

แผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาคุณภาพชีวิต
สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570

(ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	3
2.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)	3
2.3 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	4
2.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	4
2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 ของสำนักงาน ก.พ.	5
2.6 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	6
2.7 เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0	7
2.8 แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	7
2.9 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2568 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	8
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ	
ผลการสำรวจความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	9
บทที่ 4 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2568 - 2570)	
4.1 นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร	12
4.2 ผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	14
4.3 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านความผูกพันของบุคลากรจากผลการสำรวจความคิดเห็น	25
4.4 ผลการสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาศักยภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	28
4.5 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาศักยภาพชีวิตจากผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร	63
4.6 การทบทวนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนา	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2568 - 2570)	
5.1 วิสัยทัศน์	70
5.2 ภารกิจหลัก	70
5.3 อำนาจหน้าที่	70
5.4 หน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ	71
5.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570	73

ภาคผนวก

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 34 บัญญัติว่า การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี และ มาตรา 72 บัญญัติว่า ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารราชการ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง ข้าราชการมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว กับชีวิตการทำงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ดำเนินการภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2568 ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างสภาพแวดล้อม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคูณภาพชีวิตของบุคลากรทุกระดับในสังกัดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ที่จัดทำขึ้น จะสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคูณภาพชีวิตของบุคลากรภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติ ที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคูณภาพชีวิตการทำงาน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีคุณภาพชีวิตที่ดีเต็มตามศักยภาพ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และเสมอภาคภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการดำเนินงานตามแผนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานเลขาธิการกรม ได้พิจารณาเห็นว่า มีประเด็นบางส่วนที่ควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในดำนนโยบายภาครัฐ นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

จึงได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงรายละเอียดของโครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัด ให้มีความทันสมัย ชัดเจน สามารถวัดผลได้ และเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น การปรับปรุงแผนดังกล่าวมุ่งเน้นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักการและวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 ที่ ก.พ. กำหนด โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัว การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ ตลอดจนการเสริมสร้าง สมรรถนะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนาระบบและกลไกในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สุขแก่ประชาชน

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว กับชีวิตการทำงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มุ่งพัฒนางานตนเอง และงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อให้สำนักงานสถิติแห่งชาติมีระบบ กลไก และวิธีการในการพัฒนาคุณภาพชีวิต อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน
- 4) เพื่อให้สำนักงานสถิติแห่งชาติมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับ กระบวนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) บุคลากรมีความสุข มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
- 2) บุคลากรมีความรัก และความผูกพันในองค์กร
- 3) บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างครอบคลุมทั่วถึง
- 4) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการรับราชการและบริการประชาชน

บทที่ 2

การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง

2.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
 - 1.1) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ
 - 1.2) การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ
 - 1.3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี
- 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- 1) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ
 - 1.1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม
 - 1.2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - 2.1) บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

2.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ดังนี้

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยจะต้องทบทวนแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อให้ภาครัฐมีขนาดและต้นทุนที่เหมาะสม ตลอดจน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สามารถถ่ายโอนภารกิจมาเป็นตำแหน่งงานหลักที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ครอบคลุมการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้น และลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและเงื่อนไขการจ้างงานในปัจจุบันและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม รูปแบบการจ้างงานเพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นรูปธรรม และเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม ตลอดจนพัฒนาทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

2.3 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มคุณค่าให้กับส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตามมาตรา 34 บัญญัติไว้ว่า “การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี” และมาตรา 72 บัญญัติว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ”

2.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการและแนวทางปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจว่า จะต้องมีเป้าหมาย ดังนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 ของสำนักงาน ก.พ.

