 (1.90%)	2.62	65.62

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายชื่อ	
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
5 สำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนที่เหมาะสมกับทิศทางขององค์กร เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติการกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิม	106 (25.18%)	266 (63.18%)	38 (9.03%)	7 (1.66%)	4 (0.95%)	3.03	75.65
6 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีระบบที่ดีในการคัดเลือกและพัฒนาข้าราชการ ทำให้ได้กลุ่มบุคคลที่มีทักษะและสมรรถนะสูง	81 (19.24%)	271 (64.37%)	43 (10.21%)	14 (3.33%)	12 (2.85%)	2.87	71.73
7 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการวางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูง	49 (11.64%)	238 (56.53%)	91 (21.62%)	11 (2.61%)	32 (7.60%)	2.43	60.75
8 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	90 (21.38%)	263 (62.47%)	43 (10.21%)	11 (2.61%)	14 (3.33%)	2.88	72.09
9 ผู้บริหารระดับสูงเป็นแรงบันดาลใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	94 (22.33%)	247 (58.67%)	50 (11.88%)	15 (3.56%)	15 (3.56%)	2.84	71.08
10 ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดีในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	108 (25.65%)	262 (62.23%)	30 (7.13%)	12 (2.85%)	9 (2.14%)	3.02	75.53
11 ข้าราชการเชื่อมั่นและศรัทธาผู้บริหารระดับสูง	101 (23.99%)	252 (59.86%)	38 (9.03%)	9 (2.14%)	21 (4.99%)	2.89	72.21

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
12 การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติ เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	95 (22.57%)	254 (60.33%)	50 (11.88%)	10 (2.38%)	12 (2.85%)	2.88	71.97
13 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการสร้างฐานข้อมูลบุคคลของข้าราชการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	83 (19.71%)	269 (63.9%)	32 (7.6%)	10 (2.38%)	27 (6.41%)	2.83	70.72
14 ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการที่ปรากฏในฐานข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	76 (18.05%)	271 (64.37%)	46 (10.93%)	5 (1.19%)	23 (5.46%)	2.79	69.66
15 ข้าราชการเห็นว่า การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การย้าย การเลื่อน การพิจารณาความดีความชอบ และการลงโทษ ฯลฯ ที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติ อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ และมีการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณา	67 (15.91%)	273 (64.85%)	36 (8.55%)	19 (4.51%)	26 (6.18%)	2.76	68.94
16 ข้าราชการเห็นว่า บุคลากรในหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนที่เหมาะสมสอดคล้องกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสถิติแห่งชาติ จึงสามารถให้บริการที่ดี และผลักดันการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานได้	72 (17.1%)	261 (62%)	52 (12.35%)	9 (2.14%)	27 (6.41%)	2.71	67.76
17 ข้าราชการเห็นว่า การฝึกอบรมสัมมนา อบรม ที่สำนักงานสถิติแห่งชาติจัดมีความเหมาะสมและช่วยให้ข้าราชการทำงานได้ดีขึ้น	94 (22.33%)	276 (65.56%)	38 (9.03%)	5 (1.19%)	8 (1.9%)	2.97	74.35

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
18 ข้าราชการเห็นว่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ มีความคุ้มค่า	77 (18.29%)	260 (61.76%)	38 (9.03%)	4 (0.95%)	42 (9.98%)	2.69	67.34
19 หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การลงเวลาปฏิบัติราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การลา Online ฯลฯ	159 (37.77%)	246 (58.43%)	10 (2.38%)	5 (1.19%)	1 (0.24%)	3.31	82.78

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
20 ข้าราชการเห็นว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติมีนโยบายและมาตรการการบริหารคนที่มีประสิทธิผล ทำให้สามารถดำรงรักษาไว้ซึ่งข้าราชการกลุ่มที่มีความสำคัญและสามารถสนับสนุนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน	77 (18.29%)	265 (62.95%)	61 (14.49%)	6 (1.43%)	12 (2.85%)	2.79	69.83
21 ข้าราชการเห็นว่า ข้าราชการในสำนักงานสถิติแห่งชาติล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้ และความสามารถสูง สามารถร่วมผลักดันการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย	96 (22.8%)	282 (66.98%)	27 (6.41%)	5 (1.19%)	11 (2.61%)	3.01	75.24
22 งานที่ข้าราชการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	93 (22.09%)	274 (65.08%)	38 (9.03%)	9 (2.14%)	7 (1.66%)	2.97	74.23
23 ข้าราชการเห็นว่า ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง	77 (18.29%)	276 (65.56%)	42 (9.98%)	9 (2.14%)	17 (4.04%)	2.84	71.02
24 บุคลากรในสำนักงานสถิติแห่งชาติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางและเสมอภาค	84 (19.95%)	263 (62.47%)	33 (7.84%)	12 (2.85%)	29 (6.89%)	2.81	70.19
25 ข้าราชการรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสำนักงานสถิติแห่งชาติ	144 (34.2%)	244 (57.96%)	22 (5.23%)	2 (0.48%)	9 (2.14%)	3.17	79.22
26 ในช่วงปีที่ผ่านมา ข้าราชการมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนาในหลักสูตรที่ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น หรือทำให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่สูงขึ้น	116 (27.55%)	269 (63.9%)	29 (6.89%)	3 (0.71%)	4 (0.95%)	3.10	77.55
27 ข้าราชการมักได้รับข้อมูลความรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานอยู่เสมอ	96 (22.8%)	293 (69.6%)	23 (5.46%)	3 (0.71%)	6 (1.43%)	3.07	76.72
28 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพ โดยข้าราชการสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	94 (22.33%)	280 (66.51%)	32 (7.6%)	2 (0.48%)	13 (3.09%)	2.97	74.35

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
29 สำนักงานสถิติแห่งชาติกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนที่ชัดเจน และมีความโปร่งใส เป็นธรรม	89 (21.14%)	277 (65.8%)	34 (8.08%)	10 (2.38%)	11 (2.61%)	2.95	73.69
30 ผู้บังคับบัญชาหมกมุ่นอยู่จนมองข้ามเสียราชการ เมื่อทำงานได้ดี	96 (22.8%)	256 (60.81%)	41 (9.74%)	11 (2.61%)	17 (4.04%)	2.89	72.15
31 เมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหาในการทำงาน ข้าราชการมักได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ	93 (22.09%)	267 (63.42%)	42 (9.98%)	11 (2.61%)	8 (1.9%)	2.94	73.46
32 ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และเปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินได้	100 (23.75%)	262 (62.23%)	41 (9.74%)	12 (2.85%)	6 (1.43%)	2.97	74.29
33 ข้าราชการเห็นว่า ข้าราชการในสำนักงานสถิติแห่งชาติได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับดีเด่นและดีมากมีความเหมาะสม	86 (20.43%)	267 (63.42%)	38 (9.03%)	10 (2.38%)	20 (4.75%)	2.86	71.44
34 ข้าราชการเห็นว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ในสำนักงานสถิติแห่งชาติได้เลื่อนเงินเดือนมากกว่า มักเป็นผู้ที่มีผลงานดีกว่า	80 (19%)	226 (53.68%)	60 (14.25%)	23 (5.46%)	32 (7.6%)	2.62	65.56

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
35 ข้าราชการเห็นว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติใช้กฎ ระเบียบ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างตรงไปตรงมา เสมอภาคและเป็นธรรม	89 (21.14%)	270 (64.13%)	35 (8.31%)	4 (0.95%)	23 (5.46%)	2.87	71.79
36 ข้าราชการเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบหรือการให้คุณให้โทษในสำนักงานสถิติแห่งชาติ ยึดหลักผลงาน หลักคุณธรรม และหลักความรู้ความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นพรรคพวกกัน	86 (20.43%)	244 (57.96%)	40 (9.5%)	13 (3.09%)	38 (9.03%)	2.71	67.81
37 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีกฏแจ้งข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ เช่น การแต่งตั้ง โยกย้าย พัฒนาประเมิน เลื่อนเงินเดือน ฯลฯ ให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทราบอย่างเหมาะสม (ทันเวลา ครบถ้วน ชัดเจน เข้าใจง่าย)	105 (24.94%)	280 (66.51%)	21 (4.99%)	7 (1.66%)	8 (1.9%)	3.08	76.90
38 สำนักงานสถิติแห่งชาติเปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ	77 (18.29%)	249 (59.14%)	39 (9.26%)	10 (2.38%)	46 (10.93%)	2.65	66.15
39 หากข้าราชการมีข้อขัดข้องใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้าราชการเห็นว่าสำนักงานสถิติแห่งชาติพร้อมชี้แจง ทำความเข้าใจโดยไม่ละเลย/เพิกเฉย	88 (20.9%)	252 (59.86%)	32 (7.6%)	5 (1.19%)	44 (10.45%)	2.73	68.29
40 ข้าราชการในสำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถเข้าถึงช่องทางการอุทธรณ์และร้องทุกข์ โดยเชื่อมั่นได้ว่า จะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง	77 (18.29%)	237 (56.29%)	42 (9.98%)	12 (2.85%)	53 (12.59%)	2.58	64.43
41 ข้าราชการเห็นว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติมีกลไก และดำเนินการตรวจสอบเรื่องราวอุทธรณ์และร้องทุกข์ โดยไม่นิ่งนอนใจ/อย่างรวดเร็ว	75 (17.81%)	244 (57.96%)	31 (7.36%)	7 (1.66%)	64 (15.2%)	2.56	63.95

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
42 ข้าราชการเห็นว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติมีความพยายามที่จะจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องสุขลักษณะ แสงสว่าง เสียงรบกวน อุณหภูมิ และ/หรือ สาธารณูปโภคต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการมีความสะดวกสบาย และทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	84 (19.95%)	271 (64.37%)	50 (11.88%)	11 (2.61%)	5 (1.19%)	2.90	72.51
43 เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์และ/หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่สำนักงานสถิติแห่งชาติจัดให้มีความเหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้ข้าราชการสร้างผลงานที่ดีได้	71 (16.86%)	246 (58.43%)	78 (18.53%)	20 (4.75%)	6 (1.43%)	2.71	67.70
44 ข้าราชการเห็นว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ/วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของสังคมได้มากยิ่งขึ้น	93 (22.09%)	286 (67.93%)	18 (4.28%)	5 (1.19%)	19 (4.51%)	2.99	74.70
45 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีแนวทาง/กลไก ในการรับฟังความคิดเห็น/ความต้องการของข้าราชการในสังกัดเพื่อนำมาปรับปรุงการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน	77 (18.29%)	259 (61.52%)	41 (9.74%)	8 (1.9%)	36 (8.55%)	2.71	67.81
46 สำนักงานสถิติแห่งชาติแสดงความพยายาม/หาช่องทางที่จะจัดสวัสดิการเพิ่มเติมหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กำลังคนในสังกัด	71 (16.86%)	236 (56.06%)	56 (13.3%)	12 (2.85%)	46 (10.93%)	2.55	63.66
47 สวัสดิการเพิ่มเติมหรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สำนักงานสถิติแห่งชาติจัดให้ส่วนใหญ่ตรงตามความต้องการของกำลังคนในสำนักงานสถิติแห่งชาติ	64 (15.2%)	236 (56.06%)	61 (14.49%)	14 (3.33%)	46 (10.93%)	2.50	62.53
48 ข้าราชการเห็นว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความสำคัญและดำเนินกิจกรรมทางสังคมและนันทนาการต่างๆ ตามวาระและโอกาสอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	85 (20.19%)	270 (64.13%)	34 (8.08%)	8 (1.9%)	24 (5.7%)	2.85	71.26

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	คะแนน	ร้อยละ
อันจะนำไปสู่การทำงานเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต							
49 ข้าราชการเห็นว่า กำลังคนในสำนักงานสถิติแห่งชาติมีความสมัครสมานสามัคคี สนับสนุนกลมเกลียว พร้อมร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	66 (15.68%)	275 (65.32%)	51 (12.11%)	10 (2.38%)	19 (4.51%)	2.76	68.88
50 ข้าราชการเห็นว่า ผู้บริหารและกำลังคนในสำนักงานสถิติแห่งชาติมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ห่างเหิน พร้อมผนึกกำลังผลักดันงานราชการให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด	87 (20.67%)	256 (60.81%)	47 (11.16%)	10 (2.38%)	21 (4.99%)	2.81	70.25

ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน 5 ลำดับ ตามลำดับคะแนน

ลำดับ	ประเด็น	คะแนน	ร้อยละ
ลำดับที่ 1	การบริหารและจัดสรรกำลังคนในสำนักงานสถิติแห่งชาติให้มีจำนวนและโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	2.21	55.23
ลำดับที่ 2	การวางแผนและบริหารจัดการกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอย่างเป็นระบบ	2.43	60.75
ลำดับที่ 3	การพัฒนาสวัสดิการและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในสำนักงานสถิติแห่งชาติอย่างเหมาะสม	2.5	62.53
ลำดับที่ 4	การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสังกัดอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง	2.55	63.66
ลำดับที่ 5	การพัฒนากลไกและกระบวนการตรวจสอบเรื่องร้องเรียนและอุทธรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรวดเร็ว	2.56	63.95

4.6 การวิเคราะห์ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวทาง HR Scorecard โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบในอนาคต รวมทั้งสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ SWOT ANALYSIS ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ สรุปได้ดังนี้

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength) (รักษาและต่อยอด)	จุดอ่อน (Weakness) (แก้ไข)	โอกาส (Opportunity) (แนวทางใหม่ (New Ideas))	ภัยคุกคาม (Threat) (ลดและป้องกัน)
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)				
1.1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์การบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด	1. มีแผนงานและโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ในทุกปี	1. นโยบาย HRM ยังอยู่ระหว่างการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน 2. แผนงานและโครงการประจำปียังอยู่ระหว่างการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของ สสช.	1. จัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Policy) ของ สสช. และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน 2. ศึกษาต้นแบบความสำเร็จของหมวด 5 ของส่วนราชการหรือเอกชน ที่ได้รับรางวัล TQM	1. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) มีการปรับเปลี่ยนตามผู้บริหาร โดยเฉพาะในกรณีที่สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นประจำ
1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่ มากน้อยเพียงใด	1. สสช. มีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในการตอบสนองภารกิจของกรม เช่น นักวิชาการสถิติ เจ้าพนักงานสถิติ 2. มีการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งบุคคล เพื่อรับราชการถูกต้องเหมาะสมตามระเบียบที่กำหนด 3. มีบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่หลากหลายหลาย	1. ยังไม่มีแผนอัตรากำลังคนในระยะยาว 2. ยังไม่มีการวิเคราะห์ภาระงาน (Workload) อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บางหน่วยงานเกิดภาวะคนล้นงานหรืองานล้นคน 3. ผลการวิเคราะห์อัตรากำลังคนยังไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่	1. นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระงานโหลดและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2. จัดทำแผนอัตรากำลังคนระยะยาวเพื่อเตรียมพร้อมด้านกำลังคนระยะยาว 3. ปรับปรุงระบบการทำงานให้เหมาะสมและทันสมัย ลดขั้นตอนการดำเนินการที่ซ้ำซ้อนและยุ่งยาก	1. การจัดสรรกำลังคนของสำนักงาน ก.พ. ยังไม่สะท้อนภาระงานที่แท้จริง 2. มาตรการกำลังคนภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ยังมีความไม่สอดคล้องเต็มที่กับความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
	4. มีแผนอัตรากำลังคนประจำปี 5. มีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของกรมที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งและสายงาน และมีการเผยแพร่อย่างชัดเจน 6. มีคู่มือความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของกรม			
1.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management) หรือไม่ เพียงใด	1. มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ 2. มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) 3. มีการจัดสรรทุนสำหรับความต้องการของส่วนราชการโดยสำนักงาน ก.พ. 4. มีแผนการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรมและที่จัดภายในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 5. มีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรในหน่วยงานและปรับปรุงพัฒนาระบบสวัสดิการให้	1. งบประมาณสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานยังมีความจำเป็นต้องเพิ่มและพัฒนาความทันสมัย 2. การสนับสนุนให้ข้าราชการเข้าสู่ระบบกำลังคนคุณภาพ เช่น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นักเรียนทุนรัฐบาล New Wave และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ยังมีข้อจำกัด 3. มาตรการในการดึงดูด พัฒนา และรักษากำลังคน ยังอยู่ระหว่างการปรับปรุงให้ชัดเจนและดำเนินการอย่างเต็มที่	1. แผนงานรองรับบุคลากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น 2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร และจัดระบบสวัสดิการให้มีความทันสมัย 3. เชิดชูคนดี คนเก่งของหน่วยงานและส่งเสริมให้มีการแสดงความรู้ความสามารถและศักยภาพในเวทีระดับสากล 4. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รางวัล การเชิดชูเกียรติ และระบบคุณธรรมความโปร่งใสขององค์กรผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีคุณภาพสูงจากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร	1. หน่วยงานอื่นมีแรงดึงดูดบุคลากรในด้านผลตอบแทนสวัสดิการ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งอาจมีผลต่อการรักษาบุคลากรของหน่วยงาน 2. มีการลาออกหรือโอนย้ายบุคลากรไปยังส่วนราชการอื่นในบางกรณี 3. ภาคเอกชนมีสิ่งจูงใจและค่าตอบแทนที่สูงกว่า ส่งผลต่อการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 4. ประชากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพบางกลุ่มยังมีแนวโน้มเลือกเส้นทางอาชีพนอกภาครัฐมากขึ้น

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
	สอดคล้องตามความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ	4. การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Mindset) ยังมีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มเติม		
1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่ เพียงใด	1. มีการดำเนินการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน เช่น แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล , แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ, แผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ เป็นต้น	1. บุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจำนวนมาก กำลังเกษียณอายุราชการอย่างต่อเนื่อง ขณะที่บุคลากรบรรจุใหม่ยังอยู่ระหว่างการสะสมความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2. บุคลากรบางส่วนยังมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1. นโยบายของรัฐบาล ตลอดจนกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับที่ผ่านมา รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. ให้มีความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนางานตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความก้าวหน้ามาโดยลำดับ 2. รูปแบบในการดำเนินงาน ในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายการพัฒนางานความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอาจส่งผลกระทบต่อการวางนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)				
2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่ เพียงใด	1. มีโครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากรที่ชัดเจน 2. มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนในการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. การสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งบุคคลเพื่อเข้ารับราชการถูกต้อง เหมาะสมตามที่ระเบียบกำหนด	1. บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสูง ยังอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ 2. การดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการหลายคณะ อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบางอย่างเกิดความล่าช้า	1. ใช้วิธีการสรรหาเชิงรุก โดยการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการบรรจุเข้ารับราชการ (คนเก่ง คนดี) 2. การสั่งสมประสบการณ์ในงานที่หลากหลายทำให้การโยกย้ายทำได้ง่ายขึ้น 3. นำระบบคุณธรรม โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เป็นต้น	1. หลักเกณฑ์และระเบียบของสำนักงาน ก.พ. มีการปรับปรุงและแก้ไขหลายครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารบุคลากร 2. คำนิยมทางการศึกษาและหลักสูตรทางด้านอาชีวศึกษา การสรรหาบุคลากรระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ทำให้การแต่งตั้งไม่ทันต่อเวลา 3. ค่าตอบแทนในภาคเอกชน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสรรหาบุคลากรและอาจสร้างความท้าทายต่อการรักษากำลังคนขององค์กร
2.2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่ เพียงใด	1. ใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศบุคคลระดับกรม (DPIS) และระบบทะเบียนประวัติข้าราชการอิเล็กทรอนิกส์ (SEIS) จากสำนักงาน ก.พ. 2. มีระบบฐานข้อมูลการผ่าน	1. โปรแกรมระบบสารสนเทศบุคคลระดับกรม (DPIS) และระบบทะเบียนประวัติข้าราชการอิเล็กทรอนิกส์ (SEIS) ของสำนักงาน ก.พ. ยังพบปัญหาบางกรณีในการใช้งาน 2. ข้อมูลส่วนบุคคลในกรณีรับโอนยังไม่ครบถ้วน	1. สำนักงาน ก.พ. มีการเชื่อมโยงข้อมูลในลักษณะ big data ทำให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	1. ระบบการจัดเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกัน 2. บุคลากรบางส่วนยังไม่ได้ปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นปัจจุบัน 3. บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
	การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหาร เช่น นบส. วปอ. ส.นบส. ฯลฯ	3. บุคลากรบางส่วนยังอยู่ระหว่างการพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ DPIS และ SEIS		บางส่วนมีการโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น
2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่ เพียงใด	1. มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต การพัฒนานักบริหารเพื่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 2. มีงบประมาณสำหรับจัดบริการตรวจสุขภาพข้าราชการใน สสช. ประจำปี ในทุก ๆ ปี	1. ยังอยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการประเมินต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	1. ศึกษาแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ (best practice)	1. งบประมาณสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด
2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่ เพียงใด	1. มีการเปิดรับสมัครสอบแข่งขัน online 2. มีการต่อสัญญาจ้างพนักงานราชการ online 3. สนับสนุนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning) 4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยระบบ Video Conference ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) 5. มีการประชาสัมพันธ์ โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์	1. บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพยังมีจำนวนจำกัด 2. บุคลากรในช่วงสูงวัยบางส่วนมีข้อจำกัดในการคิดค้นหรือนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	1. บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว 2. บุคลากรรุ่นใหม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรช่วงสูงวัย	1. งบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศ (IT) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด 2. มีการแข่งขันในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัล

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)				
3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือ มาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด	1. มีการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน 2. มีแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนา การฝึกอบรม อย่างทั่วถึงทุกระดับสายงาน	1. การสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลยังอยู่ในขั้นพัฒนาและยังไม่ทั่วถึง ทุกกลุ่มบุคลากร 2. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรยังมี ประสิทธิภาพน้อย ส่งผลให้บุคลากร บางส่วนมีอัตราการลาออกหรือโอนย้าย ไปหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น	1. การพัฒนาและปรับปรุงระบบแรงจูงใจ เพื่อดึงดูดรักษาคนดี คนเก่งไว้ 2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าประสงค์องค์กร นำไปสู่การบรรลุ ตามยุทธศาสตร์ชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”	1. หน่วยงานอื่นมีค่าตอบแทน ที่สูงกว่า ส่งผลต่อการแข่งขัน ในการสรรหาและรักษาบุคลากร 2. บุคลากรบางส่วนให้ความสำคัญกับผลตอบแทน ที่สูงกว่าการประกอบอาชีพ ที่มั่นคงและสร้างประโยชน์ สาธารณะ
3.2) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด	1. มีการจัดทำแบบสำรวจเพื่อ สอบถามความพึงพอใจในด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี 2. บุคลากรส่วนใหญ่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงาน รับผิดชอบในหน้าที่ และ ปฏิบัติตนตามจรรยาข้าราชการ	1. การสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลยังอยู่ระหว่างการพัฒนา ทำให้ ความเข้าใจทิศทาง เป้าหมาย และลำดับ ความสำคัญอาจยังไม่ครบถ้วน 2. การนำผลการประเมินและ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลยังอยู่ระหว่าง พัฒนาเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเป็น รูปธรรมมากยิ่งขึ้น	1. การสร้างระบบกลไกการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เน้นการมีส่วนร่วมและ การยอมรับจากบุคลากร 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกระดับสายงาน แสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ได้ตามเป้าประสงค์	1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอาจ ส่งผลต่อการวางนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอยู่ ระหว่างการปรับและพัฒนาให้ สอดคล้องต่อเนื่อง
3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล	1. มีการอบรมให้ความรู้ที่ เกี่ยวข้องในสายงาน 2. มีการพัฒนาข้าราชการโดยการ ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับ	1. วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังเน้น ฝึกอบรมเป็นหลัก จึงอยู่ระหว่างการ พัฒนาให้หลากหลายและน่าสนใจมาก ยิ่งขึ้น	1. มีกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้าม ส่วนราชการทั้งในสังกัดและนอกสังกัด กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	1. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรยัง อยู่ระหว่างการปรับให้สอดคล้อง กับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร บุคคลที่กำหนดไว้

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด	หน่วยงานภายนอก เช่น หลักสูตรนักบริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง อย่างต่อเนื่อง	2. บุคลากรส่วนใหญ่ของ สสช. ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนด 3. การถ่ายทอดองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรยังอยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นรูปธรรม	2. สสช. มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเสริมสร้างให้บุคลากร มีทักษะและองค์ความรู้ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ หลักสูตรอบรม ข้าราชการบรรจุใหม่ , หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร , หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะตามสายงานที่ปฏิบัติ , หลักสูตรความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน/ทักษะที่จำเป็น ทำให้ข้าราชการ สสช. มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน	2. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วอาจส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรยังต้องเร่งปรับให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการ	1. มีระบบการบริหารผลงาน มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. มีข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน	1. เกณฑ์การประเมินสมรรถนะยังอยู่ระหว่างการพัฒนาให้เป็นรูปธรรมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น 2. การนำผลการประเมินมาพัฒนาต่อเนื่องยังอยู่ระหว่างปรับปรุงให้เกิดความจริงจังและต่อเนื่อง 3. การประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ระหว่างการปรับให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง พร้อมการติดตามและแนะนำอย่างเป็นระบบ	1. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสู่การใช้ระบบออนไลน์	1. การตกลงตัวชี้วัดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ขอรับการประเมินยังอยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น 2. การเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติราชการในตำแหน่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันของแต่ละส่วนราชการยังอยู่ระหว่างปรับปรุง

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ หรือไม่ เพียงใด	ส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของ ส่วนราชการ			3. หลักเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติราชการยังมีข้อจำกัดบาง ประการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน เลื่อนเงินเดือน
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)				
4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและ ผลของการตัดสินใจ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการ ด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่ เพียงใด	1. การตัดสินใจด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HRM) ทุกเรื่องที่ สำคัญต้องผ่านคณะกรรมการ อ.ก.พ.กรม 2. สสช. มีการส่งเสริมระบบ คุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อย่างจริงจัง 3. มีการกระจายอำนาจการ บริหารงานโดยการมอบอำนาจ เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างถูกต้อง เหมาะสม 4. มีช่องทางการร้องเรียน แจ้ง เบาะแสการทุจริตที่หลากหลาย	1. หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งที่ คำนึงถึงความสามารถและผลงานยังอยู่ ระหว่างการปรับให้ชัดเจนตั้งแต่ครั้งแรก 2. บุคลากรบางส่วนยังอยู่ระหว่างการ สร้างความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมและ ความโปร่งใสขององค์กร	1. กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ ตำแหน่งที่มีมาตรฐานและคำนึงถึง ความสามารถและผลงาน 2. การตรวจสอบจากองค์กรและภาคส่วน ต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดการบริหารราชการ และทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส อย่างมีธรรมาภิบาล	1. การเข้าถึงข้อมูลยังอยู่ระหว่าง การพัฒนาเพื่อสนับสนุนการ ตัดสินใจของคณะกรรมการหรือ ผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ 2. สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือ ผลประโยชน์ทับซ้อนต่าง ๆ อยู่ระหว่างการเฝ้าระวังและ กำหนดมาตรการเพื่อป้องกัน การทุจริตและประพฤติมิชอบ ในหน้าที่ราชการ
4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของ การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้อง กำหนดให้ความพร้อมรับผิด	1. ระบบการสรรหาบุคลากร มีความโปร่งใสทุกกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคล	1. ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนยังอยู่ ระหว่างการพัฒนาให้มีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจนและเป็นธรรม	1. มีเครื่องมือในการตรวจสอบ ความโปร่งใสทุกกระบวนการของ การบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น	1. ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ และ หนังสือเวียนบางส่วนยังอยู่ ระหว่างการปรับปรุงให้ชัดเจน

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรก อยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด	2. เปิดโอกาสให้บุคคลทั้งภายใน และภายนอกสามารถตรวจสอบ หรือขอรับการชี้แจงข้อเท็จจริงที่ เกี่ยวกับการดำเนินการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล 3. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ดำเนินการโครงการ/กิจกรรม อย่างชัดเจน 4. มีระบบการติดตามและ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับขั้น 5. มีระบบการสอบวินัย อย่างถูกต้อง โปร่งใสและ เป็นธรรม	2. ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งยังอยู่ ระหว่างการปรับปรุงเพื่อคัดเลือก บุคลากรที่มีความสามารถอย่าง เหมาะสม 3. การใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการประเมินผล การปฏิบัติราชการ ยังอยู่ระหว่างการ พัฒนาให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมาก ยิ่งขึ้น	การควบคุมหรือบริหารความเสี่ยง	เพื่อลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน และสนับสนุนการนำไปใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง ถูกต้อง
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance)				
5.1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึง พอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารราชการและ การให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริม	1. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรใน สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานมี ความรักสามัคคี มีความเป็นพี่ เป็นน้อง มุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของทีม	1. วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ระหว่างการ ปรับปรุงให้พร้อมใช้งาน 2. สถานที่ทำงานมีพื้นที่จำกัดและอยู่ ระหว่างการปรับให้เหมาะสมกับจำนวน บุคลากร	1. การสั่งสมประสบการณ์ในงานที่ หลากหลาย ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรได้ปฏิบัติงานในพื้นที่ใกล้เคียง หรือจังหวัดบ้านเกิดของตนเพื่อให้ บุคลากรได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่คุ้นเคย เหมาะสมกับบุคคล	1. ระบบราชการปัจจุบันมุ่งเน้น การพัฒนาข้าราชการที่มี ผลสัมฤทธิ์สูง ส่งผลให้บุคลากร ต้องปฏิบัติงานที่หลากหลายและ ซับซ้อน ซึ่งอยู่ระหว่างการปรับ กระบวนการสนับสนุนเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่ เพียงใด	2. องค์กรมีการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3. มีระบบการบันทึกการลงเวลาเข้างาน และการลาออนไลน์ (I-SMART SERVICE) 4. มีรูปแบบการทำงานแบบนับชั่วโมง (8 ชั่วโมง)	3. ภาระงานของบุคลากรแต่ละคนอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ระหว่างการบริหารจัดการสรรอย่างเหมาะสม 4. บุคลากรในช่วงสูงวัยบางส่วนมีข้อจำกัดในการคิดค้นหรือนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนาและเพิ่มเติมนวัตกรรม	2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลาการทำงาน	
5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด	1. การให้บริการสินค้าราคาย่อมเยาผ่านร้านค้าสวัสดิการแก่บุคลากร 2. จัดบริการตรวจสอบสุขภาพประจำปีและติดตามผลให้แก่บุคลากร 3. การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล เช่น มอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้กับข้าราชการพลเรือนดีเด่น ระดับกรม และระดับศูนย์/กอง	1. หน่วยงานอยู่ระหว่างการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขภาพ เช่น ห้องพยาบาลและห้องฟิตเนส 2. ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาจัดหาบริการรับ-ส่งเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร	1. การสำรวจความต้องการบุคลากรที่มีต่อระบบสวัสดิการ 2. นำบริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบการชำระเงินออนไลน์ (e-Payment, e-Service) เข้ามาอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร	1. งบประมาณสำหรับสนับสนุนกิจกรรมในการจัดระบบสวัสดิการยังอยู่ในขอบเขตจำกัด
5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะ	1. มีการประชุมระดับองค์กร/ศูนย์/กอง และกลุ่ม/ฝ่าย เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันแก้ไข ปัญหาอุปสรรค ให้งานบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	1. บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ ยังอยู่ระหว่างการสร้างความผูกพันกับองค์กร และบางส่วนมีการลาออกหรือโอนย้าย ทำให้ต้องพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง	1. การสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารขององค์กรกับข้าราชการและบุคลากร 2. นำผลการสำรวจความผูกพันขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่าง	1. การใช้สื่อสังคมออนไลน์หรือการเผยแพร่ข้อมูลผ่านโซเชียลมีเดียสาธารณะ เช่น Facebook, Line จำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อป้องกันความเข้าใจผิดหรือผลกระทบเชิงลบต่อบุคคล

กรอบแนวคิด (HR Scorecard)	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ เพียงใด	2. มีการจัดโครงการ/สัมมนา/ กิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดความ ร่วมมือ การทำงานเป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร 3. มีกิจกรรมแสดงความเคารพ ขอพรผู้ใหญ่ ในประเพณีของไทย เช่น กิจกรรมขึ้นปีใหม่ กิจกรรม วันสงกรานต์	2. การสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมใน ความสำเร็จขององค์กรยังอยู่ระหว่าง การพัฒนา ทำให้บุคลากรบางส่วนยัง ขาดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม 3. การสื่อสารจากผู้บริหาร/ ผู้บังคับบัญชายังอยู่ระหว่างการปรับปรุง ให้ชัดเจนในเรื่องนโยบายและแนว ทางการดำเนินงาน เพื่อป้องกันความ เข้าใจคลาดเคลื่อนและสนับสนุน การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ 4. บุคลากรบางส่วนยังอยู่ระหว่าง การสร้างแรงบันดาลใจและเห็นคุณค่า ในงาน รวมถึงการประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงานจริง เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นและ ประสิทธิภาพ 5. บุคลากรบางส่วนยังอยู่ระหว่าง การพัฒนาให้เปิดรับความคิดเห็นของ ผู้อื่นและร่วมมือทำงานเป็นทีมอย่างมี ประสิทธิภาพ	ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีทุกระดับกลุ่มของบุคลากร 3. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็น ซึ่งข้อดีของการเปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น จะช่วยให้รูปแบบการทำงาน ผลงานและ ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นไป อย่างราบรื่น เกิดแนวคิด และนวัตกรรม ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2. การเสฟข้อมูลข่าวสาร จำเป็นต้องมีการกลั่นกรองและ ตรวจสอบความถูกต้องก่อน นำไปใช้ประกอบการพิจารณา ตัดสินใจ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ ที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร และ ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

บทที่ 5

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2569 - 2572)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 ได้จัดทำขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ภายใต้บริบทและทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารในช่วงเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ ในปัจจุบันหน่วยงานได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการกำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และลำดับความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการกรมจึงเห็นควรให้มีการทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การทบทวนแผนในครั้งนี้ได้พิจารณาจากข้อมูลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน อาทิ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้แผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5.1 นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร

เพื่อให้การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปัจจุบัน จึงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 20 เมษายน 2569 มาประกอบการพิจารณา โดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญ ดังนี้

ด้านการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล

- (1) สำนักงานสถิติแห่งชาติมุ่งยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้านสถิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและ Big Data โดยยึดมั่นในหลักวิชาการสถิติ มาตรฐานสากล และแนวทางขององค์การระหว่างประเทศเป็นรากฐานในการดำเนินงาน
- (2) องค์กรยังคงให้ความสำคัญกับบทบาทของนักวิชาการสถิติในการจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลภาคสนาม (เช่น กระบวนการจัดเก็บข้อมูลตามเขตแดน หรือ EA) ควบคู่ไปกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์และประมวลผล อันจะช่วยเพิ่มความถูกต้องแม่นยำ และประสิทธิภาพในการจัดทำสถิติของประเทศ

2. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ และการสื่อสารข้อมูล

- (1) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการสร้างทักษะใหม่ (Reskill/Upskill) เพื่อให้สามารถบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ (เช่น AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง) เข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านกระบวนการตรวจสอบตามหลักวิชาการ เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือในฐานะแหล่งข้อมูลสำคัญของชาติ
- (2) มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การนำเสนอ การบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่าย และการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล (User-centric) เพื่อให้การผลิต

และเผยแพร่ข้อมูลสถิติมีคุณภาพ ทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองความต้องการของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนได้อย่างแท้จริง

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- (1) มุ่งสร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างเหมาะสมและมั่นคง
- (2) ยึดหลักความเป็นธรรมในการบริหารบุคลากร ให้ความสำคัญกับการดูแลสวัสดิการและยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่กับการสร้างความตระหนักรู้ ให้บุคลากรรุ่นใหม่เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานในระบบราชการ ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ

ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

- (1) ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยสานความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- (2) มุ่งกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมความผูกพันที่มีต่อองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ นโยบายและทิศทางดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และสามารถสนับสนุนเป้าหมายของสำนักงานสถิติแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการทบทวนนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การจัดทำแผนมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของสำนักงานสถิติแห่งชาติแล้ว ยังได้มีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา เพื่อประเมินประสิทธิภาพของมาตรการและกิจกรรมที่ดำเนินการ ตลอดจนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในเชิงลึก อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมถึงประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ จากการวิเคราะห์ดังกล่าว พบว่าบุคลากรในบางส่วนยังขาดแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อจำกัดด้านการสื่อสารและความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแสดงศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งในบางกรณียังพบข้อจำกัดด้านรูปแบบการบริหารงานและภาวะผู้นำที่ยังไม่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรโดยรวม นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) มีแนวโน้มได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับปรุงแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เน้น “คุณภาพประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience)” มากยิ่งขึ้น แทนการมุ่งเน้นเพียงกระบวนการหรือระเบียบปฏิบัติ จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าประเด็นปัญหาหลักไม่ได้ขึ้นอยู่กับมิติของโครงสร้างหรือระบบงานเท่านั้น แต่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเชิงพฤติกรรม แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่สามารถอธิบายและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ จึงได้นำแนวคิดทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ในเชิงลึก โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และความยั่งยืนของผลลัพธ์ในระยะยาว โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวสูง เช่น งานด้านสถิติและข้อมูล พร้อมกันนี้ ได้บูรณาการแนวคิดด้านภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)” มากกว่าผู้สั่งการ (Controller) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทดลอง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งเสริมองค์ประกอบด้าน Competence และ Autonomy ตามกรอบ SDT ขณะเดียวกัน ยังได้นำแนวคิดความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) มาใช้ควบคู่กัน เพื่อแก้ไขข้อจำกัดด้านการสื่อสาร และการแสดงความคิดเห็น โดยมุ่งสร้างบรรยากาศที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาดได้โดยไม่รู้สึกลูกตำหนิหรือเสียคุณค่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) และการพัฒนานวัตกรรม การบูรณาการแนวคิดทั้งสามส่วนดังกล่าว จึงเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งด้าน “แรงจูงใจ (Motivation) พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)” ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม โดยมีรายละเอียดการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ดังนี้

5.2 ผลการสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีประเด็นที่ควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ การสำรวจดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้รับมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบ กระบวนการ และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทการทำงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นในระหว่างวันที่ 27 มกราคม 2569 ถึงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569 เพื่อนำผลการสำรวจไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรในสังกัด ดังนี้

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 763 คน
2. ลูกจ้างประจำ จำนวน 11 คน
3. พนักงานราชการ จำนวน 1,164 คน
4. จ้างเหมาบริการ จำนวน 209 คน

รวมประชากรทั้งสิ้น **2,147 คน** (ข้อมูล ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569)

ตารางที่ 6 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจ
ข้าราชการพลเรือนสามัญ	513	42.54
ลูกจ้างประจำ	4	0.33
พนักงานราชการ	573	47.51
จ้างเหมาบริการ	116	9.62
รวม	1,206	100.00

คิดเป็นร้อยละ 56.17 ของจำนวนประชากร

ตารางที่ 7 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจ
หญิง	840	69.65
ชาย	366	30.35
รวม	1,206	100.00

ตารางที่ 8 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจ
ราชการบริหารส่วนกลาง	544	45.11
ราชการบริหารส่วนภูมิภาค	662	54.89
รวม	1,206	100.00

ตารางที่ 9 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 24 ปี	25	2.07
25 - 29 ปี	95	7.88
30 - 34 ปี	143	11.86
35 - 39 ปี	176	14.59
40 - 44 ปี	180	14.93
45 - 49 ปี	231	19.15
50 - 54 ปี	220	18.24
55 ปี ขึ้นไป	136	11.28
รวม	1,206	100.00

ตารางที่ 10 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามอายุราชการ/ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

อายุราชการ/ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจ
น้อยกว่า 1 ปี	79	6.55
1 ปี	80	6.63
2 ปี	49	4.06
3 ปี	60	4.98
4 ปี	33	2.74
5 ปี	43	3.57
6 ปี	35	2.90
7 ปี	31	2.57
8 ปี	33	2.74
9 ปี	43	3.57
10 ปี	54	4.48
11 ปี	25	2.07
12 ปี	21	1.74
13 ปี	29	2.40
14 ปี	16	1.33
15 ปี	36	2.99
16 ปี	24	1.99
17 ปี	14	1.16

อายุราชการ/ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจฯ
18 ปี	17	1.41
19 ปี	37	3.07
20 ปี	100	8.29
21 ปี	42	3.48
22 ปี	27	2.24
23 ปี	24	1.99
24 ปี	17	1.41
25 ปี	36	2.99
26 ปี	42	3.48
27 ปี	31	2.57
28 ปี	28	2.32
29 ปี	19	1.58
30 ปี	26	2.16
31 ปี	9	0.75
32 ปี	16	1.33
33 ปี	9	0.75
34 ปี	7	0.58
35 ปี	8	0.66
36 ปี	3	0.25
37 ปี	1	0.08
38 ปี	1	0.08
39 ปี	1	0.08
รวม	1,206	100.00

ส่วนที่ 2 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การสำรวจครั้งนี้วิเคราะห์ผลโดยใช้โครงสร้างดัชนี Human Capital Sustainability Index (HCSI) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติหลัก โดยแต่ละมิติมีความหมายดังนี้

1. Psychological Need Fulfillment Index (PNFI)

เป็นดัชนีสะท้อนระดับการได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาในการทำงาน ตามกรอบแนวคิด Self-Determination Theory (SDT) ครอบคลุม 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- Autonomy (ความเป็นอิสระในการทำงาน)
- Competence (ความรู้สึกรู้สึกมีความสามารถและการพัฒนา)
- Relatedness (ความสัมพันธ์และการสนับสนุนทางสังคม)

มิตินี้สะท้อน “คุณภาพของสภาพแวดล้อมการทำงาน” ที่เอื้อต่อแรงจูงใจที่ยั่งยืน

2. Internalized Motivation Index (IMI)

เป็นดัชนีสะท้อนคุณภาพของแรงจูงใจภายใน โดยวัดระดับที่บุคลากรทำงานจากความเชื่อมโยงกับคุณค่า อัตลักษณ์ และเป้าหมายชีวิต มากกว่าการทำงานเพราะแรงกดดันภายนอก มิตินี้สะท้อน “แรงขับเคลื่อนภายใน” ของบุคลากร

3. Psychological Safety Index (PSI)

เป็นดัชนีสะท้อนระดับความปลอดภัยทางจิตใจและการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การกล้าแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม การขอความช่วยเหลือ การรายงานปัญหา และการเรียนรู้จากความผิดพลาด มิตินี้สะท้อน “วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา”

4. Meaning and Well-being Index (MWI)

เป็นดัชนีสะท้อนความหมายในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ในระยะยาว มิตินี้สะท้อน “ความผูกพันและความยั่งยืนด้านคุณภาพชีวิตบุคลากร”

การตีความในแต่ละดัชนี

ช่วงคะแนน	ร้อยละ	ความหมาย
4.25 - 5.00	85 - 100	ระดับสูงมาก เป็นมาตรฐานที่ควรรักษาและขยายผล
3.75 - 4.24	75 - 84.8	ระดับสูง เป็นจุดแข็งเชิงระบบ
3.25 - 3.74	65 - 74.8	ระดับปานกลาง มีฐานพอใช้ แต่ยังไม่มั่นคง
2.50 - 3.24	50 - 64.8	ระดับต่ำ ต้องมีมาตรการปรับปรุงเฉพาะจุด
1.00 - 2.49	20 - 49.8	ระดับต่ำมาก สะท้อนปัญหาเชิงระบบหรือประสบการณ์เชิงลบ อย่างชัดเจน ถือเป็น Alarming information

ช่วงคะแนน 4.25 - 5.00 (ร้อยละ 85 - 100) ระดับสูงมาก เป็นมาตรฐานที่ควรรักษาและขยายผล หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” หรือมีความพึงพอใจ “มากที่สุด” ต่อประเด็นที่สำรวจ สะท้อนว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างชัดเจน ในเชิงบริหาร ควรรักษามาตรฐานดังกล่าวไว้ และต่อยอดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นหรือใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบในระยะยาว

ช่วงคะแนน 3.75 - 4.24 (ร้อยละ 75 - 84.8) ระดับสูง เป็นจุดแข็งเชิงระบบ หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” หรือมีความพึงพอใจ “มาก” โดยรวมถือว่า การดำเนินงานมีความเหมาะสม และตอบโจทย์บุคลากรส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ยังอาจมีประเด็นย่อยบางส่วนที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อยกระดับให้เข้าสู่ระดับสูงมาก จึงควรวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อค้นหาปัจจัยเสริมที่ทำให้ผลการดำเนินงานโดดเด่นยิ่งขึ้น

ช่วงคะแนน 3.25 - 3.74 (ร้อยละ 65 - 74.8) ระดับปานกลาง มีฐานพอใช้ แต่ยังไม่มั่นคง หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วยปานกลาง” หรือมีความพึงพอใจ “ปานกลาง” สะท้อนว่าการดำเนินงานมีพื้นฐานที่ดีในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สม่ำเสมอหรือยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้เต็มที่ ในเชิงนโยบาย ควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสื่อสาร หรือการสนับสนุนทรัพยากร เพื่อยกระดับคุณภาพและสร้างความมั่นคงของระบบให้มากขึ้น

ช่วงคะแนน 2.50 - 3.24 (ร้อยละ 50 - 64.8) ระดับต่ำ ต้องมีมาตรการปรับปรุงเฉพาะจุด หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่เห็นด้วยบางส่วน” หรือมีความพึงพอใจ “ค่อนข้างน้อย” แสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการดำเนินงานจริง ส่วนราชการควรวิเคราะห์สาเหตุเชิงลึกในประเด็นนั้น ๆ และกำหนดมาตรการปรับปรุงที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีกรอบระยะเวลาดำเนินการ เพื่อป้องกันไม่ให้อาการขยายตัวในระยะยาว

ช่วงคะแนน 1.00 - 2.49 (ร้อยละ 20 - 49.8) ระดับต่ำมาก สะท้อนปัญหาเชิงระบบหรือประสิทธิภาพเชิงลบอย่างชัดเจน ถือเป็น Alarming information หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” หรือมีความพึงพอใจ “น้อยที่สุด” ต่อประเด็นที่สำรวจ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้าง ระบบการบริหาร หรือประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างชัดเจน ในเชิงบริหาร ถือเป็นข้อมูลเตือนภัย (Warning Signal) ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยอาจต้องมีการทบทวนนโยบาย กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 11 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพชีวิต จำแนกตามโครงสร้างดัชนี Human Capital Sustainability Index (HCSI)

มิติ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความหมาย
มิติที่ 1 Psychological Need Fulfillment Index (PNFI)	3.97	79.42	ระดับสูง / พึงพอใจในระดับมาก
มิติที่ 2 Internalized Motivation Index (IMI)	4.28	85.53	ระดับสูงมาก / พึงพอใจในระดับมากที่สุด
มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI)	3.77	75.33	ระดับสูง / พึงพอใจในระดับมาก
มิติที่ 4 Meaning and Well-being Index (MWI)	4.12	82.36	ระดับสูง / พึงพอใจในระดับมาก
ดัชนีภาพรวม Human Capital Sustainability Index (HCSI)	4.04	80.66	ระดับสูง / พึงพอใจในระดับมาก

ตารางที่ 12 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพชีวิต
จำแนกตามข้อคำถามรายมิติ

มิติที่ 1 Psychological Need Fulfillment Index (PNFI)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	จริงที่สุด สำหรับฉัน	ค่อนข้าง จริง สำหรับฉัน	ฉันไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่จริง สำหรับฉัน	ไม่จริงเลย สำหรับ ฉัน	คะแนน	ร้อยละ
ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy)							
1 ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจวิธีการ ทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจของตน	203 (16.83%)	659 (54.64%)	166 (13.76%)	139 (11.53%)	39 (3.23%)	3.70	74.06
2 ข้าพเจ้ารู้สึกที่สามารถแสดง ความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่ในการ ทำงานได้อย่างปลอดภัย	246 (20.40%)	623 (51.66%)	182 (15.09%)	111 (9.20%)	44 (3.65%)	3.76	75.19
3 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามี ส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางหรือ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตน	297 (24.63%)	583 (48.34%)	172 (14.26%)	112 (9.29%)	42 (3.48%)	3.81	76.27
4 ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับคุณค่าและความเชื่อ ส่วนตัวของตน	292 (24.21%)	620 (51.41%)	181 (15.01%)	91 (7.55%)	22 (1.82%)	3.89	77.73
						3.79	75.81
ด้านความรู้สึกมีความสามารถและ การพัฒนา (Competence)							
5 ข้าพเจ้ารู้สึกที่ตนเองมีความสามารถ เพียงพอในการรับผิดชอบงานตาม บทบาทหน้าที่	435 (36.07%)	641 (53.15%)	92 (7.63%)	31 (2.57%)	7 (0.58%)	4.22	84.31
6 งานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบมีความท้าทาย ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้	412 (34.16%)	617 (51.16%)	129 (10.70%)	39 (3.23%)	9 (0.75%)	4.15	82.95
7 ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำหรือข้อมูล ย้อนกลับที่ช่วยพัฒนาการทำงาน อย่างเป็นรูปธรรม	318 (26.37%)	633 (52.49%)	175 (14.51%)	61 (5.06%)	19 (1.58%)	3.97	79.40
8 หน่วยงานสนับสนุนโอกาสในการ พัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ต่ออนาคตการทำงาน	357 (29.60%)	603 (50.00%)	165 (13.68%)	59 (4.89%)	22 (1.82%)	4.01	80.13
9 ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความพยายามและ ผลงานของตนได้รับการยอมรับอย่าง เหมาะสม	303 (25.12%)	612 (50.75%)	204 (16.92%)	64 (5.31%)	23 (1.91%)	3.92	78.37
						4.05	81.03

รายละเอียดคำถาม	จำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	จริงที่สุด สำหรับฉัน	ค่อนข้าง จริง สำหรับฉัน	ฉันไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่จริง สำหรับฉัน	ไม่จริงเลย สำหรับ ฉัน	คะแนน	ร้อยละ
ด้านความสัมพันธ์และการสนับสนุน ทางสังคม (Relatedness)							
10 ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและ หน่วยงาน	442 (36.65%)	564 (46.77%)	133 (11.03%)	52 (4.31%)	15 (1.24%)	4.13	82.65
11 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	454 (37.65%)	563 (46.68%)	115 (9.54%)	52 (4.31%)	22 (1.82%)	4.14	82.80
12 ผู้บังคับบัญชาแสดงความเข้าใจและใส่ ใจต่อสภาพการทำงานและคุณภาพ ชีวิตของบุคลากร	390 (32.34%)	556 (46.10%)	152 (12.60%)	72 (5.97%)	36 (2.99%)	3.99	79.77
13 บรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน ส่งเสริมความไว้วางใจและความ เคารพซึ่งกันและกัน	365 (30.27%)	548 (45.44%)	189 (15.67%)	67 (5.56%)	37 (3.07%)	3.94	78.86
						4.05	81.02
รวม						3.97	79.42