หลักการ

- 1) การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการต้องทำให้เกิดความสุขในการทำงาน และสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การเพิ่มผลิตภาพ และขีดสมรรถนะของส่วนราชการ
- 2) การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างเสริมให้ข้าราชการมีคูณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติราชการ และให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขของประชาชน
- 3) การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการมีความสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพื่อให้ส่วนราชการมีกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบ กลไก และวิธีดำเนินการพัฒนาคูณภาพชีวิตของข้าราชการที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน
- 4) เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี ส่งผลให้สังคมและประเทศไทยเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการด้านการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักคุณธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการด้านส่วนตัว

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพที่ดี

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างให้ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็งมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละส่วนราชการ ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมข้าราชการให้มีจิตสาธารณะ มีความรัก และความสามัคคีภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออม และการบริหารจัดการด้านการเงินให้แก่ข้าราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ

2.6 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ที่ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

โดยในมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

2.7 เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงาน มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2.8 แผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

แผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567) เป็นการปรับปรุงของแผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) หลังจากที่ผ่านมาช่วงเวลาของการขับเคลื่อนแผนฯ ฉบับเดิมไปแล้ว 1 ปีงบประมาณ โดยมีการทบทวนรายละเอียดโครงการและงบประมาณในแผนฯ ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับผลการประเมินผลดำเนินงานของแผนฯ ที่ผ่านมา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และค่าของงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 ตลอดจนนโยบายภาครัฐที่สำคัญที่เกิดขึ้นของประเทศในรอบปี (พ.ศ. 2566) ที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิรูปราชการประจำปี พ.ศ. 2567 และการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 หรือใช้ประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนฯ ฉบับนี้ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 13 กลยุทธ์ โครงการเชิงกลยุทธ์ 26 โครงการ และตัวชี้วัดหลักจำนวน 33 ตัวชี้วัด เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนระบบสถิติประเทศไทยเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน” โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถองค์กรในทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 1.2 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้รองรับการทำงานในอนาคต

2.9 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร (มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์)

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ สสช.

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล)

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ด้าน IT ของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพบุคลากรด้านสถิติและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล)

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์สมรรถนะที่ใช้กับการพัฒนางานของ สสช.

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเป็นธรรม (มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์สร้างความโปร่งใส ชัดเจนในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากร สสช. เป็นผู้มีวินัยและจรรยาบรรณข้าราชการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน)

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์สร้างสุข เพิ่มความผูกพัน รักมั่นใน สสช.

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์สร้างองค์กรแห่งความสุข Happy Workplace

บทที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการพลเรือนสามัญ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2568 - 2570) ฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยใช้ผลสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานสถิติแห่งชาติ ทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่จัดสำรวจโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ รายงานผลการสำรวจความผูกพัน เป็นหนึ่งในเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าใจสถานะของบุคลากรและองค์กร สามารถตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาและ ออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การจะสร้างความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากการนำผลการสำรวจที่ได้ไปพัฒนาเป็น แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นธรรม ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุน จากผู้บริหารและทุกคนในองค์กร ทั้งหัวหน้างาน หน่วยงาน การเจ้าหน้าที่และตัวข้าราชการด้วยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทบริหาร ประเภท อำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป จำนวน 576 คน คิดเป็นร้อยละ 76.90 ของจำนวน ประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติ โดยพบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด ส่วนใหญ่เป็น ข้าราชการประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 55.21 รองลงมาเป็นประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 35.24 ประเภทอำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 9.20 และประเภทบริหาร คิดเป็นร้อยละ 0.35 ตามลำดับ
2. ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.10 เพศชาย ร้อยละ 34.55 และไม่ระบุ ร้อยละ 0.35 ของผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด
3. ผู้ตอบแบบสำรวจที่มีจำนวนมากเป็นอันดับแรกมีราชการมาแล้ว 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.69 รองลงมาคือ 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.88 และอันดับสาม อยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.15 ของ ผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด
4. ผู้ตอบแบบสำรวจที่มีจำนวนมากเป็นอันดับแรกมีระดับรายได้รวมที่ได้จากรัฐต่อเดือน อยู่ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 35.24 รองลงมาอยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 22.92 และอันดับสามอยู่ระหว่าง 40,001 - 50,000 บาท ร้อยละ 15.10
5. ผลการวิเคราะห์ความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในภาพรวม คะแนนความผูกพัน คิดเป็น 78.48 โดยมีคะแนนความผูกพันในแต่ละมิติ ดังนี้ คะแนน ความผูกพันต่องาน คิดเป็น 82.05 คะแนน ความผูกพันต่อองค์กร คิดเป็น 74.60 และคะแนนแรงจูงใจ ในบริการสาธารณะ คิดเป็น 78.78