มิติที่ 2 Internalized Motivation Index (IMI)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	จริงที่สุด สำหรับฉัน	ค่อนข้าง จริง สำหรับฉัน	ฉันไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่จริง สำหรับฉัน	ไม่จริง เลย สำหรับ ฉัน	คะแนน	ร้อยละ
ด้านแรงจูงใจและการนำคุณค่าเข้าสู่ภายใน (Internalization & Motivation)							
14 ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มที่ แม้ในกรณี ที่ไม่มีการติดตามหรือกำกับอย่างใกล้ชิด	616 (51.08%)	511 (42.37%)	53 (4.39%)	17 (1.41%)	9 (0.75%)	4.42	88.33
15 ข้าพเจ้าเข้าใจและเห็นคุณค่าของงาน ที่ตนทำ ว่าส่งผลต่อภารกิจขององค์กร และสังคม	612 (50.75%)	505 (41.87%)	64 (5.31%)	19 (1.58%)	6 (0.50%)	4.41	88.16
16 งานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติกลายเป็นส่วนหนึ่ง ของตัวตนและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ	545 (45.19%)	520 (43.12%)	103 (8.54%)	29 (2.40%)	9 (0.75%)	4.30	85.92
17 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานใน หน่วยงานนี้ช่วยให้ตนเองเติบโตทั้งใน ด้านวิชาชีพและในฐานะบุคคล	401 (33.25%)	515 (42.70%)	192 (15.92%)	67 (5.56%)	31 (2.57%)	3.99	79.70
รวม						4.28	85.53

มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	จริงที่สุด สำหรับฉัน	ค่อนข้าง จริง สำหรับฉัน	ฉันไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่จริง สำหรับฉัน	ไม่จริง เลย สำหรับ ฉัน	คะแนน	ร้อยละ
ด้านความปลอดภัยทางจิตใจและการเรียนรู้ ในองค์กร (Psychological Safety)							
21 ข้าพเจ้าสามารถตั้งคำถามหรือแสดง ความเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่กลัว ผลกระทบเชิงลบต่อหน้าที่การงาน	197 (16.33%)	524 (43.45%)	325 (26.95%)	99 (8.21%)	61 (5.06%)	3.58	71.56
22 เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หน่วยงานให้ความสำคัญกับการ เรียนรู้มากกว่าการตำหนิบุคคล	248 (20.56%)	552 (45.77%)	265 (21.97%)	97 (8.04%)	44 (3.65%)	3.72	74.31
23 ข้าพเจ้ารู้สึกจะสามารถขอความ ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้บังคับบัญชาได้โดยไม่ถูกมองว่าไร้ ความสามารถ	390 (32.34%)	577 (47.84%)	155 (12.85%)	56 (4.64%)	28 (2.32%)	4.03	80.65
24 การแสดงความรู้หรือความไม่แน่ใจ ในการทำงานไม่ได้ทำให้ข้าพเจ้าถูก ลดคุณค่าหรือความน่าเชื่อถือ	272 (22.55%)	538 (44.61%)	240 (19.90%)	111 (9.20%)	45 (3.73%)	3.73	74.61
25 ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่างอย่างเปิดกว้าง แม้จะไม่ สอดคล้องกับมุมมองของตนเอง	308 (25.54%)	564 (46.77%)	215 (17.83%)	87 (7.21%)	32 (2.65%)	3.85	77.06
26 บรรยากาศการทำงานเอื้อต่อการ ทดลองแนวทางใหม่ แม้ผลลัพธ์อาจ ไม่สำเร็จในครั้งแรก	267 (22.14%)	571 (47.35%)	247 (20.48%)	80 (6.63%)	41 (3.40%)	3.78	75.64
27 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าหน่วยงานให้พื้นที่ใน การเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่าง สร้างสรรค์	230 (19.07%)	546 (45.27%)	296 (24.54%)	95 (7.88%)	39 (3.23%)	3.69	73.81
28 การแสดงออกถึงความรู้สึก ความ กังวล หรือความเครียดในการทำงาน สามารถทำได้เหมาะสม	202 (16.75%)	594 (49.25%)	276 (22.89%)	95 (7.88%)	39 (3.23%)	3.68	73.68
29 ข้าพเจ้ามั่นใจว่าการรายงานปัญหา หรือข้อผิดพลาดจะไม่ถูกนำไปใช้ ในทางที่ไม่เป็นธรรม	270 (22.39%)	553 (45.85%)	266 (22.06%)	76 (6.30%)	41 (3.40%)	3.78	75.51
30 หน่วยงานสร้างความรู้สึกลปลอดภัยให้ บุคลากรในการเป็นตัวของตัวเองใน การทำงาน	288 (23.88%)	578 (47.93%)	220 (18.24%)	81 (6.72%)	39 (3.23%)	3.83	76.50
รวม						3.77	75.33

มิติที่ 4 Meaning and Well-being Index (MWI)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	จริงที่สุด สำหรับฉัน	ค่อนข้าง จริง สำหรับฉัน	ฉันไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่จริง สำหรับฉัน	ไม่จริง เลย สำหรับ ฉัน	คะแนน	ร้อยละ
ด้านความหมาย คุณภาพชีวิต และความยั่งยืน ในการทำงาน							
18 ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ทำมีความหมาย ต่อชีวิตของตน	458 (37.98%)	522 (43.28%)	174 (14.43%)	41 (3.40%)	11 (0.91%)	4.14	82.80
19 การทำงานในหน่วยงานนี้เอื้อต่อความ สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและ ชีวิตส่วนตัว	354 (29.35%)	559 (46.35%)	201 (16.67%)	64 (5.31%)	28 (2.32%)	3.95	79.02
20 ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะทำงานและ พัฒนาตนเองร่วมกับหน่วยงานใน ระยะยาว	543 (45.02%)	491 (40.71%)	133 (11.03%)	25 (2.07%)	14 (1.16%)	4.26	85.27
รวม						4.12	82.36

ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิต
ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่ามี 6 ประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ตามลำดับคะแนน

ลำดับ	ประเด็น	คะแนน	ร้อยละ
ลำดับที่ 1	ข้าพเจ้าสามารถตั้งคำถามหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบ ต่อหน้าที่การงาน (มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI))	3.58	71.56
ลำดับที่ 2	การแสดงออกถึงความรู้สึก ความกังวล หรือความเครียดในการทำงานสามารถทำได้ อย่างเหมาะสม (มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI))	3.68	73.68
ลำดับที่ 3	ข้าพเจ้ารู้สึกที่หน่วยงานให้พื้นที่ในการเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ (มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI))	3.69	73.81
ลำดับที่ 4	ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจของตน (มิติที่ 1 Psychological Need Fulfillment Index (PNFI))	3.70	74.06
ลำดับที่ 5	เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่า การตำหนิบุคคล (มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI))	3.72	74.31
ลำดับที่ 6	การแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจในการทำงานไม่ได้ทำให้ข้าพเจ้าถูกลดคุณค่า หรือความน่าเชื่อถือ (มิติที่ 3 Psychological Safety Index (PSI))	3.73	74.61

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 1

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “สามารถตั้งคำถามหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบต่อหน้าที่การงาน” ได้คะแนนเฉลี่ย 3.58 คะแนน (ร้อยละ 71.56) อยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม พบว่ามีบุคลากรจำนวน 485 คน (ประมาณร้อยละ 40) ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามหลักการดังกล่าว แม้คะแนนภาพรวมจะไม่อยู่ในระดับวิกฤต แต่สัดส่วนของผู้ที่ยังขาดความมั่นใจในระดับสูงเช่นนี้ ถือเป็น “ความเสี่ยงเชิงวัฒนธรรมองค์กร” ที่ควรได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กร ลดประสิทธิภาพการตัดสินใจเชิงรอบด้าน กระทบต่อการบริหารความเสี่ยง และจำกัดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระยะยาว หากไม่มีกลไกสนับสนุนบรรยากาศความปลอดภัยทางความคิด (Psychological Safety) อย่างเป็นรูปธรรม อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนานวัตกรรม และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระยะยาว

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างบุคลากร

1) มิติพื้นที่

ในกลุ่มผู้ที่ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น จำนวน 485 คน พบว่า

- ส่วนภูมิภาค 256 คน (52.78%)
- ส่วนกลาง 229 คน (47.22%)

ส่วนภูมิภาคมีสัดส่วนในระดับที่สูงกว่าเล็กน้อย สะท้อนว่า ระยะห่างจากศูนย์กลางการตัดสินใจ อาจมีผลกระทบต่อระดับความมั่นใจในการสื่อสารและการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร นอกจากนี้ โครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีลักษณะลำดับชั้นชัดเจน รวมถึงช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่อาจยังไม่ครอบคลุมหรือไม่เอื้อต่อการสะท้อนข้อเสนอนะอย่างปลอดภัย อาจเป็นปัจจัยประกอบสำคัญ หากกลไกการสื่อสารเชิงพื้นที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อาจส่งผลให้เสี่ยงสะท้อนจากหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ไม่ได้รับการนำมาประกอบการกำหนดนโยบายอย่างครบถ้วน ซึ่งในระยะยาวอาจกระทบต่อความเหมาะสมและประสิทธิผลของนโยบายในระดับพื้นที่

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่มีความไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- พนักงานราชการ 245 คน
- ข้าราชการ 178 คน
- จ้างเหมาบริการ 60 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน

กลุ่มบุคลากรที่มีสถานะความมั่นคงในการจ้างงานต่ำกว่าข้าราชการ มีสัดส่วนของความไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็นในระดับที่สูงกว่า สะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง “ความมั่นคงในการจ้างงาน” กับ “ระดับความกล้าในการแสดงความคิดเห็น” ประเด็นดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Belonging) เนื่องจากความมั่นคงและความไว้วางใจในสถานะของตนเอง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วมเชิงสร้างสรรค์ และความพร้อมในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

3) มิติช่วงอายุ

กลุ่มอายุที่มีจำนวนไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 45 - 49 ปี (95 คน)
- 50 - 54 ปี (94 คน)
- 40 - 44 ปี (66 คน)

กลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ถือเป็น “กำลังหลักเชิงวิชาการและบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง” ขององค์กร อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรกลุ่มหลักดังกล่าวยังมีความระมัดระวังในการแสดงความคิดเห็น อาจสะท้อนถึงความกังวลต่อผลกระทบด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะลำดับชั้น รวมถึงความพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงานภายในหน่วยงาน หากกำลังหลักขององค์กรไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดได้อย่างเต็มศักยภาพ อาจส่งผลให้องค์กรสูญเสียพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงระบบ การปรับปรุงกระบวนการ และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

การกระจายตัวของผู้ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ปรากฏทั้งในกลุ่มที่มีอายุราชการสูง (20 ปีขึ้นไป) และกลุ่มที่มีอายุราชการต่ำ (ต่ำกว่า 3 ปี)

• กลุ่มอายุราชการต่ำ

สะท้อนภาวะขาดความมั่นใจ และความไม่ชัดเจนต่อบรรทัดฐานการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่ยังอยู่ระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างอำนาจ

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

สะท้อนแนวโน้มความระมัดระวังเชิงสถานภาพและความมั่นคงในช่วงปลายสายอาชีพ อาจเลือกหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่มีโอกาสก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือกระทบต่อภาพลักษณ์และเสถียรภาพในตำแหน่ง

รูปแบบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า “ความไม่มั่นใจ” มีได้จำกัดอยู่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หากแต่มีลักษณะเชิงโครงสร้างที่ครอบคลุมหลายช่วงวัยและหลายช่วงอายุงาน ซึ่งบ่งชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมองค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มากกว่าการแก้ไขเฉพาะรายกลุ่มหรือเฉพาะช่วงวัย

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า “ความไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น” มีลักษณะเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างขององค์กร มีได้เป็นเพียงพฤติกรรมรายบุคคลหรือเกิดขึ้นเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่กระจายตัวในหลายมิติสำคัญ ได้แก่ มิติพื้นที่ มิติสถานภาพการจ้าง มิติช่วงอายุ และมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบังคับบัญชา และบรรทัดฐานการสื่อสารภายใน อาจยังไม่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยอย่างแท้จริงในการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง ในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อศักยภาพขององค์กร เนื่องจากกลุ่มที่มีระดับความไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่ บุคลากรส่วนภูมิภาค และกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง หากกลุ่มนี้ยังมีข้อจำกัดด้านความกล้าในการสะท้อนข้อคิดเห็น องค์กรอาจสูญเสียข้อมูลเชิงลึกจากผู้ปฏิบัติงานจริง ลดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม และจำกัดประสิทธิภาพของการตัดสินใจเชิงนโยบาย นอกจากนี้ การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการสูงและต่ำ สะท้อนว่าปัญหามีได้เกิดจากช่วงวัยหรือประสบการณ์เพียงด้านเดียว แต่เกี่ยวข้องกับ “ระบบวัฒนธรรมและโครงสร้างอำนาจ” ในภาพรวม ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเชิงระบบมากกว่าการแก้ไขเฉพาะจุด หากไม่ดำเนินมาตรการยกระดับวัฒนธรรมการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม อาจส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐในอนาคต

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 2

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “การแสดงออกถึงความรู้สึก ความกังวล หรือความเครียดในการทำงานสามารถทำได้เหมาะสม” ได้คะแนนเฉลี่ย 3.68 คะแนน (ร้อยละ 73.68) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้ไม่เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 976 คน และมีผู้ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว จำนวน 410 คน แม้คะแนนเฉลี่ยจะสูงกว่าประเด็นลำดับที่ 1 แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีบุคลากรประมาณร้อยละ 30 ที่ไม่มั่นใจว่าสามารถแสดงออกด้านอารมณ์และความเครียดได้อย่างปลอดภัย ประเด็นนี้สะท้อน “ระดับความเปิดกว้างทางอารมณ์ (Emotional Openness)” ภายในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสุขภาวะองค์กร (Organizational Well-being) การป้องกันภาวะหมดไฟ (Burnout Prevention) และระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) แม้ภาพรวมจะยังไม่อยู่ในภาวะวิกฤต แต่สัดส่วนร้อยละ 30 ดังกล่าวถือเป็น “สัญญาณเตือนเชิงคุณภาพ” ที่สะท้อนว่าองค์กรยังมีช่องว่างในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการดูแลสุขภาพทางจิตใจ และการสื่อสารด้านอารมณ์อย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์ในระยะยาว

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างบุคลากร

1) มิติพื้นที่

ในกลุ่มผู้ที่ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น จำนวน 410 คน พบว่า

- ส่วนภูมิภาค 224 คน (54.63%)
- ส่วนกลาง 186 คน (45.37%)

แม้ทั้งสองส่วนมีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่ข้อมูลสะท้อนชัดเจนว่าส่วนภูมิภาคมีสัดส่วนสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญเชิงเปรียบเทียบ จึงอาจบ่งชี้ว่า “ข้อจำกัดในการแสดงออกด้านอารมณ์หรือความรู้สึก” มีความเข้มข้นมากกว่าในบริบทพื้นที่ ในเชิงโครงสร้าง อาจมีปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้นชัดเจน วัฒนธรรมการสื่อสารที่เป็นทางการสูง ความใกล้ชิดในหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งอาจทำให้การเปิดเผยความรู้สึกถูกมองว่าเสี่ยงต่อความสัมพันธ์ระยะยาว และความกังวลต่อภาพลักษณ์ทางวิชาชีพในบริบทพื้นที่ที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์จำกัด อย่างไรก็ตาม การที่ส่วนกลางยังมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 45.37 สะท้อนว่าประเด็นดังกล่าวมิใช่ปัญหาเฉพาะพื้นที่ แต่เป็นแนวโน้มร่วมในระดับวัฒนธรรมองค์กร เพียงแต่ความเข้มข้นอาจแตกต่างกันตามบริบทการทำงาน ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรยังไม่มีระบบสนับสนุนสุขภาวะทางอารมณ์ที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่น ช่องทางสะท้อนความเครียดที่เป็นความลับ ระบบที่ปรึกษา หรือกลไกดูแลเชิงป้องกัน อาจทำให้ความเครียดสะสมในระดับบุคคลโดยไม่ถูกส่งต่อเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบได้อย่างทันทั่วทั้ง ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความยั่งยืนของทุนมนุษย์โดยรวม

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่มีความไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- พนักงานราชการ 195 คน
- ข้าราชการ 173 คน
- จ้างเหมาบริการ 40 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน

แม้ว่าข้าราชการจะมีระดับความมั่นคงในการจ้างงานสูงกว่า แต่ยังพบว่ามีจำนวนไม่น้อยที่ไม่มั่นใจในการแสดงออกด้านความรู้สึกหรือความเครียด สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับ “บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร” มากกว่าสถานะการจ้างโดยตรง องค์กรอาจมีค่านิยมแฝงเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ

ที่ไม่เอื้อต่อการแสดงออกด้านอารมณ์ โดยเฉพาะในบริบทที่ความเข้มแข็ง ความควบคุมตนเอง และความมั่นคงทางอารมณ์ถูกตีความว่าเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หากบุคลากรรับรู้ว่าการแสดงออกถึงความเครียดหรือความกังวลอาจถูกมองว่าเป็นความอ่อนแอ อาจนำไปสู่พฤติกรรม การปกปิดปัญหา การจัดการความเครียดอย่างไม่เหมาะสม และการลดทอนโอกาสในการขอรับการสนับสนุนอย่างทันท่วงที ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อทั้งสุขภาวะบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม

3) มิติช่วงอายุ

กลุ่มที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 45 - 49 ปี (79 คน)
- 50 - 54 ปี (76 คน)
- 30 - 34 ปี (55 คน)

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนว่า ความไม่มั่นใจมีลักษณะกระจุกตัวหลักในช่วงอายุ 45 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในบทบาทเชิงวิชาการและบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ขณะเดียวกัน ยังปรากฏชัดในกลุ่มอายุ 30 - 34 ปี ซึ่งเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านจากระดับปฏิบัติการสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยในกลุ่มอายุ 45 - 54 ปี ความไม่มั่นใจอาจเชื่อมโยงกับภาระความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์ที่สูง บทบาทการกำกับดูแลทีมงาน ความคาดหวังต่อความเป็นผู้นำและความเชี่ยวชาญ และความกังวลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในสายอาชีพ ซึ่งบุคลากรในช่วงวัยนี้อาจมีแนวโน้ม “บริหารความรู้สึกภายใน” มากกว่าสะท้อนออกภายนอก เพื่อรักษาภาพลักษณ์ความมั่นคงและความเป็นมืออาชีพ สำหรับกลุ่มอายุ 30 - 34 ปี ความไม่มั่นใจอาจสะท้อนถึงความกดดันจากการเติบโตในสายงาน ความพยายามพิสูจน์ศักยภาพ ความไม่แน่ใจต่อบรรทัดฐานการแสดงออกในองค์กร การที่ทั้งกลุ่มวัยต้นถึงระดับกลางอาชีพ และกลุ่มวัยบริหารระดับต้นถึงระดับกลางปรากฏในลำดับสูง บ่งชี้ว่าประเด็นดังกล่าวมีใช่เพียงเรื่องประสบการณ์ แต่เกี่ยวข้องกับ “โครงสร้างบทบาทและความคาดหวังเชิงสถานะ” ภายในองค์กร ในเชิงยุทธศาสตร์ หากบุคลากรในช่วงวัยที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนงานยังไม่สามารถสะท้อนความเครียดหรือแสดงออกด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม อาจก่อให้เกิดภาวะ “การกดทับเชิงบทบาท (Role-Based Emotional Suppression)” ซึ่งสามารถถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการ และส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน ความเปิดกว้างในการสื่อสาร และความยั่งยืนด้านสุขภาวะองค์กรในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

การกระจายตัวของผู้ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป สะท้อนลักษณะที่ครอบคลุมหลายช่วงประสบการณ์การทำงาน

• กลุ่มอายุราชการต่ำ

บุคลากรในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 3 ปี อาจยังไม่เข้าใจวัฒนธรรมและรูปแบบการสื่อสารขององค์กรอย่างชัดเจน อีกทั้งยังไม่มั่นใจว่าตนเองมี “พื้นที่ปลอดภัย” เพียงพอในการแสดงความคิดเห็นหรือสะท้อนความรู้สึก จึงมีแนวโน้มเลือกความระมัดระวังในการสื่อสารมากกว่าการเปิดเผยความคิดหรือความกังวลโดยตรงไปตรงมา

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

บุคลากรที่มีอายุราชการยาวนานอาจเลือกหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง รวมทั้งไม่ต้องการถูกมองว่าไม่สามารถบริหารจัดการความเครียดหรือแรงกดดันได้อย่างเหมาะสม จึงมีแนวโน้มเก็บความรู้สึกหรือข้อกังวลไว้กับตนเองมากกว่าการสะท้อนออกมาอย่างเปิดเผย

รูปแบบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ประเด็นนี้มีลักษณะเป็น “วัฒนธรรมร่วมขององค์กร” มากกว่าจะเป็นปัญหาเฉพาะช่วงวัยหรือระดับประสบการณ์ จึงสะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรทัดฐานการสื่อสารในภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ประเด็น “การแสดงออกถึงความรู้สึก ความกังวล หรือความเครียดในการทำงาน” สะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรมีระดับความเปิดกว้างทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรส่วนหนึ่งในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญซึ่งไม่มั่นใจว่าสามารถแสดงออกด้านความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย โดยรูปแบบการกระจายตัวของความไม่มั่นใจปรากฏในหลายมิติ ทั้งมิติพื้นที่ มิติสถานภาพการจ้างงาน มิติช่วงอายุ และมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวมีลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอายุ 45 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการ และการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง พบว่ามีระดับความระมัดระวังในการแสดงออกด้านความเครียดค่อนข้างสูง สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาท ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และบรรทัดฐานความเป็นมืออาชีพที่อาจไม่เอื้อต่อการเปิดเผยความเปราะบางทางอารมณ์ ขณะเดียวกัน การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการสูงและต่ำ บ่งชี้ว่าปัญหานี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจโดยรวม มากกว่าปัจจัยด้านประสบการณ์หรือช่วงวัยเพียงอย่างเดียว ในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญต่อสุขภาวะองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว หากองค์กรยังไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงออกด้านความรู้สึกอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความเครียดสะสม การลดลงของประสิทธิภาพและความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟของกำลังหลักองค์กร ดังนั้น การยกระดับวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจควรได้รับการพัฒนาในเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 3

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการให้พื้นที่ในการเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์” ได้คะแนนเฉลี่ย 3.69 คะแนน (ร้อยละ 73.81) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้ที่เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 776 คน และมีผู้ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าวจำนวน 430 คน แม้คะแนนเฉลี่ยจะสูงกว่าประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 1 และใกล้เคียงลำดับที่ 2 แต่ยังมีบุคลากรกว่าหนึ่งในสามที่ไม่มั่นใจว่าองค์กรเปิดพื้นที่ให้ “เรียนรู้จากความผิดพลาด” อย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญเชิงคุณภาพ ประเด็นดังกล่าวเป็นหัวใจของการพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” หากบุคลากรไม่มั่นใจว่าความล้มเหลวสามารถถูกนำมาเรียนรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ อาจเกิดผลกระทบในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การทำงานแบบอนุรักษ์นิยม ไม่กล้าลองสิ่งใหม่ การปกปิดข้อผิดพลาด ตลอดจนการสูญเสียโอกาสในการพัฒนาเชิงนวัตกรรม ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างบุคลากร

1) มิติพื้นที่

ในกลุ่มผู้ที่ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น จำนวน 430 คน พบว่า

- ส่วนกลาง 211 คน (49.07%)
- ส่วนภูมิภาค 219 คน (50.93%)

การกระจายตัวที่ค่อนข้างสมดุลดังกล่าว สะท้อนว่า “วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว” ยังไม่ได้ฝังรากลึกในระดับองค์กรโดยรวม มิใช่ประเด็นเฉพาะของพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอาจยังมีลักษณะการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ ให้ความสำคัญทางด้านความถูกต้องและความผิดพลาดต่ำในระดับสูง และยังขาดกลไกสะท้อนบทเรียนที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

หากไม่มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรอาจเผชิญข้อจำกัดในการยกระดับคุณภาพงานและการพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่ไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น ได้แก่

- พนักงานราชการ 203 คน
- ข้าราชการ 185 คน
- จ้างเหมาบริการ 40 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน

การที่จำนวนของข้าราชการและพนักงานราชการอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน สะท้อนว่า ประเด็นการเรียนรู้จากความล้มเหลวมีความเกี่ยวข้องกับ “วัฒนธรรมองค์กร” มากกว่าสถานะความมั่นคงในการจ้างงานโดยตรง อย่างไรก็ตาม สำหรับกลุ่มที่มีสถานะการจ้างไม่ถาวร ความล้มเหลวอาจถูกตีความว่าเป็น “ความเสี่ยงต่อความมั่นคงในสัญญาจ้าง” มากกว่าจะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา หากองค์กรยังไม่มีนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในลักษณะ No-Blame Culture หรือ Just Culture อาจทำให้บุคลากรเลือกแนวทาง “หลีกเลี่ยงการทดลอง” มากกว่า “ทดลองแล้วเรียนรู้” แนวโน้มดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพด้านนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการและความสามารถขององค์กรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

3) มิติช่วงอายุ

กลุ่มที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 4 ลำดับแรก ได้แก่

- 45 - 49 ปี (80 คน)
- 50 - 54 ปี (74 คน)
- 30 - 34 ปี (61 คน)
- 40 - 44 ปี (56 คน)

กลุ่ม 40 - 54 ปี (กำลังหลักขององค์กร)

บุคลากรในช่วงวัยนี้ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง อาจมีความระมัดระวังในการตัดสินใจค่อนข้างสูง อันเนื่องมาจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ จึงให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพของผลงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อภาพลักษณ์ทางวิชาชีพ

กลุ่ม 30 - 34 ปี (กำลังเติบโตในสายอาชีพ)

เป็นช่วงวัยที่อยู่ระหว่างการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน จึงอาจรับรู้ “ความผิดพลาดมีต้นทุนสูง” ต่อโอกาสการเติบโตและการได้รับความไว้วางใจ ส่งผลให้มีความระมัดระวังต่อการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวขององค์กรยังไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในช่วงสำคัญของเส้นทางอาชีพได้อย่างเพียงพอ ซึ่งอาจจำกัดศักยภาพในการพัฒนาเชิงนวัตกรรมและการยกระดับคุณภาพงานในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

พบการกระจายของกลุ่มผู้ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุราชการมากกว่า 20 ปี สะท้อนว่า ประเด็นดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เฉพาะช่วงประสบการณ์ใดช่วงหนึ่ง หากแต่มีลักษณะเชิงวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม

- **กลุ่มอายุราชการต่ำ**

บุคลากรกลุ่มนี้อาจมีความกังวลว่าความผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในตำแหน่ง หรือโอกาสความก้าวหน้า อีกทั้งอาจยังไม่มั่นใจว่าการล้มเหลวจะได้รับการตีความในเชิง “การเรียนรู้” หรือ “ความบกพร่องส่วนบุคคล” ส่งผลให้มีแนวโน้มหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและไม่กล้าทดลองแนวทางใหม่

- **กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน**

แม้มีประสบการณ์และความมั่นคงในบทบาทสูงกว่า แต่กลับอาจมีความระมัดระวังต่ออาการลักษณะ ความเป็นมืออาชีพ และหลีกเลี่ยงการทดลองวิธีการใหม่ที่มีความไม่แน่นอน เนื่องจากความผิดพลาดอาจถูกมองว่ากระทบต่อความน่าเชื่อถือหรือความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมา

รูปแบบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า องค์กรอาจยังมีลักษณะของ “วัฒนธรรมเน้นความถูกต้อง (Error Avoidance Culture)” มากกว่าวัฒนธรรม “เรียนรู้จากข้อผิดพลาด (Learning from Failure Culture)” อย่างแท้จริง ซึ่งในระยะยาวอาจจำกัดความสามารถขององค์กรในการพัฒนา ปรับตัว และสร้างนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้ด้านการเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้จากความล้มเหลวอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญซึ่งไม่มั่นใจว่าความผิดพลาดสามารถถูกนำมาเรียนรู้ได้อย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์ โดยรูปแบบการกระจายตัวของความไม่มั่นใจปรากฏในหลายมิติสำคัญ ทั้งมิติพื้นที่ มิติสถานภาพการจ้าง มิติช่วงอายุ และมีมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวมีลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้จำกัดอยู่เฉพาะหน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง พบแนวโน้มความระมัดระวังต่อความล้มเหลวค่อนข้างสูง สะท้อนแรงกดดันด้านบทบาท ความรับผิดชอบ และความคาดหวังด้านความเป็นมืออาชีพที่อาจทำให้บุคลากรหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเชิงนวัตกรรม ขณะเดียวกัน การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการสูงและต่ำ บ่งชี้ว่าปัญหานี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับช่วงวัยหรือประสบการณ์เพียงด้านเดียว แต่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการประเมินผล และโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจโดยรวม ในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นนี้มีผลโดยตรงต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม การบริหารความเสี่ยง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หากบุคลากรไม่มั่นใจว่าความล้มเหลวสามารถถูกใช้เป็นบทเรียนโดยไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรอาจเผชิญกับวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk-Averse Culture) การทำงานเชิงรับ และการสูญเสียโอกาสในการพัฒนาเชิงระบบ ดังนั้น การยกระดับวัฒนธรรม “เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างปลอดภัย” ควรได้รับการพัฒนาในเชิงระบบ ผ่านกลไกสะท้อนบทเรียน (After Action Review) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร และการปรับแนวคิดการประเมินผลที่เน้นการพัฒนา มากกว่าการลงโทษความผิดพลาด เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว และสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 4

ผลการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรในประเด็น “ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจของตน” มีคะแนนเฉลี่ย 3.70 คะแนน (ร้อยละ 74.06) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีกลุ่มที่เห็นด้วย/ค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 862 คน และกลุ่มที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว จำนวน 344 คน แม้คะแนนเฉลี่ยจะไม่อยู่ในระดับต่ำ แต่การที่ยังมีบุคลากรประมาณร้อยละ 28 - 30 ไม่มั่นใจว่าตนมี “อิสระเชิงวิชาชีพ (Professional Autonomy)” อย่างเพียงพอ สะท้อนถึงความเสี่ยงเชิงโครงสร้างด้านการกระจายอำนาจ การมอบหมายงาน และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ในเชิงองค์กร ประเด็นดังกล่าวเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) ความชัดเจนของขอบเขต

อำนาจหน้าที่ (Role Clarity) และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หากบุคลากรรู้สึกว่กระบวนการทำงาน ถูกกำหนดจากบนลงล่างอย่างเคร่งครัด หรือมีข้อจำกัดด้านระเบียบ ขั้นตอน และการอนุมัติหลายชั้น อาจทำให้ การตัดสินใจเชิงวิชาชีพถูกจำกัด ส่งผลต่อแรงจูงใจ ความคิดริเริ่ม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระยะยาว หากองค์กรไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่าง “การควบคุมกำกับ” กับ “การให้อิสระในการปฏิบัติงาน” ได้อย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่รูปแบบการทำงานเชิงรับ (Passive Work Behavior) การพึ่งพาคำสั่งมากกว่าการใช้ดุลยพินิจ และการลดทอนศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนางานเชิงนวัตกรรม

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างบุคลากร

1) มิติพื้นที่

ในกลุ่มผู้ที่ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น จำนวน 344 คน พบว่า

- ส่วนภูมิภาค 202 คน (58.72%)
- ส่วนกลาง 142 คน (41.28%)

ส่วนภูมิภาคมีสัดส่วนสูงกว่าอย่างชัดเจน สะท้อนว่าอาจมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและกระบวนการ ที่ส่งผลต่อระดับ “อิสระเชิงวิชาชีพ” ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในพื้นที่ โดยเฉพาะในประเด็นการกำกับ ติดตามจากส่วนกลางที่มีลักษณะรวมศูนย์ (Centralized Control) ระดับการอนุมัติหลายชั้น หรือข้อสั่งการ ที่กำหนดวิธีการดำเนินงานไว้อย่างค่อนข้างตายตัว นอกจากนี้ อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นในการ ปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ซึ่งในทางปฏิบัติ พื้นที่มักเผชิญเงื่อนไข ด้านทรัพยากร ภูมิศาสตร์ และสภาพสังคมที่แตกต่างกัน หากขาดดุลยพินิจเชิงพื้นที่ (Local Discretion) อย่างเพียงพอ อาจทำให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับสภาพจริง ในเชิงยุทธศาสตร์ หากแนวโน้มดังกล่าวยังคงดำรงอยู่ อาจส่งผล ให้ศักยภาพด้านนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการ และการพัฒนาระบบงานในระดับพื้นที่ไม่ได้รับการ ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมทั้งอาจลดทอนความคล่องตัวและความสามารถขององค์กรในการตอบสนอง ต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ในระยะยาว

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่ไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- พนักงานราชการ 178 คน
- ข้าราชการ 121 คน
- จ้างเหมาบริการ 43 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน

กลุ่มพนักงานราชการมีสัดส่วนสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง “ระดับอำนาจในการตัดสินใจ” กับ “สถานภาพการจ้าง” กล่าวคือ บุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาหลัก หรือไม่มีอำนาจ ลงนาม/อนุมัติ อาจรับรู้ว่าการตัดสินใจที่มีสาระสำคัญยิ่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่งผลให้ระดับการใช้ ดุลยพินิจเชิงวิชาชีพของตนมีข้อจำกัด ประเด็นดังกล่าวมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) ระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการได้รับมอบอำนาจที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในเชิงโครงสร้าง หากองค์กรยังคงมีลักษณะการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการมอบหมายงานโดยไม่ควบคู่กับการมอบอำนาจ (Delegation without Authority) อาจทำให้บุคลากรบางกลุ่มรู้สึกว่าตนเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่า ผู้มีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนางาน ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อคุณภาพงาน ความคิดสร้างสรรค์ และการรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพ

3) มิติช่วงอายุ

กลุ่มที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 4 ลำดับแรก ได้แก่

- 45 - 49 ปี (69 คน)
- 50 - 54 ปี (66 คน)
- 40 - 44 ปี (47 คน)
- 35 - 39 ปี (42 คน)

กลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ยังคงเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนสูงที่สุด และถือเป็น “กำลังหลักเชิงวิชาการและบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง” ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความไม่มั่นใจในอิสระด้านการตัดสินใจของกลุ่มวัยดังกล่าว อาจสะท้อนว่า แม้จะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในระดับสูง แต่การปฏิบัติงานยังอยู่ภายใต้ระบบกำกับที่มีขั้นตอนและลำดับขั้นชัดเจน บทบาทของผู้บริหารระดับต้นถึงระดับกลางจึงอาจมีลักษณะ “ความรับผิดชอบสูง แต่อำนาจตัดสินใจจำกัด” กล่าวคือ ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน แต่ยังคงดำเนินการภายใต้แนวทาง ข้อสั่งการ หรือกรอบการตัดสินใจที่กำหนดจากระดับบนอย่างเคร่งครัด ในเชิงโครงสร้าง หากกำลังหลักขององค์กรไม่รับรู้ว่ามีอิสระเพียงพอในการบริหารจัดการภารกิจ องค์กรอาจเผชิญภาวะ “High Responsibility - Low Authority Gap” ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างระดับความรับผิดชอบกับอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ภาวะดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าในการตัดสินใจ และประสิทธิภาพการขับเคลื่อนงานในภาพรวมระยะยาว ประเด็นนี้จึงไม่ใช่เพียงเรื่องความพึงพอใจส่วนบุคคล แต่เป็นปัจจัยเชิงระบบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความคล่องตัว (Agility) และศักยภาพการพัฒนางานองค์กรในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

พบการกระจายตัวของกลุ่มผู้ไม่มั่นใจทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป สะท้อนว่า ประเด็นอิสระในการตัดสินใจไม่ได้ผูกติดกับระดับประสบการณ์เพียงด้านเดียว หากแต่มีลักษณะเชิงระบบ

• กลุ่มอายุราชการต่ำ

บุคลากรกลุ่มนี้อาจยังไม่มั่นใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ (Decision Boundary) ส่งผลให้เลือกใช้แนวทางปฏิบัติแบบระมัดระวัง หรือรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แม้ในกรณีที่สามารถใช้ดุลยพินิจได้

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

แม้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง แต่ยังคงถูกจำกัดด้วยโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ หรืออยู่ในตำแหน่งที่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายขั้นตอน ส่งผลให้การตัดสินใจเชิงปฏิบัติไม่คล่องตัวเท่าที่ควร รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่า ประเด็นนี้มิได้เกิดจากข้อจำกัดด้านศักยภาพส่วนบุคคล หากแต่เกี่ยวข้องกับ “ระบบการมอบอำนาจ (Delegation System)” ความชัดเจนในการกำหนดสิทธิการตัดสินใจ (Decision Rights) และระดับความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างขององค์กร ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรไม่สามารถออกแบบระบบมอบอำนาจที่สอดคล้องกับระดับบทบาท ความรับผิดชอบ และบริบทการทำงานได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้เกิดภาวะพึ่งพาการตัดสินใจจากระดับบน (Upward Dependency) ลดความคล่องตัว และจำกัดศักยภาพในการพัฒนางานเชิงรุกในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ประเด็น “อิสระในการตัดสินใจวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจของตน” สะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้ด้านอิสระในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่มั่นใจว่าตนสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทภารกิจของตนเองอย่างแท้จริง รูปแบบการกระจายตัวของความไม่มั่นใจปรากฏในหลายมิติ ทั้งมิติพื้นที่ มิติสถานภาพการจ้าง มิติช่วงอายุ และมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า ประเด็นดังกล่าวมีลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้จำกัดอยู่เฉพาะหน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรใดกลุ่มหนึ่ง

โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค พบระดับความไม่มั่นใจสูงกว่าส่วนกลาง สะท้อนความเป็นไปได้ของโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ และข้อจำกัดในการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ขณะเดียวกันในกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง พบแนวโน้มความระมัดระวังต่อการตัดสินใจค่อนข้างสูง สะท้อนภาวะ “ความรับผิดชอบสูง แต่อำนาจจำกัด” รวมถึงแรงกดดันเชิงบทบาทและบรรทัดฐานความเป็นมืออาชีพที่อาจทำให้หลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจเชิงสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการสูงและต่ำ บ่งชี้ว่าประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับระบบการมอบอำนาจ กระบวนการอนุมัติ และวัฒนธรรมการกำกับควบคุมโดยรวม มากกว่าปัจจัยด้านประสบการณ์หรือช่วงวัยเพียงอย่างเดียว ในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญต่อแรงจูงใจภายใน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และความคล่องตัวในการบริหารภารกิจ หากองค์กรยังไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่าง “การกำกับควบคุม” กับ “การกระจายอำนาจ” ได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้บุคลากรทำงานเชิงรับ ลดการริเริ่มนวัตกรรม และลดประสิทธิภาพการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นที่ ดังนั้น การยกระดับระบบมอบอำนาจ การกำหนดขอบเขตการตัดสินใจที่ชัดเจน และการพัฒนาภาวะผู้นำที่สนับสนุนความไว้วางใจ จึงควรได้รับการผลักดันในเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารงานและความยั่งยืนของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 5

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าการตำหนิบุคคล” ได้คะแนนเฉลี่ย 3.72 คะแนน (ร้อยละ 74.31) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้ที่เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 800 คน ขณะที่มิบุคลากรจำนวน 406 คน ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว แม้คะแนนภาพรวมจะไม่อยู่ในระดับต่ำ แต่การที่บุคลากรกว่าหนึ่งในสามขององค์กรยังไม่มั่นใจว่าเมื่อเกิดความผิดพลาด หน่วยงานจะมุ่งเน้น “การเรียนรู้” มากกว่า “การตำหนิบุคคล” สะท้อนความเสี่ยงเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Blame Culture Risk) ในระดับที่ควรให้ความสำคัญ สัดส่วนดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการรายงานปัญหาเชิงรุก (Proactive Reporting) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ความกล้าในการทดลองนวัตกรรมหรือริเริ่มนวัตกรรม ตลอดจนความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อผิดพลาด หากบุคลากรยังมีความกังวลว่าความผิดพลาดจะถูกตีความเชิงตำหนิ มากกว่าการถอดบทเรียนเพื่อพัฒนา ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรไม่สามารถสร้าง “วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาด” ที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ อาจนำไปสู่พฤติกรรมปกปิดปัญหา การรายงานข้อมูลไม่ครบถ้วน การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการสูญเสียโอกาสในการปรับปรุงเชิงระบบ ดังนั้น การพัฒนากลไกที่สนับสนุนแนวคิด No-Blame / Just Culture อย่างเป็นรูปธรรม ควบคู่กับการสื่อสารเชิงแบบอย่างจากผู้นำ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างบุคลากร

1) มิติพื้นที่

ในกลุ่มผู้ที่ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น จำนวน 406 คน พบว่า

- ส่วนกลาง 203 คน (50.00%)
- ส่วนภูมิภาค 203 คน (50.00%)

การกระจายตัวในสัดส่วนที่เท่ากันพอดี สะท้อนว่า ประเด็นดังกล่าวมิใช่ปัญหาเฉพาะพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง หากแต่เป็นลักษณะวัฒนธรรมร่วมในระดับองค์กรโดยรวม กล่าวคือ ไม่ว่าหน่วยงานจะอยู่ในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค ระดับความเชื่อมั่นต่อแนวคิด “เรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการตำหนิบุคคล” ยังไม่มั่นคงเพียงพอ ในเชิงโครงสร้าง

ข้อค้นพบนี้บ่งชี้ว่า วัฒนธรรมการจัดการความผิดพลาดขององค์กรยังมีลักษณะไม่สม่ำเสมอหรือไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ แม้นโยบายหรือหลักการอาจจะบ่งชี้ในเชิงบวก แต่ประสบการณ์จริงของบุคลากรในแต่ละพื้นที่อาจยังไม่สอดคล้องอย่างเต็มที่ ประเด็นดังกล่าวจึงควรได้รับการพัฒนาในระดับ “ระบบทั้งองค์กร” มากกว่าการแก้ไขเฉพาะจุด โดยมุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สื่อสารอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างแบบอย่างเชิงพฤติกรรมจากผู้บริหารทุกระดับ เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างแท้จริง

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่ไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- พนักงานราชการ 208 คน
- ข้าราชการ 162 คน
- จ้างเหมาบริการ 34 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน

กลุ่มพนักงานราชการมีจำนวนสูงสุด สะท้อนความกังวลต่อผลกระทบเชิงสถานภาพเมื่อเกิดข้อผิดพลาด โดยประเด็นดังกล่าวเชื่อมโยงโดยตรงกับความมั่นคงในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การต่อสัญญา และความรู้สึกปลอดภัยเชิงอาชีพ (Career Security) หากบุคลากรรับรู้ว่า “ความผิดพลาด = ความเสี่ยงต่อความมั่นคง” องค์กรอาจเผชิญกับพฤติกรรมปกปิดข้อผิดพลาด (Error Concealment) การรายงานข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่มีความเสี่ยง แม้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในระยะยาว ในเชิงโครงสร้างข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดอาจยังไม่ถูกเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับระบบการประเมินผลและการบริหารทรัพยากรบุคคล หากไม่มีการสื่อสารและกลไกคุ้มครองที่ชัดเจนว่าการรายงานความผิดพลาดโดยสุจริตจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพ องค์กรอาจเผชิญความเสี่ยงต่อความโปร่งใส ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงโดยรวมในระยะยาว

3) มิติช่วงอายุ

กลุ่มอายุที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 4 ลำดับแรก ได้แก่

- 45 - 49 ปี (78 คน)
- 50 - 54 ปี (75 คน)
- 35 - 39 ปี (61 คน)
- 40 - 44 ปี (54 คน)

กลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ยังคงเป็นกลุ่มหลักที่มีสัดส่วนสูง และถือเป็น “กำลังสำคัญด้านวิชาการและบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง” ขององค์กร ความระมัดระวังต่อวัฒนธรรมการตำหนิในกลุ่มวัยดังกล่าว อาจสะท้อนระดับความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานที่สูง รวมถึงแรงกดดันจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความกังวลต่อผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เมื่อบุคลากรที่เป็น “กลไกหลักในการขับเคลื่อนงาน” ยังไม่มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากความผิดพลาด มากกว่าการตำหนิบุคคล ย่อมมีแนวโน้มเลือกแนวทางการทำงานแบบระมัดระวัง เน้นความถูกต้องและความปลอดภัย มากกว่าการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ในระยะยาว องค์กรอาจเผชิญกับพฤติกรรมการทำงานลักษณะ “มุ่งลดความเสี่ยงเพื่อความปลอดภัย (Risk Minimization)” มากกว่าการ “มุ่งพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพงาน (Development Orientation)” ซึ่งอาจลดทอนพลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และจำกัดศักยภาพการพัฒนาเชิงระบบขององค์กรโดยรวม

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

พบการกระจายตัวของกลุ่มผู้ไม่มั่นใจทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป สะท้อนว่า ประเด็นวัฒนธรรม “เรียนรู้มากกว่าตำหนิ” มิได้จำกัดอยู่ในช่วงประสบการณ์ใดช่วงหนึ่ง หากแต่มีลักษณะเชิงโครงสร้างครอบคลุมหลายช่วงอายุงาน

• กลุ่มอายุราชการต่ำ

บุคลากรกลุ่มนี้อาจมีความกังวลว่าความผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในตำแหน่ง หรือโอกาสความก้าวหน้า อีกทั้งอาจยังไม่เข้าใจบรรทัดฐานองค์กรอย่างชัดเจน และไม่มั่นใจว่าการยอมรับความผิดพลาดโดยสุจริตจะได้รับการสนับสนุนอย่างแท้จริง ส่งผลให้มีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการเปิดเผยข้อผิดพลาด

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

แม้มีประสบการณ์และสถานะที่มั่นคงกว่า แต่กลับอาจมีความระมัดระวังต่อภาพลักษณ์ ความเป็นมืออาชีพ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และไม่ต้องการสร้างความเสี่ยงในช่วงปลายอาชีพ ซึ่งอาจนำไปสู่พฤติกรรมจัดการความผิดพลาดแบบเงียบ (Silent Handling) มากกว่าการตอบทเรียนอย่างเปิดเผย

รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่า ปัญหานี้มิได้เกิดจากข้อจำกัดด้านศักยภาพหรือทัศนคติส่วนบุคคลของช่วงวัยใดช่วงวัยหนึ่ง หากแต่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการประเมินผล และกลไกความรับผิดชอบโดยรวม หากไม่มีการสร้างหลักประกันเชิงระบบที่ชัดเจนว่า “ความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยสุจริตจะถูกใช้เป็นบทเรียนมากกว่าการลงโทษ” ความไม่มั่นใจดังกล่าวอาจคงอยู่ในทุกช่วงอายุงาน และส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส และศักยภาพการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ประเด็น “เมื่อเกิดความผิดพลาด หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าการตำหนิบุคคล” สะท้อนว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้เชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรจำนวนมากที่ไม่มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างแท้จริง รูปแบบการกระจายตัวของความไม่มั่นใจปรากฏในทุกมิติสำคัญ และมีลักษณะสมมาตรระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค บ่งชี้ว่าเป็น “ประเด็นเชิงวัฒนธรรมระดับองค์กร” มิใช่เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักขององค์กร พบความระมัดระวังในระดับสูง สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาทความรับผิดชอบ และโครงสร้างการประเมินผลที่อาจยังเชื่อมโยงความผิดพลาดกับความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการพัฒนาแบบโดยรวม ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรไม่สามารถพัฒนา “No-Blame Learning Culture” อย่างเป็นรูปธรรม อาจส่งผลให้ การรายงานความเสี่ยงล่าช้า การเรียนรู้เชิงระบบไม่เกิดขึ้นเต็มที่ นวัตกรรมลดลง บุคลากรเลือกแนวทางปลอดภัยมากกว่าการพัฒนาเชิงรุก ดังนั้น การยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดควรดำเนินการในเชิงระบบ ทั้งในมิติภาวะผู้นำ กระบวนการสะท้อนบทเรียน (After Action Review) และการปรับระบบประเมินผลให้เน้นการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 6

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “การแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจในการทำงาน ไม่ได้ทำให้ข้าพเจ้าถูกลดคุณค่าหรือความน่าเชื่อถือ” 3.73 คะแนน (ร้อยละ 74.61) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้ที่เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 810 คน ขณะที่มิบุคลากรจำนวน 396 คน ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว แม้คะแนนเฉลี่ยจะอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่การที่บุคลากรกว่าหนึ่งในสามขององค์กรยังไม่มั่นใจว่าการแสดงความไม่รู้ ความไม่แน่ใจ หรือการขอความช่วยเหลือ จะไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ หรือการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน สะท้อนความเสี่ยงเชิงวัฒนธรรมในมิติ “ความปลอดภัยทางสถานะ (Status Safety)” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ Psychological Safety ในเชิงพฤติกรรม หากบุคลากรเกรงว่าการยอมรับความไม่รู้จะถูกลดค่าว่า “ขาดความสามารถ” อาจนำไปสู่การหลีกเลี่ยงการตั้งคำถาม การไม่ขอคำแนะนำ หรือการตัดสินใจโดยขาดข้อมูลครบถ้วน ซึ่งอาจเพิ่มความเสี่ยงต่อความผิดพลาดเชิงระบบในระยะยาว ในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นนี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพการเรียนรู้ภายในองค์กร ความร่วมมือระหว่างทีม (Collaboration) และประสิทธิภาพการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) หากองค์กรไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการยอมรับความไม่รู้ ในฐานะ “จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้” ได้อย่างแท้จริง อาจจำกัดศักยภาพในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพงานในระยะยาว

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างบุคลากร

1) มิติพื้นที่

ในกลุ่มผู้ที่ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็น จำนวน 396 คน พบว่า

- ส่วนภูมิภาค 211 คน (53.28%)
- ส่วนกลาง 185 คน (46.72%)