6. ผู้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ 84.04 อยู่ในกลุ่มที่มีความผูกพัน (Engaged) ร้อยละ 11.92 อยู่ในกลุ่มที่ความผูกพันต่ำ (Disengaged) และร้อยละ 4.04 อยู่ในกลุ่มที่ไม่มีความผูกพัน (Actively Disengaged) นอกจากนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ 60.76 ไม่เคยคิดถึงการลาออกหรือโอนย้ายออกจากหน่วยงานในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา และร้อยละ 67.88 ไม่มีความคิดที่จะลาออกจากระบบราชการในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา

7. ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจต่อปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน พบว่า ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความมั่นคงในอาชีพ รองลงมา คือ ด้านทีมงาน และอันดับที่สาม คือ ด้านตัวงาน

ปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย
ด้านความมั่นคงในอาชีพ	82.83
ด้านทีมงาน	80.56
ด้านตัวงาน	78.95
ด้านหัวหน้างาน	76.30
ด้านหน่วยงาน	74.13
ด้านผู้บริหาร	73.64
ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	73.52
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก	71.82
ด้านการทำงานในรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)	67.86
ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี	66.23

8. ปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อดัชนีความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงานสถิติแห่งชาติด้วยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า มี 7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดยเรียงตามลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความผูกพันจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

- 1) ด้านตัวงาน
- 2) ด้านความมั่นคงในอาชีพ
- 3) ด้านหน่วยงาน
- 4) ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา
- 5) ด้านทีมงาน
- 6) ด้านหัวหน้างาน
- 7) ด้านการทำงานรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)

ดังนั้น ในการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงานสถิติแห่งชาติควรเน้นให้ความสำคัญกับ 7 ปัจจัยข้างต้น โดยมีตัวอย่างกลยุทธ์ในการยกระดับปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ด้านตัวงาน เช่น การสื่อสารถึงความสำคัญและความสอดคล้องของงานกับเป้าหมายองค์กร รวมถึงเป้าหมายของงานที่เป็นรูปธรรม การให้อิสระในการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยเน้นไปที่การวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็นหลัก การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ความสนใจ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

ปัจจัยที่ 2 ด้านความมั่นคงในอาชีพ เช่น การปลูกฝังทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความมั่นคงของระบบราชการควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้งานราชการเป็นที่ยอมรับของสังคม และบุคลากรไม่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม

ปัจจัยที่ 3 ด้านหน่วยงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กรให้ชัดเจน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี และข้อมูลดิจิทัลอย่างเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ การให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางภายในองค์กรที่ทั่วถึง รวดเร็ว และมีการตอบสนองต่อความต้องการหรือ feedback ของคนในองค์กร การเจ้าหน้าที่ที่มีกรอบแนวคิดในการทำงานโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของฝ่ายนโยบายกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเป็นมืออาชีพ และปฏิบัติงานอย่างมีจรรยาบรรณ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและดึงดูดคนมีศักยภาพเข้ามาในองค์กร

ปัจจัยที่ 4 ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การพัฒนาและสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในทุกประเภทและระดับตำแหน่ง การดำเนินการเกี่ยวกับการเติบโตในอาชีพในระยะเวลาที่เหมาะสม ตามความรู้ความสามารถของบุคคล การมีกลไกที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนา และการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง ทัวถึง สอดคล้องกับความต้องการโดยมีการช่วยจัดอุปสรรค

ปัจจัยที่ 5 ด้านทีมงาน เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีมผ่านการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น การมี Co-working space การพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