ส่วนภูมิภาคมีสัดส่วนสูงกว่าเล็กน้อย สะท้อนความเป็นไปได้ว่า โครงสร้างสายบังคับบัญชาในพื้นที่อาจมีลักษณะลำดับขั้นที่ชัดเจนกว่า และมีความใกล้ชิดเชิงความสัมพันธ์ในหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งอาจทำให้การแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจต่อผู้บังคับบัญชาถูกลดค่าว่า “ขาดความพร้อม” หรือ “ขาดความเชี่ยวชาญ” นอกจากนี้ วัฒนธรรมการทำงานในบางบริบทอาจให้คุณค่ากับความเชี่ยวชาญและความถูกต้อง มากกว่าการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการตั้งคำถาม หากขาดการส่งเสริมแนวคิด “การถามคือส่วนหนึ่งของการพัฒนา” (Questioning as Learning) บุคลากรอาจเลือกปกปิดความไม่แน่ใจหรือหลีกเลี่ยงการขอคำปรึกษา แม้ในสถานการณ์ที่ควรเปิดเผยเพื่อป้องกันความเสี่ยง ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจ ความถูกต้องของงาน และประสิทธิภาพการถ่ายทอดองค์ความรู้ในระดับพื้นที่ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดรับคำถาม และการสร้างบรรยากาศที่ทำให้การขอความช่วยเหลือเป็นพฤติกรรมปกติ จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับ “ความปลอดภัยทางสถานะ” ขององค์กรโดยรวม

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- พนักงานราชการ 200 คน
- ข้าราชการ 159 คน
- จ้างเหมาบริการ 35 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน

กลุ่มที่มีสถานะความมั่นคงต่ำกว่าข้าราชการมีแนวโน้มกังวลต่อ “ภาพลักษณ์ความสามารถ” มากกว่าประเด็นนี้สะท้อนความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างระดับความมั่นคงในตำแหน่ง กับความกล้าในการแสดงความไม่รู้

หรือความไม่แน่ใจในการทำงาน ประเด็นดังกล่าวสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นต่อระบบประเมินผลและบรรทัดฐานความเป็นมืออาชีพ หากบุคลากรรับรู้ว่าการไม่รู้ อาจถูกตีความว่า “ขาดความสามารถ” และส่งผลต่อการประเมินหรือโอกาสความก้าวหน้า ย่อมมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามหรือการขอคำปรึกษา แม้ในสถานการณ์ที่ควรเปิดเผยเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน ในเชิงวัฒนธรรม หากองค์กรยังเชื่อมโยงภาพลักษณ์ของ “ความเก่ง” กับ “ความไม่ผิดพลาด” มากเกินไป อาจทำให้การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพในระยะยาวถูกจำกัดลง เนื่องจากบุคลากรเลือกปิดความไม่แน่ใจมากกว่าการใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ดังนั้น การสื่อสารและออกแบบระบบประเมินผลที่แยก “ความสามารถ” ออกจาก “ความไม่รู้ในบางเรื่อง” อย่างชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมให้การตั้งคำถามเป็นพฤติกรรมเชิงบวก จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับความปลอดภัยทางสถานะขององค์กรในภาพรวม

3) มิติช่วงอายุ

กลุ่มอายุที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- 45 - 49 ปี (81 คน)
- 50 - 54 ปี (73 คน)
- 35 - 39 ปี (59 คน)
- 55 ปีขึ้นไป (49 คน)

กลุ่มอายุ 45 - 54 ปี ยังคงเป็นกลุ่มที่มีจำนวนสูงที่สุด และเมื่อพิจารณาร่วมกับกลุ่ม 35 - 39 ปี และ 55 ปีขึ้นไป สะท้อนลักษณะการกระจายตัวใน “ช่วงวัยทำงานหลัก” ขององค์กร มากกว่าที่จะกระจุกอยู่เฉพาะวัยใดวัยหนึ่ง

กลุ่มอายุ 45 - 54 ปี

กลุ่มนี้เป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลางขององค์กร หลายคนอยู่ในบทบาทหัวหน้างาน ผู้กำกับดูแลโครงการ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงมีสถานะเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานหลักและผู้กำกับทิศทางการทำงานของทีมในเวลาเดียวกัน ความระมัดระวังในการแสดงความรู้ของกลุ่มวัยนี้จึงมีไม่เพียงเรื่องความมั่นใจส่วนบุคคล หากแต่สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาทที่ต้องรักษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำและความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การยอมรับว่าไม่แน่ใจหรือยังขาดข้อมูล อาจถูกกังวลว่าจะถูกตีความว่า “ขาดความพร้อม” หรือ “ลดทอนความน่าเชื่อถือ” โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้นชัดเจน และให้คุณค่ากับความถูกต้องครบถ้วนของผู้บังคับบัญชา เมื่อบุคลากรที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงานต้องแบกรับความคาดหวังดังกล่าว วัฒนธรรมการทำงานของทีมอาจค่อย ๆ เปลี่ยนจากการตั้งคำถามเพื่อแสวงหาความเข้าใจที่รอบด้าน ไปสู่การรักษาภาพลักษณ์และความมั่นคงในบทบาทมากกว่าการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน ผลที่ตามมาอาจทำให้ประเด็นสำคัญบางเรื่องไม่ได้รับการหยิบยกขึ้นมาถกเถียงอย่างเพียงพอ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นแบบอย่างของผู้นำที่กล้ายอมรับความไม่รู้ และกระบวนการเรียนรู้ข้ามระดับลดความลึกซึ้งลงในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจ การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในทีม และศักยภาพการพัฒนางานเชิงระบบขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่ทำให้การยอมรับความไม่แน่ใจเป็นเรื่องปกติและปลอดภัย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเข้มแข็งของกำลังหลักองค์กรในระยะยาว

กลุ่มอายุ 35 - 39 ปี

กลุ่มนี้อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญของเส้นทางวิชาชีพ จากบทบาทผู้ปฏิบัติงานเชิงเทคนิคไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ทั้งในฐานะผู้ประสานงาน ผู้ควบคุมงาน หรือหัวหน้างานระดับต้น จึงเป็นช่วงเวลาที่ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ สะสมผลงาน และพิสูจน์ศักยภาพต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กรโดยรวม ความไม่มั่นใจในการแสดงความรู้ของกลุ่มวัยนี้อาจสะท้อนแรงกดดันภายในที่ต้องการแสดงความพร้อม ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ยังอยู่ระหว่างการสถาปนาสถานะของตน

ในระบบงาน จึงอาจกังวลว่าการยอมรับความไม่แน่ใจหรือการขอคำปรึกษาจะถูกตีความว่า “ยังไม่พร้อม” หรือกระทบต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ หากองค์กรยังไม่ได้สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้การตั้งคำถามและการยอมรับข้อจำกัดของตนเป็นเรื่องปกติและปลอดภัย กลุ่มวัยนี้อาจค่อย ๆ พัฒนาแนวคิดเชิงป้องกันตนเองมากกว่าการเปิดรับการเรียนรู้ กล่าวคือ เลือกหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามในประเด็นที่ไม่แน่ใจ พยายามรักษาภาพลักษณ์ความพร้อมมากกว่าการแสวงหาความเข้าใจเชิงลึก และตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่อาจยังไม่ครบถ้วนในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจจำกัดศักยภาพของบุคลากรรุ่นกลางที่จะเติบโตเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจบนฐานของการเรียนรู้อย่างแท้จริง และส่งผลต่อคุณภาพการพัฒนากำลังคนขององค์กรโดยรวม

กลุ่มอายุ 55 ปีขึ้นไป

กลุ่มนี้แม้มีจำนวนไม่มากเท่ากลุ่มวัยอื่น แต่ยังคงมีส่วนที่มีนัยสำคัญในประเด็นความไม่มั่นคงดังกล่าว บุคลากรในช่วงวัยนี้มักดำรงบทบาทอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือผู้ที่ได้รับการยอมรับในฐานะคลังความรู้ของหน่วยงาน ความระมัดระวังในการแสดงความรู้จึงอาจเชื่อมโยงกับการรักษาภาพลักษณ์ของผู้มีประสบการณ์ยาวนานในองค์กร รวมถึงประสบการณ์ที่เติบโตมาในบริบทวัฒนธรรมการทำงานที่ให้คุณค่ากับความถูกต้องครบถ้วนและความรอบรู้ของผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ในช่วงปลายสายอาชีพบุคลากรบางส่วนอาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเชิงสถานะหรือความขัดแย้งที่อาจกระทบต่อความมั่นคงทางภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในผลงานที่ผ่านมา ส่งผลให้การยอมรับความไม่แน่ใจหรือการตั้งคำถามในประเด็นใหม่ ๆ ถูกพิจารณาอย่างรอบคอบมากกว่าปกติ อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรอาวุโสไม่สามารถแสดงบทบาทต้นแบบที่สะท้อนว่า “แม้ผู้มีประสบการณ์ก็ยังเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง” องค์กรอาจสูญเสียโอกาสสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในลักษณะที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

พบการกระจายตัวของกลุ่มผู้ไม่มั่นคงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 1 ปี, 1 - 3 ปี และ 20 ปีขึ้นไป (โดยเฉพาะกลุ่ม 20 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน) สะท้อนว่าประเด็นการแสดงความไม่รู้จักหรือความไม่แน่ใจ มีได้จำกัดอยู่เฉพาะช่วงประสบการณ์ใดช่วงหนึ่ง หากแต่มีลักษณะครอบคลุมหลายช่วงอายุงาน

• กลุ่มอายุราชการต่ำ

บุคลากรกลุ่มนี้อาจยังขาดความมั่นใจ ไม่แน่ใจว่าการตั้งคำถามหรือการขอคำแนะนำจะถูกมองอย่างไร อีกทั้งยังไม่เข้าใจบรรทัดฐานองค์กรอย่างชัดเจน จึงมีแนวโน้มเลือกความเงียบมากกว่าการเปิดเผยความไม่แน่ใจ

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

แม้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง แต่กลับอาจกังวลต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ ไม่ต้องการลดทอนความน่าเชื่อถือที่สั่งสมมา และหลีกเลี่ยงการเปิดเผยจุดอ่อนในที่สาธารณะ โดยเฉพาะในบริบทที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจำนวนมาก

รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่า ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับ “วัฒนธรรมสถานะและภาพลักษณ์ (Status & Image Culture)” มากกว่าปัจจัยด้านประสบการณ์หรือความสามารถเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็บุคลากรใหม่หรือบุคลากรอาวุโส ต่างอาจเผชิญแรงกดดันทางสถานะในรูปแบบที่แตกต่างกัน ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้การตั้งคำถาม การขอความช่วยเหลือ และการยอมรับความไม่รู้เป็นพฤติกรรมปกติ (Normalized Learning Behavior) อาจส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ร่วมกัน ความแม่นยำในการตัดสินใจ และความสามารถในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ สะท้อนว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้เชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรจำนวนมากที่ไม่มั่นใจว่าการยอมรับความไม่รู้หรือการขอความช่วยเหลือจะปลอดภัยต่อสถานะทางวิชาชีพของตน ความไม่มั่นใจดังกล่าวมิได้กระจุกตัวเฉพาะกลุ่ม หากแต่กระจายตัวในหลายมิติสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค และกลุ่มอายุ 45 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง สะท้อนแรงกดดันเชิงลบทาง ความคาดหวังต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรที่อาจยังให้คุณค่ากับ “ความเชี่ยวชาญที่ไม่ผิดพลาด” มากกว่า “ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” นอกจากนี้ การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำและสูง บ่งชี้ว่าเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างด้านวัฒนธรรมองค์กร มิใช่ข้อจำกัดด้านประสบการณ์หรือความสามารถเฉพาะกลุ่ม กล่าวคือ องค์กรอาจยังมีบรรทัดฐานที่เชื่อมโยงการยอมรับความไม่รู้กับการลดทอนสถานะหรือความน่าเชื่อถือ ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงความรู้ การตั้งคำถาม และการขอความช่วยเหลือได้อย่างปลอดภัย อาจส่งผลให้การเรียนรู้ร่วมกันลดลง ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดถูกปกปิด นวัตกรรมชะงักงัน ประสิทธิภาพการพัฒนาศักยภาพบุคลากรลดลง ดังนั้น การยกระดับวัฒนธรรม “Ask Without Fear” และการส่งเสริมภาวะผู้นำที่กล้าแสดงความรู้เป็นตัวอย่าง ควรถูกกำหนดเป็นวาระเชิงระบบ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้าน Psychological Safety และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ส่วนที่ 4 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่ามีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวนทั้งสิ้น 138 คน โดยความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอเชิงพัฒนาในลักษณะเชิงระบบ มากกว่าการสะท้อนปัญหาเฉพาะบุคคล เพื่อให้เห็นภาพรวมในเชิงโครงสร้างอย่างชัดเจน จึงได้ดำเนินการจัดกลุ่มประเด็นสำคัญออกเป็น 10 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. ภาระงาน กระบวนการ และ Workload
2. ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นธรรม
3. ค่าตอบแทน และเงินเดือน
4. อัตรากำลังและการจัดสรรบุคลากร
5. ระบบประเมินผลและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
6. การโยกย้ายและการบริหารตำแหน่ง
7. การพัฒนาศักยภาพและทักษะ (HRD)
8. คุณภาพชีวิต สุขภาพจิต และ Work-Life Balance
9. ระบบสนับสนุนและทรัพยากร (งบประมาณ / อุปกรณ์ / เทคโนโลยีสารสนเทศ)
10. พนักงานราชการ / จ้างเหมาบริการ (กลุ่มเฉพาะ)

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
1	ภาระงาน กระบวนการ และ Workload	
	1. ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร 1) จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) มีงานเร่งด่วนเข้ามาแบบกะทันหัน ทำให้แผนงานเดิมต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา 3) บุคลากรบางส่วนต้องรับผิดชอบงานหลายบทบาทพร้อมกัน ทั้งงานพื้นที่และงานสำนักงาน 4) งานบางช่วงมีปริมาณมากเป็นพิเศษ ทำให้เกิดภาวะงานล้นมือ (Work overload)	1) เกิดภาวะงานล้นมือ (Work Overload) ต่อเนื่อง เสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (Burnout) 2) คุณภาพงานลดลงจากการเร่งรัด 3) งานเชิงพัฒนาถูกเลื่อนออกไป เพราะต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4) บุคลากรศักยภาพสูงรับภาระเพิ่มมากกว่าคนอื่นอย่างไม่เป็นธรรม 5) อัตราการลาออกหรือขอย้ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
	2. ความซ้ำซ้อนของโครงการและคาบเวลาการปฏิบัติงาน 1) หลายโครงการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานซ้อนทับกัน 2) การส่งงานและตัวชี้วัดของแต่ละโครงการเน้นเป้าหมายสูงสุดโดยไม่คำนึงถึงภาระรวม 3) ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ	1) ความเครียดสะสมจากการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน 2) เกิดข้อผิดพลาดจากการเร่งส่งงาน 3) งานบางโครงการคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน 4) ความสัมพันธ์ในทีมตึงเครียดจากแรงกดดันตัวชี้วัด
	3. การจัดสรรภาระงานไม่เท่าเทียม 1) ภายในบางกอง/บางกลุ่มงานมีการกระจายงานไม่สมดุล 2) บุคลากรบางกลุ่มรับภาระงานหนัก ขณะที่บางกลุ่มมีภาระงานน้อย 3) งานพื้นที่และงานออฟฟิศไม่ได้แบ่งอย่างเหมาะสมหรือเท่าเทียม	1) ความรู้สึกไม่เป็นธรรมและเปรียบเทียบกันภายในทีม 2) คนทำงานหนักหมดกำลังใจ 3) ประสิทธิภาพทีมลดลงจากความขัดแย้ง 4) วัฒนธรรม “ทำเท่าที่จำเป็น” แพร่กระจาย
	4. ภาระงานกับคำตอบแทนไม่สอดคล้องกัน 1) งานภาคสนามมีความยากลำบากมากขึ้น เช่น ถูกปฏิเสธข้อมูล ถูกด่าทอ หรือไม่ได้รับความร่วมมือ 2) เบี่ยงเบนงานสนามลดลง ไม่สอดคล้องกับสภาพความเสี่ยงและความกดดัน 3) การจัดสรรคำตอบแทนระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ควบคุมงานไม่ชัดเจน 4) เกิดความขัดแย้งในการคำนวณคำตอบแทนแต่ละโครงการ	1) ขวัญกำลังใจงานภาคสนามลดลง 2) เกิดความขัดแย้งเรื่องคำตอบแทน 3) บุคลากรไม่เต็มใจรับงานยากหรือเสี่ยง 4) ภาพลักษณ์องค์กรต่อเจ้าหน้าที่ภาคสนามถดถอย
	5. กระบวนการและขั้นตอนการทำงานซับซ้อนเกินจำเป็น 1) ขั้นตอนเอกสารมีจำนวนมาก ใช้เวลานาน และลดความคล่องตัวในการทำงาน 2) มีงานบางประเภทที่ล้าสมัยหรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ชัดเจน แต่ยังคงดำเนินการ 3) การส่งงานหลายลำดับขั้นทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร 4) การแจ้งประชุมหรือมอบหมายงานบางกรณีไม่แจ้งล่วงหน้า ทำให้บริหารเวลาได้ยาก	1) เสียเวลาไปกับงานเอกสารมากกว่างานหลัก 2) งานล่าช้าเพราะผ่านหลายลำดับขั้น 3) บุคลากรขาดความคล่องตัว 4) เกิดความผิดพลาดจากการสื่อสารหลายทอด
	6. การบริหารงานสร้างความกดดันมากกว่าการสนับสนุน 1) การเน้นตัวชี้วัดและเป้าหมายสูงสุดโดยไม่คำนึงถึงภาระจริงของผู้ปฏิบัติงาน 2) เมื่อเกิดความผิดพลาด ขาดการสอนงานหรือให้ออกสแก๊ป	1) บรรยากาศทำงานตึงเครียด 2) บุคลากรไม่กล้าลองสิ่งใหม่ 3) ความสัมพันธ์ในทีมเปราะบาง 4) เสี่ยงต่อความขัดแย้งระยะยาว

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	3) บรรยากาศการทำงานบางช่วงมีลักษณะกดดัน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ในทีม	
	7. การส่งมอบงานและการสอนงานยังไม่เป็นระบบ 1) บุคลากรใหม่ไม่ได้รับการสอนงานอย่างเป็นขั้นตอน 2) การส่งมอบงานไม่มีมาตรฐานหรือคู่มือชัดเจน 3) บางกรณีมอบหมายงานแล้วให้ศึกษาเองทันทีโดยไม่มีการแนะนำเบื้องต้น 4) ขาดระบบพี่เลี้ยงหรือกลไกช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา	1) บุคลากรใหม่ปรับตัวช้า 2) เกิดความผิดพลาดซ้ำ 3) งานสะดุดเมื่อมีการย้ายหรือเปลี่ยนคน 4) ความรู้สูญหายเมื่อบุคลากรเกษียณ
	8. โครงสร้างงานไม่สอดคล้องกับการทำงานจริง 1) โครงสร้างตำแหน่งกับลักษณะงานจริงไม่สอดคล้องกัน 2) การแบ่งพื้นที่และการกิจยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน 3) การตรวจสอบงานพื้นที่ยังมีข้อจำกัดด้านความโปร่งใสและความจริงจัง	1) ศักยภาพบุคลากรถูกใช้ไม่เต็มที่ 2) เกิดความไม่ชัดเจนเรื่องบทบาทหน้าที่ 3) การตรวจสอบภาคสนามขาดความโปร่งใส
2	ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นธรรม	
	1. การรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมยังไม่เป็นรูปธรรม 1) ผู้บังคับบัญชาหลายระดับไม่เปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง 2) เสนอความคิดเห็นไปแล้วไม่มีการปรับปรุงหรือไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน 3) การตัดสินใจยึดแนวคิดของผู้บริหารเป็นหลัก โดยไม่เปิดโอกาสให้ทีมร่วมวิเคราะห์ 4) ไม่มีระบบ Feedback สองทาง หรือการประเมินผู้บังคับบัญชาย้อนกลับ (Upward Feedback) 5) บุคลากรระดับปฏิบัติรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางงาน	1) บุคลากรรู้สึกด้อยคุณค่า 2) ลดความผูกพันต่อองค์กร (Engagement ลดลง) 3) เกิดวัฒนธรรม “ทำตามสั่ง” มากกว่าการคิดเชิงพัฒนา
	2. การใช้อำนาจและพฤติกรรมผู้นำไม่เหมาะสม 1) การใช้อำนาจเชิงสั่งการ ควบคุม มากกว่าการโค้ชและสนับสนุน 2) การตำหนิในที่ประชุม การใช้ถ้อยคำไม่สุภาพ ถูก แหยดหยาม 3) บางกรณีมีลักษณะกลั่นแกล้ง เลือกปฏิบัติ หรือใช้อำนาจเกินขอบเขต 4) ผู้บริหารบางรายไม่กล้าตัดสินใจ รับชอบ แต่ไม่กล้ารับผิดชอบ ส่งผลให้งานไม่เดิน 5) การบริหารที่เน้นตัวชี้วัดของตนเองมากกว่าความทุกข์ร้อนของบุคลากร	1) บรรยากาศการทำงานตึงเครียด 2) เกิดความหวาดระแวง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น 3) เกิดความแตกแยกภายในทีม 4) สูญเสียความเชื่อมั่นในผู้นำ
	3. ความไม่เป็นธรรม ความลำเอียง และการเลือกปฏิบัติ 1) การเลือกที่รักมักที่ชัง 2) ความลำเอียงระหว่างข้าราชการ พนักงานราชการ และจ้างเหมาบริการ 3) การแบ่งชนชั้นในองค์กร 4) ระบบประเมินผลไม่สะท้อนผลงานจริง 5) คนทำงานหนักกับคนทำงานผ่าน ๆ ได้ผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน 6) ไม่มีการดำเนินการจริงจังกับผู้ที่มีประสิทธิภาพ	1) คนเก่งหมดกำลังใจ 2) เกิดความรู้สึก “ทำได้เท่าเดิม” 3) บ่อนทำลายวัฒนธรรมความรับผิดชอบ 4) เพิ่มความขัดแย้งในองค์กร
	4. ระบบประเมินผลและการบริหารผลงานขาดความโปร่งใส 1) ไม่มีการชี้แจงเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อประเมินไม่เป็นธรรม 2) ภาระงานพิเศษไม่ถูกนับเป็นผลงานอย่างชัดเจน 3) ตัวชี้วัดไม่สะท้อนความยากและความรับผิดชอบของงาน	1) การรับรู้เรื่องความยุติธรรมลดลง 2) บุคลากรสมรรถนะสูงเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ 3) ความไว้วางใจในระบบบริหารลดลง
	5. วัฒนธรรมองค์กรขาดความเคารพและความเป็นทีม 1) ไม่มีการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง 2) การแบ่งพรรคแบ่งพวก การเมืองในที่ทำงาน 3) ขาดความเอื้อเฟื้อ มีการนินทา อิจฉาริษยา 4) การสื่อสารหลายทอด ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน	1) ความสามัคคีลดลง 2) ประสิทธิภาพงานลดลง 3) องค์กรขาดเอกภาพ

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	6. ผู้นำขาดคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ชัดเจน 1) การบริหารเงินและการวางแผนไม่โปร่งใส 2) ขาดการ Take Action เมื่อเกิดปัญหา 3) บุคลากรไม่เชื่อมั่นต่อการให้ข้อเท็จจริง 4) บางกรณีรับผลประโยชน์หรือถูกมองว่าอยู่ได้อำนาจเงิน	1) ความศรัทธาต่อองค์กรลดลง 2) ความเชื่อมั่นในระบบบริหารถดถอย 3) เสี่ยงต่อภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว
	7. การพัฒนาผู้นำและบุคลากรยังไม่ทั่วถึง 1) ผู้บริหารบางรายไม่เข้าใจภารกิจงานสำรวจภาคสนาม 2) ทักษะการสื่อสารและการสอนงานของหัวหน้าไม่เพียงพอ 3) บุคลากรบางส่วนไม่เปิดรับการเรียนรู้ด้านดิจิทัล 4) ไม่มีระบบพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง	1) เกิดช่องว่างระหว่างรุ่น 2) การเปลี่ยนผ่านองค์ความรู้ไม่ราบรื่น 3) นวัตกรรมไม่เกิดอย่างต่อเนื่อง
	8. การแต่งตั้งและการโยกย้ายขาดหลักเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน 1) การย้ายควรมีการเจรจา 2) เสนอให้ส่วนกลางดำเนินการคัดเลือกส่วนภูมิภาคเพื่อความโปร่งใส 3) เสนอให้สลับตำแหน่งผู้บริหารจังหวัดทุก 4 ปี 4) จังหวัดใหญ่ที่ตำแหน่งว่างถูกปล่อยไว้นาน	1) การรับรู้เรื่องความไม่เป็นธรรม 2) ความไม่มั่นคงทางจิตใจของบุคลากร 3) งานชะงักงันจากภาวะผู้นำไม่ชัดเจน
	9. ความเหลื่อมล้ำระหว่างตำแหน่งกับความรับผิดชอบ 1) เงินเดือนสูงแต่ภาระงานน้อย 2) ผู้บริหารสั่งการแต่ไม่ลงมือช่วยขับเคลื่อน 3) พนักงานสนามรู้สึกไม่ได้รับความสำคัญ	1) ความรู้สึกไม่เท่าเทียม 2) กำลังใจลดลงในกลุ่มปฏิบัติการ 3) ความแตกต่างทางสถานะชัดเจนเกินไป
3	คำตอบแทนและเงินเดือน	
	1. คำตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงานและค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น 1) เงินเดือนบางตำแหน่ง “ตัน” ไม่มีการขยายเพดาน 2) เงินเดือนน้อยแต่ภาระงานมากกว่าบางตำแหน่งที่เงินเดือนสูงกว่า 3) ลูกจ้างและพนักงานราชการต้องการปรับคำตอบแทนให้สอดคล้องค่าครองชีพ 4) เงินเดือนควรปรับเพิ่มตาม เพื่อเป็นแรงจูงใจ	1) ขวัญกำลังใจลดลง 2) เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมระหว่างระดับตำแหน่ง 3) บุคลากรคุณภาพมีแนวโน้มลาออก 4) ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
	2. คำตอบแทนงานสนามไม่เหมาะสม และมีการหักเข้ากองกลาง 1) เงินค่าปฏิบัติงานสนามถูกหักเข้ากองกลาง 2) ไม่มีการชี้แจงรายละเอียดการนำเงินไปใช้ 3) จังหวัดจัดสรรงบประมาณไม่ชัดเจน	1) ความไม่ไว้วางใจต่อระบบบริหารงบประมาณ 2) บุคลากรภาคสนามขาดแรงจูงใจ 3) ภาพลักษณ์องค์กรด้านธรรมาภิบาลลดลง
	3. ความไม่โปร่งใสและความไม่เป็นธรรมในการบริหารเงินและผลตอบแทน 1) การเลือกปฏิบัติ 2) การวางแผนงานและการเงินไม่เป็นธรรม 3) บริหารโดยมุ่งผลตัวชี้วัดตนเอง	1) ความสัมพันธ์ในองค์กรตึงเครียด 2) ความผูกพันองค์กร (Engagement) ลดลง 3) เกิดวัฒนธรรมไม่ไว้วางใจ 4) เสี่ยงต่อข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล
4	อัตราค่าจ้างและการจัดสรรบุคลากร	
	1. กระบวนการคัดเลือกยังไม่คัดกรอง “ความสามารถทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่น” เพียงพอ 1) บางรายสื่อสารไม่ได้ ปรับตัวเข้ากับทีมไม่ได้ 2) ไม่เข้าใจเนื้องาน ทำให้ผู้อื่นต้องรับภาระแทน 3) ได้รับเงินเดือนและขึ้นเงินเดือนเท่าเทียมกับผู้ปฏิบัติงานจริง 4) ขาดการคัดกรองสุขภาพจิต/ความพร้อมในการทำงานเป็นทีม	1) ภาระงานกระจุกตัวที่คนทำงานได้ 2) ขวัญกำลังใจลดลง เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม 3) ความขัดแย้งในทีม และกระทบสุขภาพจิตบุคลากร 4) ประสิทธิภาพงานลดลง

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	2. การโยกย้าย/จัดสรรบุคลากรขาดมาตรฐานกลางและความโปร่งใส 1) ส่วนภูมิภาคควรให้ส่วนกลางดำเนินการคัดเลือกงานขึ้นบัญชีเสร็จ 2) บางหน่วยได้รับบุคลากรที่ “ทำงานไม่ได้” จากหน่วยอื่น 3) ขาดมาตรฐานเดียวทั้งองค์กร	1) เกิดภาพลักษณ์การโยกย้ายเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 2) หน่วยงานปลายทางขาดความเชื่อมั่น 3) ความเป็นธรรมในระบบบุคคลลดลง
	3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน โดยเฉพาะส่วนภูมิภาค 1) ภารกิจภูมิภาคหนักมาก 2) บางตำแหน่งขาดแคลน (การเงิน/ธุรการ) 3) งานทับซ้อนหลายโครงการ 4) งบประมาณและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ	1) เกิด Work Overload และ Burnout 2) คุณภาพงานลดลง 3) ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ 4) ความเสี่ยงต่อการลาออกเพิ่มขึ้น
	4. การใช้ศักยภาพบุคลากรไม่เต็มที่ (Person-Job Fit ต่ำ) 1) มอบหมายงานไม่ตรงความถนัด 2) ช่องว่างระหว่างศักยภาพกับงานจริง 3) บุคลากรรุ่นใหม่มีพื้นที่นวัตกรรมจำกัด	1) แรงจูงใจลดลงระยะยาว 2) สูญเสียโอกาสพัฒนาองค์กร 3) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ต่ำ
	5. ระบบประเมินผลไม่สะท้อนความยาก-ภาระ-ผลลัพธ์ที่แท้จริง 1) ตัวชี้วัดไม่แยกระดับความยากงาน 2) บุคลากรสมรรถนะสูงได้รับงานเพิ่มแต่ไม่สะท้อนความก้าวหน้า	1) ความรู้สึกไม่ยุติธรรมเพิ่มขึ้น 2) บุคลากรเก่งเสี่ยงหมดไฟ 3) คุณภาพงานระยะยาวถดถอย
	6. ปัญหาการรักษาบุคลากรและการสูญเสียกำลังคน 1) ตำแหน่งเจ้าพนักงานสถิติสอบบ่อยและโอนไปหน่วยอื่น 2) ขาดแรงจูงใจระยะยาว 3) คนทำงานหนักยังหนักต่อเนื่อง	1) สูญเสียองค์ความรู้ต่อเนื่อง 2) ต้นทุนการสรรหาสูง 3) ภาระตกกับบุคลากรเดิม
5	ระบบประเมินผลและความก้าวหน้าในสายอาชีพ	
	1. ระบบประเมินขาดความโปร่งใส และไม่มีช่องทางอุทธรณ์ที่ชัดเจน 1) ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ไม่มีการประเมินย้อนกลับจากล่างขึ้นบน 3) หากได้รับผลประเมินไม่เป็นธรรม ควรมีช่องทางร้องเรียนและคำชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร	1) ความรู้สึกไม่ยุติธรรมสะสม 2) ความเชื่อมั่นต่อระบบลดลง 3) บรรยากาศองค์กรตึงเครียด
	2. การประเมินไม่สะท้อนผลงานจริง และไม่แยกแยะความยากของงาน 1) คนทำงานหนักกับคนทำงานพอผ่านตัวชี้วัด ได้ผลลัพธ์ใกล้เคียงกัน 2) ไม่วัดความแตกต่างของคุณภาพ-ผลกระทบ-ความรับผิดชอบ	1) คนเก่งหมดไฟ 2) เกิดวัฒนธรรม “ทำเท่าที่ผ่าน” 3) ประสิทธิภาพองค์กรถดถอยระยะยาว
	3. การบริหารโดยสั่งการมากกว่านำทีม (Leadership Gap) 1) สั่งไม่ชัด พูดไม่เคลียร์ อธิบายไม่เป็น 2) ใช้อำนาจส่วนตัว 3) ขาดการโค้ชและพัฒนาทีม	1) บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็น 2) ความคิดสร้างสรรค์ลดลง 3) ทีมไม่พัฒนาอย่างยั่งยืน
	4. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ชัดเจน 1) ไม่เห็น Career Path ที่เป็นรูปธรรม 2) ไม่กล้าคิดจะเติบโตเพราะกลัวภาระงานเพิ่มแต่ผลตอบแทนไม่ต่าง 3) สายงานสนับสนุนขาดโอกาสก้าวหน้า	1) ขาดแรงจูงใจระยะยาว 2) บุคลากรไม่ลงทุนพัฒนาตนเอง 3) เสี่ยงสูญเสียคนคุณภาพ

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	5. ความเหลื่อมล้ำระหว่างตำแหน่ง-เงินเดือน-ผลงาน 1) บางตำแหน่งเงินเดือนสูงแต่ทำงานไม่คุ้มค่า 2) คนทำงานจริงรับภาระมากกว่า 3) ไม่เลี้ยงคนขึ้นก็เลยแต่ไม่มีมาตรการจัดการจริง	1) เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมสูง 2) บั่นทอนกำลังใจคนทำงาน 3) คุณภาพงานลดลง
	6. ความมั่นคงในอาชีพและการพัฒนาระยะยาวยังไม่ชัดเจน 1) ต้องการปรับวุฒิการศึกษา 2) ต้องการเปลี่ยนสายงานตามความถนัด	1) ความไม่มั่นคงในอาชีพ 2) สุขภาพจิตบุคลากรเสี่ยง 3) การพัฒนาขาดทิศทาง
6	การโยกย้ายและการบริหารตำแหน่ง	
	1. การโยกย้ายขาดความชัดเจนและไม่เป็นระบบ 1) ไม่มีรอบการโยกย้ายที่แน่นอน 2) ไม่มีการประกาศอัตราว่างอย่างโปร่งใส 3) ไม่ดำเนินการตามระเบียบการย้ายพนักงานราชการตามกรอบอัตราว่าง 4) ไม่มีความชัดเจนว่าจังหวัดใดมีตำแหน่งว่าง	1) บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม 2) ขวัญกำลังใจลดลง โดยเฉพาะผู้ที่รอโยกย้ายมานาน 3) เสี่ยงต่อการร้องเรียนหรือความขัดแย้งภายใน 4) ภาพลักษณ์องค์กรด้านความโปร่งใสลดลง
	2. การโยกย้ายไม่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและภูมิลำเนา 1) ต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาหรือใกล้ครอบครัว 2) ไม่มีรอบสับเปลี่ยนทุก 4 ปี 3) บางตำแหน่งอยู่นานเกิน 4 ปีโดยไม่มีโอกาสย้าย	1) บุคลากรขาดสมดุลชีวิต-งาน 2) ความเครียดสะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพงาน 3) อัตราการลาออกหรือขอโอนเพิ่มขึ้น 4) ความผูกพันต่อองค์กรลดลง
	3. การบริหารตำแหน่งและสถานะการจ้างงานไม่มั่นคง 1) จ้างเหมาบริการทำงานระยะยาวแต่ไม่ปรับเป็นพนักงานราชการ 2) พนักงานราชการไม่มีช่องทางเติบโตเป็นข้าราชการ	1) บุคลากรไม่มั่นคงในอาชีพ 2) สูญเสียคนมีประสบการณ์ 3) องค์กรเสียต้นทุนฝึกอบรมซ้ำ 4) คนทำงานระยะยาวรู้สึกไม่เห็นคุณค่า
	4. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้บริหารบางระดับ 1) ไม่กล้าตัดสินใจ/ไม่กล้าเซ็นเอกสาร 2) ใช้อำนาจแบบจับผิดมากกว่าสนับสนุน 3) ตำแหน่งผู้บริหารว่างนาน ไม่รับสรรหา	1) งานล่าช้า ไม่คล่องตัว 2) บรรยากาศทำงานตึงเครียด 3) บุคลากรหมดกำลังใจ
	5. ต้องการเปิดโอกาสเปลี่ยนสายงาน/สลับตำแหน่ง 1) บุคลากรอยากเปลี่ยนสายงานเพื่อค้นหาความถนัด 2) ไม่มีระบบหมุนเวียนงานอย่างเป็นทางการ 3) ผู้บริหารบางตำแหน่งดำรงตำแหน่งยาวจนเกษียณ	1) บุคลากรเบื่องาน 2) ศักยภาพไม่ได้ถูกใช้เต็มที่ 3) ขาดการพัฒนาความหลากหลายของทักษะองค์กร
	6. การสื่อสารและกระบวนการพิจารณาโยกย้าย 1) ควรมีการเจรจาก่อนย้าย ไม่ควรใส่ร้ายกัน 2) ขาดความชัดเจนในการพิจารณา 3) ขาดการชี้แจงเหตุผลอย่างเป็นทางการ	1) ความไม่ไว้วางใจในระบบบริหาร 2) เกิดข้อขัดแย้งและความแตกแยก 3) เสี่ยงต่อปัญหาด้านจริยธรรม
7	การพัฒนาศักยภาพและทักษะ (HRD)	
	1. ทักษะวิชาชีพและทักษะดิจิทัลยังไม่เพียงพอ 1) บุคลากรบางส่วนไม่มีพื้นฐานสถิติ 2) รับคนจบต่างสาขาแต่ไม่มีการปูพื้นฐาน 3) ใช้โปรแกรม Excel/กราฟ/เครื่องมือไม่ถูกต้อง	1) คุณภาพงานคลาดเคลื่อน 2) ต้องแก้งานซ้ำ เสียเวลา 3) ภาพลักษณ์องค์กรด้านวิชาการลดลง

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	4) ผู้บริหารบางรายขาดทักษะดิจิทัล	4) เกิดช่องว่างระหว่างรุ่น
	2. การพัฒนาไม่ต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง 1) โอกาสอบรมกระจุกบางกลุ่ม 2) อยากให้พนักงานทุกประเภท (ไม่ใช่เฉพาะข้าราชการ) ได้พัฒนา 3) ขาดแผนพัฒนารายบุคคล	1) บุคลากรรู้สึกถูกทอดทิ้ง 2) ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสเติบโต 3) ขาดแรงจูงใจระยะยาว
	3. การพัฒนาด้านคุณธรรม ภาวะผู้นำ และสุขภาพจิต 1) ต้องการอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกระดับ 2) ต้องการให้ประเมินผู้บังคับบัญชาได้	1) บรรยากาศทำงานตึงเครียด 2) ขาดความไว้วางใจในผู้นำ 3) เสี่ยงต่อปัญหาภาวะหมดไฟ
	4. การเรียนรู้ข้ามกลุ่มงานยังจำกัด 1) อยากเปิดอบรมให้คนนอกกลุ่มเข้าร่วมได้ 2) ต้องการให้นิตินรมาให้ความรู้ด้านกฎหมายภาคสนาม	1) ขาดความเข้าใจงานเชื่อมโยง 2) เสี่ยงต่อการปฏิบัติงานผิดกฎหมาย
	5. สมดุลชีวิตและคุณภาพชีวิตในการทำงาน 1) ต้องการความสมดุลชีวิต-งาน 2) อยากไปอบรมพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างภูมิภาค	1) ความเครียดสะสม 2) ภาวะหมดไฟ 3) ความผูกพันองค์กรลดลง
8	คุณภาพชีวิต สุขภาพจิต และ Work-Life Balance	
	1. ภาระงานมาก ซ้ำซ้อน และเร่งด่วนต่อเนื่อง 1) งานซ้ำซ้อน/ตัวชี้วัดกดดันสูง 2) งานเร่งรีบ ไม่มีเวลาพักผ่อน 3) ขั้นตอนมากเกินไป	1) ความเครียดสะสม 2) ภาวะหมดไฟ (Burnout) 3) ความขัดแย้งในทีม 4) ประสิทธิภาพงานลดลง
	2. ความไม่สมดุลชีวิต-งาน (Work-Life Imbalance) 1) ต้องการ WFH 2) การมอบหมายงานไม่คำนึงถึงที่อยู่อาศัย/การเดินทาง 3) ถูกติดต่อผ่าน Line นอกเวลา 4) อยากให้เคารพเวลาส่วนตัว	1) เวลาครอบครัวลดลง 2) สุขภาพกาย-ใจถดถอย 3) ความผูกพันองค์กรลดลง
	3. การดูแลสุขภาพจิตยังไม่เป็นระบบ 1) มีความเครียดสะสมในบางกลุ่มงาน 2) ต้องการตรวจสุขภาพจิตประจำปี 3) ต้องการระบบให้คำปรึกษา 4) ต้องการพัฒนาศักยภาพการจัดการอารมณ์	1) ปัญหาการควบคุมอารมณ์ 2) บรรยากาศทำงานตึงเครียด 3) เสี่ยงต่อภาวะซึมเศร้า/หมดไฟ
	4. สวัสดิการและคุณภาพชีวิตพื้นฐาน 1) ต้องการรถรับส่งพนักงาน 2) ต้องการกองทุนออมเงิน 3) ต้องการห้องพยาบาล 4) ลิฟต์ชำรุดบ่อย 5) ต้องการสวัสดิการออกกำลังกาย/สถานที่ออกกำลังกาย	1) ความไม่สะดวกในการทำงาน 2) ความไม่ปลอดภัย 3) ความรู้สึกว่าองค์กรไม่ใส่ใจ
	5. ความผูกพันและบรรยากาศองค์กร 1) อยากจัดกีฬาสี/สัปดาห์สัมพันธ์ 2) ต้องการกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ส่วนกลาง-ภูมิภาค 3) ไม่อยากแบ่งแยกตามตำแหน่ง	1) ความรู้สึกแยกส่วน 2) ขาดความสามัคคี 3) ความสุขในการทำงานลดลง

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	6. ความเป็นธรรมและการดูแลจากผู้บริหาร 1) ต้องการให้ผู้บริหารใส่ใจปัญหาความทุกข์ร้อนอย่างจริงจัง 2) แก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม 3) พิจารณาการโยกย้ายเพื่อดูแลครอบครัวอย่างมีคุณธรรม	1) ความไม่ไว้วางใจในผู้นำ 2) ขวัญกำลังใจลดลง 3) เสี่ยงต่อการร้องเรียน
	7. ความปลอดภัยและจริยธรรมในการทำงานภาคสนาม 1) กังวลเรื่องการละเมิดสิทธิประชาชน (ถ่ายภาพ/สอบถามข้อมูล) 2) ความปลอดภัยในการออกพื้นที่ 3) บางครั้งถูกกดดันให้ทำงานมากกว่าความปลอดภัย	1) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย 2) อันตรายต่อเจ้าหน้าที่ 3) ภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย
9	ระบบสนับสนุนและทรัพยากร (งบประมาณ / อุปกรณ์ / เทคโนโลยีสารสนเทศ)	
	1. งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการปรับปรุงสำนักงานและภารกิจภาคสนาม 1) งบประมาณสถานที่ไม่เพียงพอ 2) ค่าเดินทางและค่าบำรุงรักษาพาหนะสูง 3) โครงการหลายงานซ้อนทับกัน	1) คุณภาพสภาพแวดล้อมการทำงานลดลง 2) ภาระงบประมาณสะสม 3) บุคลากรเหน็ดเหนื่อย 4) งานล่าช้า
	2. อุปกรณ์และเครื่องมือ IT ไม่เพียงพอ/ล้าสมัย 1) Tablet, Computer ไม่พอต่อจำนวนบุคลากร 2) เครื่องมือไม่ทันสมัย 3) ระบบสนับสนุนภาคสนามยังไม่ตอบโจทย์	1) งานล่าช้า 2) ประสิทธิภาพลดลง 3) บุคลากรทำงานเกินกำลัง
	3. ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน 1) ลิฟต์ขัดข้องบ่อย 2) ไม่มีห้องพยาบาล 3) อุปกรณ์บางส่วนไม่คำนึงถึงความปลอดภัย	1) ความเสี่ยงอุบัติเหตุ 2) ภาพลักษณ์องค์กรลดลง 3) บุคลากรรู้สึกไม่มั่นคง
	4. การประชาสัมพันธ์บทบาทสำนักงานยังไม่เพียงพอ 1) ต้องการสื่อสารภารกิจผ่านสื่อต่าง ๆ	1) ประชาชนไม่เข้าใจภารกิจ 2) เจ้าหน้าที่ภาคสนามทำงานยากขึ้น
10	พนักงานราชการ / จ้างเหมาบริการ (กลุ่มเฉพาะ)	
	1. สิทธิประโยชน์และการโอนย้ายยังไม่เอื้อประโยชน์เต็มที่ 1) ควรใช้สิทธิตามประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เช่น การโอนย้ายภายในกรม 2) แม้มีระเบียบการย้าย แต่ไม่เห็นการดำเนินการจริง 3) ไม่ทราบข้อมูลอัตราว่างในแต่ละจังหวัด	1) บุคลากรรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม 2) ขาดความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารบุคคล
	2. ความซ้ำซ้อนของงานและตัวชี้วัดกดดันสูง 1) คาบงาน/การส่งงานซ้ำซ้อน 2) ตัวชี้วัดเน้นเป้าหมายสูงสุดโดยไม่คำนึงภาระงานจริง 3) เกิดแรงกดดัน ความเครียด และความขัดแย้งภายในทีม	1) บรรยากาศการทำงานตึงเครียด 2) เกิดความบาดหมางสะสม 3) ประสิทธิภาพงานลดลง 4) องค์กรขาดความเป็นหนึ่งเดียว
	3. ความไม่ชัดเจนเรื่องค่าตอบแทนและเงินสนับสนุน 1) การจัดสรรค่าใช้จ่ายโครงการไม่ชัดเจนระหว่างผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ควบคุมงาน 2) แนวทางเงินกองบริจาค (ถ้ามี) ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ 3) กังวลเรื่องการหักค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม	1) ความขัดแย้งภายในทีม 2) ความรู้สึกไม่ยุติธรรม 3) เสี่ยงต่อข้อร้องเรียนด้านการเงิน
	4. ความมั่นคงในอาชีพและเส้นทางเติบโตจำกัด 1) เงินเดือนต้น ไม่มีการขยายเพดาน	1) บุคลากรหมดแรงจูงใจระยะยาว

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	2) ต้องการปรับวุฒิการศึกษา 3) อยากมีช่องทางสอบบรรจุเป็นข้าราชการ	2) สูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์
	5. สวัสดิการไม่สอดคล้องค่าครองชีพ 1) ต้องการเพิ่มสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ 2) จ้างเหมาบริการควรได้รับสวัสดิการจากหน่วยงาน เช่น ประกันกลุ่ม/สวัสดิการพื้นฐาน 3) ต้องการกองทุนเฉพาะเพื่อเงินออมหลังเกษียณ	1) ความไม่มั่นคงทางการเงิน 2) ความเหลื่อมล้ำระหว่างประเภทการจ้าง 3) ความผูกพันต่อองค์กรลดลง
	6. การปรับสถานะตำแหน่งจ้างเหมาบริการ 1) เสนอปรับตำแหน่งจ้างเหมาบริการเป็นพนักงานราชการ 2) ต้องการทำงานระยะยาวและพัฒนาต่อเนื่อง	1) บุคลากรคุณภาพสูงอาจลาออก 2) ขาดความต่อเนื่องของงาน 3) เสียโอกาสพัฒนาความเชี่ยวชาญเชิงลึก

5.3 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร

ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร โดยใช้แนวคิด Self-Determination Theory ในบริบทองค์กร บูรณาการร่วมกับแนวคิดด้าน ภาวะผู้นำ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ประกอบการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบในอนาคต รวมทั้งคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
(รักษาและต่อยอด)	(แก้ไข)	(แนวทางใหม่ (New Ideas))	(ลดและป้องกัน)
1) บุคลากรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเห็นคุณค่าของงานที่ตนรับผิดชอบต่อองค์กร และสังคม ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (มี Internalized Motivation Index (IMI) ได้คะแนนเฉลี่ย 4.28 (85.53%) อยู่ในระดับสูงมาก) 2) บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง (คะแนนความตั้งใจทำงานระยะยาว 4.26 (85.27%)) 3) บรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับที่ดี มีความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเอื้อต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร (ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม 4.13 (82.65%) และความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน 4.14 (82.80%))	1) บุคลากรบางส่วนยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะที่แตกต่าง เนื่องจากกังวลถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อหน้าที่การงาน (คะแนน 3.58 (71.56%) ซึ่งเป็นคะแนนต่ำที่สุดในผลสำรวจ) 2) การสื่อสารความรู้สึก ความกังวล หรือปัญหาในการปฏิบัติงานยังไม่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยในบางหน่วยงาน (คะแนนประมาณ 3.68 (73.68%)) 3) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาบางระดับยังขาดความชัดเจนในการตัดสินใจและการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร 4) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลบางด้าน เช่น การโยกย้าย การพัฒนาบุคลากร หรือการสื่อสารเหตุผลในการบริหารจัดการ ยังขาดความชัดเจนหรือความเข้าใจที่ตรงกันในองค์กร	1) ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงนโยบายและแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและทิศทางการพัฒนาองค์กร 2) แนวคิดการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety) สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง เป็นปัจจัยสนับสนุนให้สามารถพัฒนาโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการพัฒนาผู้นำในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ เช่น การพัฒนาทักษะบุคลากร การวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการ	1) หากบุคลากรยังไม่สามารถแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะได้อย่างเปิดเผย อาจส่งผลให้การพัฒนาและการตัดสินใจขององค์กรขาดมุมมองที่หลากหลาย 2) ความไม่ชัดเจนในบางกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบการบริหารขององค์กร 3) ปัญหาด้านภาวะผู้นำหรือการบริหารจัดการในบางระดับ อาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) ภาระงานและการจัดสรรกำลังคนที่ไม่สมดุลในบางหน่วยงาน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
4) บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ถึงความหมายและความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในงานและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (มิติ Meaning and Well-being Index (MWI) ได้ 4.12 (82.36%))		หมุนเวียนงาน สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรขององค์กร	

5.4 การทบทวนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนา

จากผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า มีประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน 6 ประเด็น โดยในจำนวนนี้มีถึง 5 ประเด็น ที่อยู่ในมิติที่ 3 ด้าน Psychological Safety Index (PSI) ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดในเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety) การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และบรรยากาศการทำงานในระดับทีม ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับรูปแบบการบริหารงานและพฤติกรรมของหัวหน้างาน ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือสะท้อนปัญหาได้อย่างเต็มที่ นอกจากประเด็นในมิติที่ 3 แล้ว ยังพบว่ามีอีก 1 ประเด็นที่อยู่ในมิติที่ 1 Psychological Need Fulfillment Index (PNFI) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงาน โดยเป็นประเด็นที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงเป็นลำดับที่ 4 ของประเด็นที่ควรปรับปรุงทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนากระบวนการบริหารงานและการสื่อสารภายในหน่วยงาน ให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขประเด็นดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของหัวหน้างานในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร Building Psychological Safety Culture บรรยายโดย ดร.สหรัฐ เจตมโนรมย์ (นักจิตวิทยาการปรึกษา/วิทยากร) เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2569 เวลา 10.00 - 11.00 น. ผ่านระบบประชุมออนไลน์ Microsoft Teams เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร รวมทั้งเสริมสร้างความเข้าใจในบทบาทของผู้นำต่อการกำหนดบรรยากาศการทำงานในทีม การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด และการสร้างความไว้วางใจในทีม ตลอดจนพัฒนาทักษะด้านการรับฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงพัฒนา และการบริหารจัดการความแตกต่างของความคิดเห็นในทีมอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ได้นำองค์ความรู้ แนวคิด และแนวทางที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) และเพื่อให้การกำหนดแนวทางหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมกับบริบทการทำงานของหน่วยงาน สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ จึงจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน โดยร่วมกับกองนโยบายและวิชาการสถิติ ซึ่งมีภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และวิทยากรผู้บรรยาย คือ นายฉัตรดนัย ศรีชัย ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการให้คำปรึกษาหลักสูตร MEd in Rehabilitation Counseling in Mental Health จากมหาวิทยาลัย Hofstra University เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา และจบปริญญาตรีคณะจิตวิทยา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้รับการรับรองเป็น Certified Rehabilitation Counsellor (CRC) จาก Commission on Rehabilitation Counselor Certification (CRCC) เคยดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขที่โรงพยาบาลศรีธัญญา ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านสุขภาพจิตโดยตรง รวมทั้งทำงานเป็นนักจิตวิทยาการปรึกษาในองค์กรและคลินิกเอกชน อีกทั้งยังมีประสบการณ์เป็นนักวิจัยด้านสุขภาพจิตและเทคโนโลยี ปัจจุบันปฏิบัติงานในฐานะนักบำบัด (Qualified Counsellor) โดยมีประสบการณ์ด้านการให้คำปรึกษาสุขภาพจิตและสารเสพติด รวมถึงการสนับสนุนด้านอาชีพและการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งวิทยากรมีแนวทางการให้คำปรึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ ควบคู่กับการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ โดยประยุกต์ใช้แนวคิด Cognitive Behavioral Therapy (CBT) เป็นหลัก ทั้งนี้ ได้ร่วมกันออกแบบและจัดทำหลักสูตรการอบรมสำหรับหัวหน้างานให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และตอบโจทย์ปัญหาที่พบได้อย่างตรงประเด็น โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From Concept to Practice) เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถขยายผลไปสู่การพัฒนาบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการดำเนินโครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างานในหลักสูตรการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำอย่างเป็นเลิศ ด้วยความยืดหยุ่นทางความคิด สมดุลทางอารมณ์ และเสริมสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety) ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2569 ประกอบกับการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษและระดับอาวุโส พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ในสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีได้ขึ้นอยู่กับทักษะเชิงวิชาการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรเพียงอย่างเดียว หากแต่มีความเชื่อมโยงกับระบบนิเวศในการทำงาน (Workplace Ecosystem) ที่เอื้อต่อการสร้างความไว้วางใจ ความเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือสะท้อนปัญหาในการปฏิบัติงานโดยไม่กังวลต่อผลกระทบเชิงลบ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การพัฒนาวัฒนธรรมในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและสาเหตุเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน ได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นปัญหาที่พบ	การวิเคราะห์สาเหตุ
1. หัวหน้างานบางส่วนยังต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารทีม การรับฟังความคิดเห็น และการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	แม้ว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในภารกิจหลักของหน่วยงานเป็นอย่างดี แต่การพัฒนาหัวหน้างานในอดีตมักให้ความสำคัญกับความรู้ทางวิชาการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก ขณะที่การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ การบริหารทีม การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ส่งผลให้หัวหน้างานบางส่วนยังขาดเครื่องมือหรือแนวทางในการบริหารทีมในลักษณะที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย
2. บุคลากรบางส่วนยังไม่มั่นใจในการตั้งคำถาม หรือสะท้อนปัญหาในการทำงาน	วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรภาครัฐโดยทั่วไปยังให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความรอบคอบ และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนกังวลว่าการแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม หรือการสะท้อนปัญหาในการทำงาน อาจถูกตีความว่าเป็นการขาดความพร้อมหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงอาจเลือกที่จะไม่แสดงความคิดเห็นหรือไม่ตั้งคำถาม แม้จะพบประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมยังเกิดขึ้นในระดับจำกัด	รูปแบบการสื่อสารภายในหน่วยงานในบางกรณียังคงเป็นการถ่ายทอดหรือชี้แจงงานจากหัวหน้างานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ขณะที่การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ร่วมเสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือสะท้อนปัญหาในการดำเนินงานยังมีค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในทีมยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน
4. บุคลากรบางส่วนยังมีความกังวลต่อผลกระทบจากการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา	โครงสร้างการบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะลำดับชั้นค่อนข้างชัดเจน ประกอบกับความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจทำให้บุคลากรบางส่วนเลือกที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่าความคิดเห็นดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานก็ตาม

ประเด็นปัญหาที่พบ	การวิเคราะห์สาเหตุ
5. แนวทางการจัดการเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานยังมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการงานในบางกรณียังคงให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการระบุผู้รับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดเป็นสำคัญมากกว่าการวิเคราะห์กระบวนการทำงานเชิงระบบเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ส่งผลให้โอกาสในการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและการนำบทเรียนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานยังเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่
6. บุคลากรบางส่วนยังไม่มั่นใจว่าความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของตนจะได้รับการรับฟังและนำไปใช้	ในบางกรณีองค์กรยังไม่มีกลไกหรือช่องทางเชิงระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร รวมถึงการสื่อสารผลการนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นอาจไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม
7. หัวหน้างานบางส่วนเผชิญแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชาในการเร่งรัดผลลัพธ์ของงาน	ระบบการบริหารราชการที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจตามตัวชี้วัดและกรอบระยะเวลาที่กำหนด อาจทำให้หัวหน้างานบางส่วนรู้สึกถึงแรงกดดันในการเร่งรัดผลการดำเนินงานของทีม ส่งผลให้การเปิดพื้นที่ให้ทีมงานได้ทดลองแนวคิดใหม่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้จำกัด เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นหลัก
8. กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานยังเน้นความรู้และประสบการณ์ด้านงานเป็นสำคัญ	การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอดีตมักให้ความสำคัญกับความรู้ ความสามารถทางวิชาการ หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ขณะที่สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ การบริหารทีม การสื่อสาร และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจภายในทีม ยังไม่ได้รับการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างชัดเจน
9. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดยังอยู่ในระยะเริ่มต้น	ด้วยลักษณะของงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความรอบคอบ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน บุคลากรบางส่วนอาจมีความกังวลต่อผลกระทบจากข้อผิดพลาดในการทำงาน ส่งผลให้การทดลองแนวคิดใหม่ การเสนอวิธีการทำงานที่แตกต่าง หรือการเรียนรู้จากความล้มเหลวอาจเกิดขึ้นในระดับจำกัด

แผนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ได้แก่ ทักษะของผู้บริหาร รูปแบบการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของ HR Scorecard ซึ่งมุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลกับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Employee Outcomes) และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Results) ในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นการพัฒนา	แผนการดำเนินงาน / แนวทางพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)		
1. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน Psychological Safety	ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กร โดยบูรณาการแนวคิด Psychological Safety เข้าไปในกระบวนการสำคัญ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้นำ โดยกำหนดสมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การบริหารความขัดแย้ง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร พร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะดังกล่าวในการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน	กกจ.
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)		
2. การพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานในการสร้าง Psychological Safety	จัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานทุกระดับ โดยมุ่งเน้นทักษะการบริหารทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานยุคใหม่ เช่น การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงพัฒนา (Developmental Feedback) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการจัดการความขัดแย้งในทีม พร้อมทั้งจัดให้มีการฝึกปฏิบัติผ่านกรณีศึกษา (Case Study) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) และกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถนำทักษะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาหัวหน้างานดังกล่าวเน้นเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) อันเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่หลอมรวมจากความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนบุคคล เพื่อผลักดันการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 48 ที่กำหนดให้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนายังเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012.4/ว 18 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2568 และยังคงมุ่งเน้นการตอบโจทย์	นว. และ กกจ.

ประเด็นการพัฒนา	แผนการดำเนินงาน / แนวทางพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ
	สมรรถนะหลักของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในด้านการประสานความร่วมมือร่วมใจ (Working Effectively Together) ที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและการสร้างพลังร่วมในการทำงาน โดยเฉพาะการยกระดับสมรรถนะของหัวหน้างานระดับชำนาญการพิเศษและระดับอาวุโสให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่ 2 เพื่อร่วมเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน	
3. การพัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกันในทีม และการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ผ่านกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาทีมงาน (Team Development) และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากร ลดความขัดแย้งในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะหลักด้านการประสานความร่วมมือร่วมใจ (Working Effectively Together) ของหัวหน้างานระดับชำนาญการพิเศษและระดับอาวุโสให้บรรลุในระดับที่ 2 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานสถิติแห่งชาติกำหนด	นว. และ กกจ.
4. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแนวทางการบริหารจัดการข้อผิดพลาดในการทำงานที่เน้นการวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบมากกว่าการตำหนิบุคคล เช่น การจัดกิจกรรมทบทวนบทเรียนหลังการดำเนินงาน (After Action Review : AAR) การแลกเปลี่ยนบทเรียนจากโครงการหรือภารกิจสำคัญ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานและนำบทเรียนไปปรับปรุงกระบวนการทำงานในอนาคต อันจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะหลักด้านการประสานความร่วมมือร่วมใจ (Working Effectively Together) ของหัวหน้างานระดับชำนาญการพิเศษและระดับอาวุโสให้บรรลุในระดับที่ 2 ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานสถิติแห่งชาติกำหนด	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)		
5. การพัฒนาระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	จัดให้มีกลไกและช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อกังวลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร (Employee Survey) ระบบข้อเสนอแนะออนไลน์ (Suggestion System) หรือเวทีพบปะระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ โดยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance)		
6. การสร้างพื้นที่การสื่อสารที่เปิดกว้างในองค์กร	ส่งเสริมให้หน่วยงานจัดให้มีเวทีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมสะท้อนความคิดเห็นในการทำงาน (Reflection Meeting) การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน หรือเวทีนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ และมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.

ประเด็นการพัฒนา	แผนการดำเนินงาน / แนวทางพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ
7. การสร้างกลไกสนับสนุนทางจิตใจในการทำงาน	ส่งเสริมให้มีระบบสนับสนุนด้านจิตใจและความเป็นอยู่ของบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษาในที่ทำงาน (Counseling) การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะในการทำงาน (Well-being Activities) การสร้างเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Support) หรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และกำลังใจในการทำงาน เพื่อช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงานและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.

บทที่ 6

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

(พ.ศ. 2569 - 2572)

6.1 วิสัยทัศน์

พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงด้านสถิติและเทคโนโลยีดิจิทัล รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6.2 พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์กร
2. สร้าง พัฒนา และรักษาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงด้านสถิติและเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและยึดมั่นในคุณค่าของการเป็นข้าราชการที่ดี
4. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

6.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์กร (มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์)
2. ยกระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล)
3. เสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพบุคลากรด้านสถิติและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล)
4. ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเป็นธรรม (มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)
5. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน)

6.4 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (เป้าประสงค์การบริหารทรัพยากรบุคคล / ค่าเป้าหมายระยะ 4 ปี)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
มิติ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์											
1. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางการองค์กร	1.1 สสช. มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ สสช.	1.1.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสช.	แผนกลยุทธ์ ฯ ปี 65-68	แผนกลยุทธ์ ฯ ปี 65-68	แผนกลยุทธ์ ฯ ปี 65-68	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสช. พ.ศ. 2569 – 2572 ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบ	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ พ.ศ. 2569 - 2572 และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ พ.ศ. 2573 - 2576	1. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ พ.ศ. 2569 - 2572 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ พ.ศ. 2573 - 2576	กกจ. และคณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
		1.1.2 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของกลุ่มการเจ้าหน้าที่	แผนปฏิบัติการประจำปี 2566	แผนปฏิบัติการประจำปี 2567	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568	แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2569 ได้รับความเห็นชอบในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ	แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2570 ได้รับความเห็นชอบในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ	แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2571 ได้รับความเห็นชอบในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ	แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2572 ได้รับความเห็นชอบในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ	แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี ได้รับความเห็นชอบรวม 4 ปี	กกจ. และ คณะทำงาน
	1.2 ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสถิติแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2572 ให้บรรลุเป้าหมาย	1.2.1 ร้อยละเฉลี่ยของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสถิติแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2572	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	กกจ. และ คณะทำงาน
	1.3 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสช. ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	1.3.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการกำหนด	แผนการกำหนดตำแหน่ง ปี 68-70	แผนการกำหนดตำแหน่ง ปี 68-70	แผนการกำหนดตำแหน่ง ปี 68-70	ดำเนินการตามแผนการกำหนดตำแหน่ง	ดำเนินการตามแผนการ	N/A	N/A	แผนการกำหนดตำแหน่งที่สอดคล้องกับ	กกจ. และ คณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
		ตำแหน่งเพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับที่สูงขึ้นของ สสข.			ได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และดำเนินการตามแผนการกำหนดตำแหน่ง ปี 68	ปี 69 และได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	กำหนดตำแหน่ง ปี 70 และได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม			ภารกิจของ สสข. และได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล											
2. ยกระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	2.1 ปรับปรุงฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS) ของ สสข. ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสามารถนำไปใช้	2.1.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	N/A	N/A	ร้อยละ 70	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	กกจ. และคณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
	ประโยชน์ในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล										
	2.2 วิธีการ/ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในเรื่องดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.2.1 จำนวนช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	2 ช่องทาง (nso.go.th, intranet)	กกจ. และ คณะทำงาน
	2.3 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ได้ตามปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่องค์กรต้องการ	2.3.1 ร้อยละของการสรรหาบุคลากรได้ตามแผนปฏิบัติการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	สรรหาบุคลากรได้ตามแผนฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	กกจ. และ คณะทำงาน
		2.3.2 ระยะเวลาเฉลี่ยของการสรรหาและคัดเลือกต่อครั้ง	ไม่เกิน 120 วัน	ไม่เกิน 90 วัน	ไม่เกิน 90 วัน	ไม่เกิน 180 วัน	ไม่เกิน 170 วัน	ไม่เกิน 160 วัน	ไม่เกิน 150 วัน	ระยะเวลาการสรรหา/คัดเลือกต่อครั้งไม่เกิน 150 วัน	กกจ. และ คณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล											
3. เสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพบุคลากรด้านสถิติและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.1 บุคลากร สสช. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	3.1.1 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	70 คน	96 คน	90 คน	80 คน	90 คน	100 คน	100 คน	บุคลากรใน สสช. ที่ได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	กกจ. และคณะทำงาน
	3.2 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	3.2.1 ร้อยละของการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหาร สสช. โดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบัน/หน่วยงานภายนอกเป็น ผู้จัดการฝึกอบรมได้ตามแผนปฏิบัติการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	กกจ. และคณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
		3.2.2 ร้อยละของบุคลากรใน กกจ. และบุคลากรด้าน HR ภายใน สสช. ที่ได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) โดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบัน/หน่วยงานภายนอก เป็นผู้จัดการฝึกอบรมได้ตามแผนปฏิบัติการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	กกจ. และคณะทำงาน
		3.2.3 จำนวนโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งข้าราชการเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะเสริมความรู้ด้าน	3 กิจกรรม/โครงการ	5 กิจกรรม/โครงการ	2 กิจกรรม/โครงการ	2 กิจกรรม/โครงการ	3 กิจกรรม/โครงการ	4 กิจกรรม/โครงการ	5 กิจกรรม/โครงการ	ไม่น้อยกว่า 5 กิจกรรม/โครงการ	กกจ. และคณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
		เทคโนโลยีดิจิทัล แก่บุคลากรในสสช.									
มิติที่ 4 ความพร้อม รับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล											
4. ส่งเสริมการบริหาร ทรัพยากรบุคคลตาม หลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเป็นธรรม	4.1 เพื่อให้การ บริหารทรัพยากร บุคคลของ สสช. มี ความโปร่งใสและเป็น ธรรม	4.1.1 คะแนนการ ประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส ในการดำเนินงาน ของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) (ป.ป.ช. เป็นผู้ ประเมิน)	90.02	90.95	93.45	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	กกจ. และ คณะทำงาน
		4.1.2 ระดับ ความสำเร็จของ การกำหนด หลักเกณฑ์การ คัดเลือกและส่ง บุคลากรเข้ารับ การฝึกอบรม ฯ	N/A	N/A	N/A	ศึกษา รวบรวมและ วิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อ เตรียมจัดทำ หลักเกณฑ์ การคัดเลือก ฯ	หลักเกณฑ์ การคัดเลือก ฯ ได้รับ ความ เห็นชอบ จาก ผู้บริหาร	ดำเนินการ ตาม หลักเกณฑ์ การคัดเลือก บุคลากรเข้า รับการ อบรม	ทบทวน หลักเกณฑ์ การคัดเลือก บุคลากรเข้า รับการ อบรม	ทบทวน หลักเกณฑ์ การคัดเลือก บุคลากรเข้า รับการอบรม	กกจ. และ คณะทำงาน
		4.1.3 ระดับ ความสำเร็จของ การประกาศ	ประกาศ หลักเกณฑ์ การประเมินผล	ประกาศ หลักเกณฑ์ การประเมินผล	ประกาศ หลักเกณฑ์การ ประเมินผลการ	ประกาศ หลักเกณฑ์ การประเมิน	ทบทวน ประกาศ หลักเกณฑ์	ทบทวน ประกาศ หลักเกณฑ์	ทบทวน ประกาศ หลักเกณฑ์	ประกาศ หลักเกณฑ์ การ	กกจ. และ คณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
		หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการบริหารวงเงินเพื่อใช้ในการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการใน สสส.	การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ ได้รับการทบทวน ใน ปีงบประมาณ 2566 และแจ้งเวียนให้ทราบทั่วกัน	การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ ได้รับการทบทวน ใน ปีงบประมาณ 2567 และแจ้งเวียนให้ทราบทั่วกัน	การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ ได้รับการทบทวน ใน ปีงบประมาณ 2568 และแจ้งเวียนให้ทราบทั่วกัน	ผลการปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารและแจ้งเวียนให้ทราบโดยทั่วกัน	การประเมินผล การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ และแจ้งเวียนให้ทราบโดยทั่วกัน	การประเมินผล การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ และแจ้งเวียนให้ทราบโดยทั่วกัน	การประเมินผล การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ และแจ้งเวียนให้ทราบโดยทั่วกัน	ประเมินผล การปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขการบริหารวงเงินฯ ได้รับการทบทวนทุกปีงบประมาณ และแจ้งเวียนให้ทราบทั่วกัน	
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน											
5. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร	5.1 เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ	5.1.1 ระดับความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ	โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต	1. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต	กกจ. และคณะทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (HRM Goals)	ตัวชี้วัด (HRM KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)			ค่าเป้าหมาย (HRM Target)					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72	รวม 4 ปี	
		สำนักงานสถิติแห่งชาติ	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2568	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2568	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2568	สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบ			บุคลากรและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570	บุคลากร พ.ศ. 2568 - 2570 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร พ.ศ. 2571 - 2573	
	5.2 เพื่อสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในสสข. เพื่อให้เกิดมาตรการหรือระบบในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข	5.2.1 คะแนนความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กรในมิติต่างๆ	ร้อยละ 80.24	ร้อยละ 78.48	ร้อยละ 82.51	ร้อยละ 80 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 80 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 85 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 90 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 90 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	กกจ. และ คณะทำงาน
		5.2.2 ร้อยละของการโอน/ลาออกของบุคลากร	ร้อยละ 5.8 (49 ราย)	ร้อยละ 5.2 (44 ราย)	N/A	ร้อยละ 4	ร้อยละ 3	ร้อยละ 2	ร้อยละ 1	ร้อยละ 1	กกจ. และ คณะทำงาน

6.5 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ระยะ 4 ปี)

มิติของ HR Scorecard	ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	กลยุทธ์ (HRM Strategies)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (HRM Initiatives)	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72		
มิติที่ 1 ความ สอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	1. พัฒนาระบบการวางแผนและ การบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ทิศทางองค์กร	1. กลยุทธ์การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีประสิทธิภาพสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ของ สสช.	1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572	↔				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			2. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572	↔				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			3. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากร บุคคล ประจำปี ของ กกจ.	↔	↔	↔	↔	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
		2. กลยุทธ์การสร้างระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงรุก	4. การทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์ ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย	↔				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			5. การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (job description)		↔	↔	↔	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			6. การจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างพนักงานราชการ รอบที่ 7 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2572 - 2575)			↔		ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			7. การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานสถิติแห่งชาติ	↔	↔	↔	↔	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ./พร.
			8. การดำเนินงานตามแผนการกำหนดตำแหน่ง 3 ปี (พ.ศ. 2568 - 2570)	↔	↔	↔	↔	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			9. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path)	↔	↔	↔	↔	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.

มิติของ HR Scorecard	ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	กลยุทธ์ (HRM Strategies)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (HRM Initiatives)	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72		
			10. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Hipps)	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	2. ยกระดับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	1. กลยุทธ์การนำเทคโนโลยีและ สารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	1. การจัดทำประวัติ ก.พ.7 ออนไลน์ ผ่านระบบทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ (SEIS)	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			2. การจัดทำฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS)	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			3. การจัดทำข้อมูลวันลาออนไลน์ของ บุคลากร ใน สสช. (I-Smart Service)	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			4. การรับสมัครสอบแข่งขันออนไลน์	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			5. การลงเวลาปฏิบัติราชการผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์บนอุปกรณ์เคลื่อนที่	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	ศท.
			6. การรายงานการลงเวลาการปฏิบัติราชการ สสช. (8 ชั่วโมง) ออนไลน์	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	ศท.
			7. การต่อสัญญาจ้างพนักงานราชการออนไลน์			←	→	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
		2. กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ ด้าน IT ของบุคลากร	8. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	3. เสริมสร้างสมรรถนะและ ศักยภาพบุคลากรด้านสถิติ และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง	1. กลยุทธ์สมรรถนะที่ใช้กับการ พัฒนางานของ สสช.	1. การจัดทำและเผยแพร่คู่มือความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานสถิติ แห่งชาติ	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.

มิติของ HR Scorecard	ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	กลยุทธ์ (HRM Strategies)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (HRM Initiatives)	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72		
			2. การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	←	→			ไม่ใช้งบประมาณ	กกจ. กทบ.
			3. กิจกรรมเพิ่มทักษะ สมรรถนะรายบุคคลจากการประเมินของหัวหน้างาน	←	→			ไม่ใช้งบประมาณ	ทุกหน่วยงานใน สสช.
			4. กิจกรรมสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	←	→			ไม่ใช้งบประมาณ	กกจ.
			5. กิจกรรมสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำหรับจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 - 2576)				←	ไม่ใช้งบประมาณ	กกจ.
			6. กิจกรรมสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร สสช. ที่มีต่อองค์กร	←	→			ไม่ใช้งบประมาณ	กกจ.
			7. กิจกรรมสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สสช.	←	→			ไม่ใช้งบประมาณ	กกจ.
		2. กลยุทธ์การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ	8. โครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหาร สสช. โดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบัน/หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรม	←	→			ไม่ใช้งบประมาณ	กกจ.

มิติของ HR Scorecard	ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	กลยุทธ์ (HRM Strategies)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (HRM Initiatives)	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72		
			9. การเตรียมความพร้อมข้าราชการเพื่อเลื่อนระดับจากระดับปฏิบัติการเป็นระดับชำนาญการ	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
มิติที่ 4 ความพร้อม รับผิดชอบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	4. ส่งเสริมการบริหารทรัพยากร บุคคลตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเป็นธรรม	1. กลยุทธ์สร้างความโปร่งใส ชัดเจนในการบริหารทรัพยากร บุคคล	1. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสใน การดำเนินงาน (ITA) ของ สสข.	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	ทุกหน่วยงาน ใน สสข.
			2. โครงการส่งเสริมธรรมาภิบาลในการ บริหารงานบุคคล	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ. กคธ.
			3. การจัดทำหลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือก และเลื่อนระดับตำแหน่งที่ประกอบด้วยปัจจัย น้ำหนัก และวิธีการให้คะแนน	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			4. การจัดทำหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการ เพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ สูงขึ้น	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			5. การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกและส่ง บุคคลเข้ารับการฝึกอบรม	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ. กพบ.
			6. การจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติราชการและการบริหารการเงินเพื่อเลื่อน เงินเดือนของข้าราชการ สสข.	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
		2. กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากร สสข. เป็นผู้มีวินัยและจรรยาบรรณ ข้าราชการที่ดี	7. โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่ บุคลากร สสข.	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กคธ.
			8. โครงการอบรมการเป็นข้าราชการ ที่ดีให้กับข้าราชการใหม่ของ สสข.	←	→			ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.

มิติของ HR Scorecard	ประเด็นยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Issues)	กลยุทธ์ (HRM Strategies)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (HRM Initiatives)	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 69	ปี 70	ปี 71	ปี 72		
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิต และความสมดุล ระหว่างชีวิตกับ การทำงาน	5. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร	1. กลยุทธ์สร้างสุข เพิ่มความ ผูกพัน รักมั่นใน สสช.	1. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพ ชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพ ชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2571 - 2573				←→	ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			3. โครงการเชิดชูเกียรติข้าราชการพลเรือน ดีเด่น	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			4. โครงการสืบสานวัฒนธรรมและประเพณีของ สสช.	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.
		2. กลยุทธ์สร้างองค์กรแห่ง ความสุข Happy Workplace	5. โครงการ สสช. เพื่อสังคม	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.
			6. กิจกรรมสำรวจความสุขของบุคลากร สสช. ด้วยเครื่องมือ Happy Monitor	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.
			7. โครงการ 5ส ในที่ทำงาน	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	ทุกหน่วยงาน ใน สสช.
			8. โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบสวัสดิการ	←→				ไม่ใช้ งบประมาณ	กกจ.

ภาคผนวก

อภิธานศัพท์ (glossary)

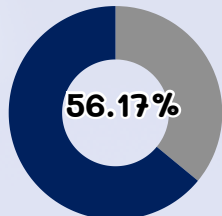
เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันในการนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2572 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570) ไปสู่การปฏิบัติ จึงได้รวบรวมคำจำกัดความของคำศัพท์สำคัญที่ใช้ในแผนไว้ ดังนี้

คำศัพท์	คำนิยาม (Definition)
Competency (สมรรถนะ)	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Knowledge, Skills, Abilities and Attributes) ที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่กำหนด
Talent Management (การบริหารผู้มีศักยภาพสูง)	กระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างคุณค่าต่อองค์กรในระยะยาว
Digital Skill (ทักษะดิจิทัล)	ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
Succession Plan (แผนสืบทอดตำแหน่ง)	กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่รองรับการดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กรในอนาคต ลดความเสี่ยงจากการขาดผู้สืบทอดตำแหน่ง และสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน
Career Development (การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ)	กระบวนการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพให้สอดคล้องกับศักยภาพของบุคคลและความต้องการขององค์กร
Individual Development Plan (IDP) (แผนพัฒนารายบุคคล)	แผนการพัฒนาที่กำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยเชื่อมโยงกับผลการประเมินสมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน และเป้าหมายขององค์กร
Employee Engagement (ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร)	ระดับความมุ่งมั่น ความเต็มใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้)	องค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนางาน นวัตกรรม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
Workforce Planning (การวางแผนกำลังคน)	กระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการกำลังคนทั้งในด้านจำนวน คุณภาพ และสมรรถนะ เพื่อให้มีบุคลากรที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม รองรับภารกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
Performance Management (การบริหารผลการปฏิบัติงาน)	กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ติดตาม ประเมินผล ให้ข้อเสนอแนะ และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการดำเนินงานของบุคคลและองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวน แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

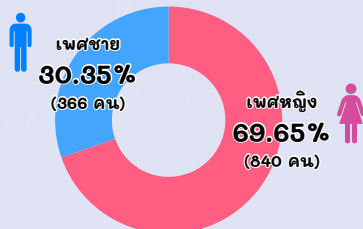
ในระหว่างวันที่ 27 มกราคม 2569 ถึงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569

อัตราการตอบแบบสำรวจ

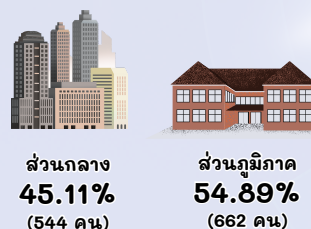


มีผู้ตอบแบบสำรวจรวม 1,206 คน
จากประชากรทั้งหมดในสังกัด 2,147 คน

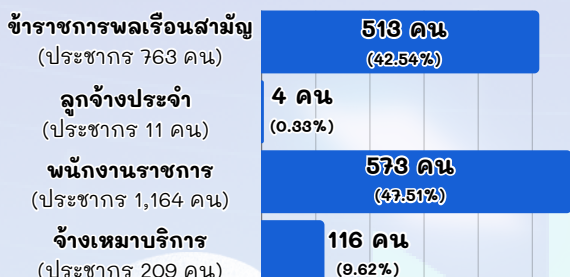
สัดส่วนเพศ



สังกัด



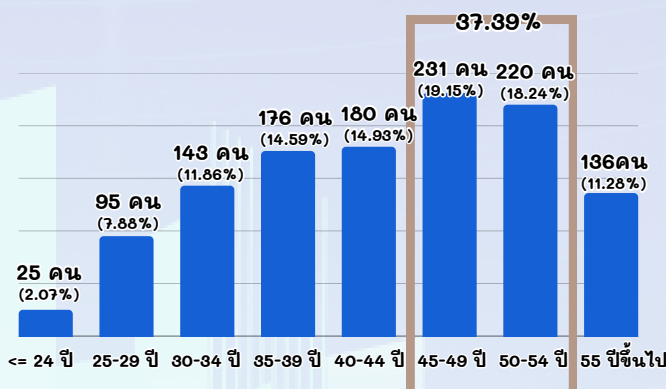
ประเภทบุคลากร



ข้อมูล ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569

ช่วงอายุ

กลุ่มอายุหลักในช่วง 45-54 ปี



สรุปผลการสำรวจ โดยใช้โครงสร้างดัชนี Human Capital Sustainability Index (HCSI)



ภาพรวม HCSI อยู่ในระดับ “สูง” (80.66%)

บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและเห็นด้วยกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

แรงจูงใจภายใน (IMI) เป็นจุดแข็งที่สุด (85.53%)

บุคลากรทำงานโดยเชื่อมโยงกับคุณค่าและเป้าหมายชีวิตในระดับสูงมาก

- มิติที่ 2 : แรงจูงใจภายใน (IMI) (IMI) ▶ 85.53% ▶ สูงมาก
- มิติที่ 4 : ความหมายและคุณภาพชีวิตการทำงาน (MWI) (MWI) ▶ 82.36% ▶ สูง
- มิติที่ 1 : การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน (PNFI) (PNFI) ▶ 79.42% ▶ สูง
- มิติที่ 3 : ความปลอดภัยทางจิตใจ (PSI) (PSI) ▶ 75.33% ▶ สูง

6 ประเด็นเร่งด่วนที่ต้องปรับปรุง

มิติที่ 3 ความปลอดภัยทางจิตใจ (PSI)
ติดอันดับควรปรับปรุงมากที่สุด

จาก 6 ประเด็นเร่งด่วน มี 5 ประเด็นที่มาจาก
มิติความปลอดภัยทางจิตใจ

- การกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง (71.56%)
- การกล้าแสดงความรู้สึกหรือความกังวลในการทำงาน (73.68%)
- การเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้จากความล้มเหลว (73.81%)
- อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน (74.06%)
- การเรียนรู้จากความผิดพลาดในการทำงาน (74.31%)
- การแสดงความคิดเห็นโดยไม่ถูกลดคุณค่า (74.61%)

ผลการศึกษาและแนวทางการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety)

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร Building Psychological Safety Culture

บรรยายโดย ดร.สทนต์ เจตมโนรมย์ (นักจิตวิทยาการศึกษา/วิทยากร)

เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2569 เวลา 10.00 - 11.00 น. เข้าร่วมผ่านระบบประชุมออนไลน์ Microsoft Teams

สาระสำคัญของการประชุม

หลักสูตร Building Psychological Safety Culture เป็นการประชุมให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม และการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมตระหนักว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่ได้จำกัดเฉพาะการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและองค์กรโดยรวม

ในการประชุม วิทยากรได้ชวนให้ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนประสบการณ์การทำงานของตนเอง โดยตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แก่ “ในการทำงาน เราจะรู้สึกไม่ปลอดภัยเมื่อใด” และ “ในการทำงาน เราจะรู้สึกปลอดภัยเมื่อใด” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ทบทวนประสบการณ์จริงของตนเอง และตระหนักว่าบรรยากาศในการทำงานมีผลต่อความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิทยากรได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่อาจทำให้บุคลากรรู้สึกไม่ปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน เช่น การได้รับมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ เป้าหมายการทำงานไม่ชัดเจน การทำงานภายใต้ความกดดันสูง การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การขาดความไว้วางใจกันภายในทีม หรือการเสนอความคิดเห็นแล้วไม่ได้รับการรับฟัง ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวอาจทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ในทางตรงกันข้าม ยังได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เช่น การมีผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำอย่างเหมาะสม การทำงานร่วมกับทีมที่มีความร่วมมือและไว้วางใจกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การได้รับการยอมรับในผลงาน รวมทั้งการมีระบบการทำงานที่ชัดเจนและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้บุคลากร กล้าคิด กล้าถาม และกล้าลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ วิทยากรได้ยกตัวอย่างผลการศึกษาของบริษัท Google ภายใต้โครงการ Project Aristotle ซึ่งใช้ระยะเวลาในการศึกษาประมาณ 2 ปี โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากทีมงานจำนวน 180 ทีม และพนักงาน 37,000 คน ผลการศึกษพบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ Psychological Safety หรือความปลอดภัยทางจิตใจ รองลงมาคือ Dependability หรือความไว้วางใจในทีม Structure and Clarity หรือโครงสร้างและเป้าหมายของงานที่ชัดเจน Meaning หรืองานที่มีความหมายต่อชีวิต และ Impact หรืองานที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและสังคม ตามลำดับ และวิทยากรยังได้กล่าวถึงผลการสำรวจของบริษัท Boston Consulting Group (BCG) ซึ่งได้ทำการสำรวจพนักงานจำนวน 28,000 คน จาก 16 ประเทศทั่วโลก พบว่าหากพนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน จะช่วยให้คุณภาพของผลงานเพิ่มขึ้นมากกว่า 50% ในขณะที่หากพนักงานรู้สึกไม่มีความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน คุณภาพของผลงานอาจลดลงได้ถึงประมาณ 38%

ดังนั้น ความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety) จึงหมายถึงความเชื่อของสมาชิกในทีมว่าสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาดในการทำงานได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกล้อเลียน ถูกตำหนิ หรือถูกลงโทษจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องมีความคิดเห็นเหมือนกัน หรือเป็นการยอมรับทุกความคิดเห็นโดยไม่มีการพิจารณา แต่เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ความปลอดภัยทางจิตใจไม่ได้หมายถึงการทำงานในสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายหรือปราศจากความท้าทาย ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มีหน้าที่ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาจากความยากลำบากของงาน แต่ควรปกป้องบุคลากรจากการถูกโจมตีหรือกระทบกระเทือนทางจิตใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเรียกว่า Learning Zone นอกจากนี้ ยังได้ยกตัวอย่างแนวทางการสื่อสารเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน โดยหากคำพูดหรือการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานสามารถทำให้ผู้รับสารรู้สึกดี มีกำลังใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองต่อไป แสดงว่าการสื่อสารดังกล่าวมีส่วนช่วยสร้างความปลอดภัยทางจิตใจภายในทีม ในทางตรงกันข้าม บางครั้งคำพูดหรือการกระทำที่มีเจตนาต้องการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ อาจทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกไม่ดีได้ หากวิธีการสื่อสารมีลักษณะเป็นการตำหนิ การวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง หรือการกล่าวต่อหน้าผู้อื่น ซึ่งอาจทำให้ผู้รับสารรู้สึกถูกตำหนิ ถูกลดคุณค่า หรือขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน แม้ว่าผู้พูดจะมีเจตนาต้องการให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนางานก็ตาม โดยเฉพาะเมื่อการตำหนิหรือการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือมีความรุนแรงย่อมส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางจิตใจของบุคลากรภายในทีม ดังนั้น การสื่อสารอย่างเหมาะสม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. Psychologism หมายถึง แนวคิดทางปรัชญาที่อธิบายว่า หลักตรรกะ ความรู้ ความจริง หรือเกณฑ์ของเหตุผลสามารถอธิบายหรือมีพื้นฐานมาจากกระบวนการทางจิตวิทยาของมนุษย์ เช่น ความคิด ความเชื่อ หรือประสบการณ์ภายในจิตใจ โดยถือว่ากฎทางตรรกะมิใช่สิ่งที่เป็นสากลโดยอิสระ แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานของจิตมนุษย์ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการคิด ความเชื่อ และการรับรู้ของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออกในบริบทการทำงาน โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในทีม ทั้งนี้ ในบริบทของการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) การทำความเข้าใจปัจจัยทางจิตใจของบุคลากรจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ลดความกังวลต่อผลกระทบในทางลบ และส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าถาม และกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืนต่อไป

โครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างานในหลักสูตรการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำอย่างเป็นเลิศ
ด้วยความยืดหยุ่นทางความคิด สมดุลทางอารมณ์
และเสริมสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety)
เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2569 เวลา 09.00 – 16.00 น.
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (โปรแกรม Zoom)

กลุ่มเป้าหมาย : เจ้าหน้าที่สำนักงานสถิติแห่งชาติ ระดับชำนาญการพิเศษและระดับอาวุโส หรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน

วิทยากร : นายฉัตรดนัย ศรีชัย

- ได้รับการรับรองเป็น Certified Rehabilitation Counsellor (CRC) จาก Commission on Rehabilitation Counselor Certification (CRCC)

คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโทด้านการให้คำปรึกษาหลักสูตร MEd in Rehabilitation Counseling in Mental Health จากมหาวิทยาลัย Hofstra University เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา

- ปริญญาตรีคณะจิตวิทยา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์ทำงาน

- นักวิชาการสาธารณสุขที่โรงพยาบาลศรีธัญญา ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านสุขภาพจิตโดยตรง

- นักจิตวิทยาการปรึกษาในองค์กรและคลินิกเอกชน

- มีประสบการณ์เป็นนักวิจัยด้านสุขภาพจิตและเทคโนโลยี

- ปัจจุบันปฏิบัติงานในฐานะนักบำบัด (Qualified Counsellor) โดยมีประสบการณ์ด้านการให้คำปรึกษาสุขภาพจิตและสารเสพติด รวมถึงการสนับสนุนด้านอาชีพและการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งวิทยากรมีแนวทางการให้คำปรึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ ควบคู่กับการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ โดยประยุกต์ใช้แนวคิด Cognitive Behavioral Therapy (CBT) เป็นหลัก

สาระสำคัญของการอบรม

จากการเข้าร่วมอบรมหัวข้อ “Psychological Safety” หรือ “ความปลอดภัยทางใจในการทำงาน” ซึ่งจัดขึ้นสำหรับสำนักงานสถิติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2569 เป็นการอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม การเสนอแนวคิดใหม่ หรือการยอมรับความผิดพลาด โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตำหนิ ถูกลดคุณค่า หรือถูกปฏิบัติในทางลบจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นหัวข้อสำคัญในการพัฒนาองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างนวัตกรรม ความร่วมมือในทีม สุขภาพทางจิตใจ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยการอบรมครั้งนี้ได้รับเกียรติจาก นายฉัตรดนัย ศรีชัย (บาส) เป็นวิทยากร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา สุขภาพจิต และการให้คำปรึกษา โดยได้รับการรับรองเป็น Certified Rehabilitation Counsellor (CRC) จากประเทศสหรัฐอเมริกา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทด้าน Rehabilitation Counseling in Mental Health จาก Hofstra University เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีประสบการณ์การทำงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเคยปฏิบัติงานเป็นนักวิชาการสาธารณสุขที่โรงพยาบาลศรีธัญญา ทำงานด้านนักจิตวิทยาการปรึกษาในองค์กรและคลินิกเอกชน รวมทั้งมีประสบการณ์ด้านงานวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพจิตและเทคโนโลยี

จึงทำให้การบรรยายมีทั้งเนื้อหาทางวิชาการและตัวอย่างจากประสบการณ์จริงที่สามารถเชื่อมโยงกับบริบทการทำงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน

ในช่วงเริ่มต้นของการอบรม วิทยากรได้กล่าวถึงแนวคิดของ Psychological Safety ว่าเป็น “ความรู้สึกปลอดภัยในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น” โดยบุคลากรสามารถสื่อสาร แสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางใหม่ ตั้งคำถาม หรือรายงานปัญหาได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตำหนิ ถูกดูถูก หรือถูกลดคุณค่าในทีม ซึ่งแนวคิดนี้มีรากฐานจากงานวิจัยของ Amy Edmondson นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร ที่อธิบายว่า Psychological Safety คือ “ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในทีมว่าทีมเป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการลองผิดลองถูก และการแสดงความคิดเห็น” กล่าวคือ สมาชิกในทีมจะไม่ถูกลงโทษหรือทำให้อับอายเมื่อแสดงความคิดเห็น ยอมรับข้อผิดพลาด หรือเสนอแนวคิดที่แตกต่าง วิทยากรได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Psychological Safety ไม่ได้หมายถึงการทำงานแบบไม่มีมาตรฐาน หรือการตามใจบุคลากร แต่หมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ภายใต้เป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน โดยอ้างอิงผลการศึกษาของ Google ภายใต้โครงการ Project Aristotle ซึ่งศึกษาปัจจัยของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง และพบว่า Psychological Safety เป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่ง มากกว่าความเก่งเฉพาะบุคคลหรือประสบการณ์ของสมาชิกในทีม เนื่องจากทีมที่มี Psychological Safety จะมีการสื่อสารที่เปิดกว้าง สมาชิกกล้าถาม กล้าขอความช่วยเหลือ กล้ายอมรับข้อผิดพลาด และสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้น วิทยากรได้อธิบายเรื่อง “พื้นที่การทำงาน 4 รูปแบบ” โดยเปรียบเทียบระหว่าง “ระดับความปลอดภัยทางใจ” กับ “ระดับมาตรฐานหรือความคาดหวังในการทำงาน” หากองค์กรมีความคาดหวังต่ำและ ความปลอดภัยต่ำ จะกลายเป็นพื้นที่ที่บุคลากรขาดแรงจูงใจและไม่เกิดการพัฒนา แต่หากองค์กรมีความคาดหวังสูงโดยไม่มีความปลอดภัยทางใจ จะทำให้บุคลากรเกิดความกดดัน ความกลัว และความเครียดสูง จนอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟ ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถสร้างทั้งความคาดหวังที่ชัดเจนและความปลอดภัยทางใจสูงได้ จะเกิด “Learning Zone” ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม วิทยากรยังได้นำเสนอข้อมูลเชิงสถิติเกี่ยวกับประโยชน์ของ Psychological Safety ซึ่งพบว่า บุคลากรในทีมที่มี Psychological Safety จะมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น ลดระดับความเครียด สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ดีขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น รวมทั้งมีความพึงพอใจในชีวิตและมีแนวโน้มพัฒนาทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Psychological Safety ยังส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับ

ในส่วนของการสร้าง Psychological Safety วิทยากรได้อธิบายว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน โดยแนวทางสำคัญประกอบด้วย การลดช่องว่างทางอำนาจระหว่างหัวหน้ากับผู้ปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การรับฟังด้วยความเข้าใจ การกำหนดบรรทัดฐานหรือกติกาการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด แทนการมุ่งกล่าวโทษบุคคล วิทยากรได้ย้ำว่า พฤติกรรมบางอย่างของผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เช่น การตำหนิในที่ประชุม การใช้อารมณ์ การประชดประชัน หรือการปฏิเสธความคิดเห็นทันที อาจส่งผลให้บุคลากรรู้สึกไม่ปลอดภัยและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอีกต่อไป ขณะเดียวกัน หากผู้บริหารเปิดพื้นที่รับฟัง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และแสดงให้เห็นว่าสามารถพูดคุยหรือรายงานปัญหาได้โดยไม่ถูกลงโทษ จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในทีมได้อย่างมาก

หลังจากอธิบายเรื่อง Psychological Safety แล้ว วิทยากรได้เชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็น “ความเครียดในการทำงาน” โดยอธิบายว่า ความเครียดเป็นปฏิกิริยาทางร่างกายและจิตใจที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ที่กดดัน หรือเมื่อความต้องการและภาระงานสูงกว่าทรัพยากรที่ตนเองมี ทั้งในด้านเวลา พลังงาน ความรู้ หรือการสนับสนุนจากองค์กร วิทยากรได้อธิบายว่า ความเครียดในระดับที่เหมาะสมสามารถช่วยกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่หากมีมากเกินไปจะส่งผลต่อสุขภาพกาย สุขภาพจิต และความสามารถในการทำงาน ในการอบรมมีการอธิบายผลกระทบของความเครียดในหลายด้าน ทั้งด้านร่างกาย เช่น ปวดหัว อ่อนเพลีย นอนไม่หลับ ด้านอารมณ์ เช่น หงุดหงิด วิตกกังวล เศร้า ด้านความคิด เช่น สมาธิลดลง คิดลบ ตัดสินใจยาก และด้านพฤติกรรม เช่น การหลีกเลี่ยงผู้คน การทำงานผิดพลาด หรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาสุขภาพจิตในวัยทำงาน ซึ่งพบว่า ความเครียดจากการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ วิทยากรได้เสนอแนวทางการจัดการความเครียดผ่านแนวคิด “Self-care” หรือการดูแลตนเองในหลายมิติ ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม การเงิน และการทำงาน โดยย้ำว่า Self-care ไม่ใช่เรื่องฟุ่มเฟือย แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรักษาสมดุลชีวิตและป้องกันภาวะหมดไฟ ตัวอย่างกิจกรรม Self-care ที่แนะนำ เช่น การพักผ่อนให้เพียงพอ การออกกำลังกาย การฟังเพลง การอ่านหนังสือ การทำสมาธิ การใช้เวลากับครอบครัว รวมถึงการหาเวลาพักระหว่างวันทำงาน นอกจากนี้ยังได้อธิบายประเภทของความเครียด ทั้งความเครียดระยะสั้น ความเครียดที่เกิดซ้ำ และความเครียดเรื้อรัง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถสังเกตและประเมินตนเองได้ อีกประเด็นสำคัญของการอบรม คือ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ผ่านแนวคิด Nonviolent Communication (NVC) หรือ “การสื่อสารอย่างสันติ” ซึ่งเป็นแนวทางการสื่อสารที่เน้นความเข้าใจ ความเคารพ และการลดความขัดแย้ง โดยวิทยากรอธิบายว่า การสื่อสารที่ดีควรเริ่มจากการสังเกตข้อเท็จจริงโดยไม่ตัดสิน การสื่อสารความรู้สึกของตนเอง การอธิบายความต้องการที่แท้จริง และการร้องขออย่างเหมาะสม แทนการกล่าวโทษ การใช้อารมณ์ หรือการใช้อำนาจสั่งการ วิทยากรได้อธิบายเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมของบุคคลมักมีอารมณ์และความต้องการซ่อนอยู่เบื้องหลัง เช่น ความโกรธอาจเกิดจากความรู้สึกไม่ได้รับการยอมรับ หรือการเจ็บปวดอาจเกิดจากความไม่มั่นใจ ดังนั้น การทำความเข้าใจอารมณ์และความต้องการของทั้งตนเองและผู้อื่น จะช่วยให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีการอ้างอิงแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow เพื่ออธิบายว่ามนุษย์ต้องการทั้งความปลอดภัย การได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์ที่ดี และการได้รับคุณค่าในตนเอง ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเชื่อมโยงกับ Psychological Safety หากบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับและสามารถเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้อย่างปลอดภัย ก็จะส่งผลต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพในการทำงาน

ในช่วงท้ายของการอบรม วิทยากรได้สรุปว่า Psychological Safety ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ เพราะองค์กรที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยทางใจ จะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและหัวหน้างานถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการเปิดพื้นที่รับฟัง การให้ Feedback อย่างเหมาะสม การสื่อสารอย่างเคารพกัน และการสร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อประสิทธิภาพขององค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสภานโยบายแห่งชาติ

กรอบทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

01

บุคลากรมีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม

มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ คุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในหลักวิชาชีพ พร้อมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

02

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่โปร่งใสและเป็นธรรม

ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โปร่งใส เป็นธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ควบคู่กับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

03

องค์กรที่ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัวขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างยั่งยืน

04

กรอบกฎหมายและธรรมาภิบาล ในการบริหารงานภาครัฐ

ดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารกำลังคนภาครัฐ กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการประเมิน ITA เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ



นายเอกพงษ์ หริ่มเจริญ

ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายแห่งชาติ

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล

(1) สำนักงานสถิติแห่งชาติมุ่งยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้านสถิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและ Big Data โดยยึดมั่นในหลักวิชาการสถิติ มาตรฐานสากล และแนวทางขององค์การระหว่างประเทศเป็นรากฐานในการดำเนินงาน

(2) องค์กรยังคงให้ความสำคัญกับบทบาทของนักวิชาการสถิติในการจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลภาคสนาม (เช่น กระบวนการจัดเก็บข้อมูลตามเขตแฉ่งนับ หรือ EA) ควบคู่ไปกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์และประมวลผล อันจะช่วยเพิ่มความถูกต้อง แม่นยำ และประสิทธิภาพในการจัดทำสถิติของประเทศ



2. การพัฒนากทักษะและสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีการวิเคราะห์ และการสื่อสารข้อมูล

(1) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้างทักษะใหม่ (Reskill/Upskill) เพื่อให้สามารถบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ (เช่น AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง) เข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านกระบวนการตรวจสอบตามหลักวิชาการ เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือในฐานะแหล่งข้อมูลสำคัญของชาติ



(2) มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การนำเสนอ การบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่าย และการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล (User-centric) เพื่อให้การผลิตและเผยแพร่ข้อมูลสถิติมีคุณภาพ ทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และประชาชนได้อย่างแท้จริง

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- (1) มุ่งสร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างเหมาะสมและมั่นคง
- (2) ยึดหลักความเป็นธรรมในการบริหารบุคลากร ให้ความสำคัญกับการดูแลสวัสดิการและยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่กับการสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรรุ่นใหม่เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานในระบบราชการ ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ



ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร



- (1) ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยสานความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- (2) มุ่งกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมความผูกพันที่มีต่อองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