ปัจจัยที่ 6 ด้านหัวหน้างาน เช่น การส่งเสริมให้มีการมอบหมายงาน การสอนงาน และการให้ Feedback ที่เหมาะสมในองค์กร การมีกลไกการเตรียมความพร้อมและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรตั้งแต่แรกเริ่มของเส้นทางอาชีพ

ปัจจัยที่ 7 ด้านการทำงานรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เช่น การอนุญาตให้ทำงานนอกสถานที่ตั้ง หรือมีการกำหนดช่วงเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น การสนับสนุนทรัพยากรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

ทั้งนี้ แม้ปัจจัยด้าน “ผู้บริหาร” จะไม่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญในเชิงสถิติ แต่ถือเป็นผู้ที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนหน่วยงาน จึงควรมีการยกระดับปัจจัยดังกล่าว เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบโจทย์ความต้องการ เป็นต้น

บทที่ 4

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2568 - 2570)

ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 เพื่อให้การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการตอบสนองต่อบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารราชการ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง ข้าราชการมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการ คือ ด้านนโยบาย ซึ่งรัฐบาลกำหนดให้การพัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการเป็นภารกิจสำคัญของส่วนราชการ และจังหวัด พร้อมทั้งสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งกำหนดระบบการทำงาน กิจกรรม และการดำเนินการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข ทั้งนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาติได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้บริบทและทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารในช่วงเวลาดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันหน่วยงานได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการกำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และลำดับความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการกรมจึงเห็นควรให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากรดังกล่าว เพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การทบทวนแผนในครั้งนี้ ได้พิจารณาจากข้อมูลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน อาทิ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้แผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

4.1 นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร

เพื่อให้การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากรมีความสอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปัจจุบัน จึงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร มาประกอบการพิจารณา โดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญ ดังนี้

ด้านการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล

- (1) สำนักงานสถิติแห่งชาติมุ่งยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้านสถิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและ Big Data โดยยึดมั่นในหลักวิชาการสถิติ มาตรฐานสากล และแนวทางขององค์การระหว่างประเทศ เป็นรากฐานในการดำเนินงาน

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

2. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ และการสื่อสารข้อมูล

- (1) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการสร้างทักษะใหม่ (Reskill/Upskill) เพื่อให้สามารถบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ (เช่น AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง) เข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านกระบวนการตรวจสอบตามหลักวิชาการ เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือในฐานะแหล่งข้อมูลสำคัญของชาติ
- (2) มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การนำเสนอ การบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่าย และการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล (User-centric) เพื่อให้การผลิตและเผยแพร่ข้อมูลสถิติมีคุณภาพ ทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองความต้องการของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนได้อย่างแท้จริง

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

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

ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

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

ทั้งนี้ นโยบายและทิศทางดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร พ.ศ. 2568 - 2570 เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และสามารถสนับสนุนเป้าหมายของสำนักงานสถิติแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทบทวนนโยบาย นอกจากการทบทวนนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การจัดทำแผนมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของสำนักงานสถิติแห่งชาติแล้ว ยังได้มีการ

ทบทวนผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา เพื่อประเมินประสิทธิภาพของมาตรการและ กิจกรรมที่ดำเนินการ ตลอดจนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในเชิงลึก อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการ ปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมถึงประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และการส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยได้มีการสำรวจ ความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ ประจำปี 2568 ซึ่งมีผลการสำรวจดังนี้

4.2 ผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและ ระบบราชการ ประจำปี 2568

สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้จัดทำแบบสำรวจความผูกพันของข้าราชการ พลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ ประจำปี 2568 เพื่อสำรวจระดับความผูกพัน ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ สามารถนำมาใช้ ประกอบการวางแผนทางในการสร้างเสริม/ยกระดับความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติ และระบบราชการให้มีความมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งจะนำไปสู่การพัฒนางานองค์กรและระบบราชการต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ประชากร คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทอำนวยการ วิชาการ และทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 838 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2568)

ผู้ตอบแบบสำรวจ คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทอำนวยการ วิชาการ และทั่วไป จำนวน 500 คน คิดเป็นร้อยละ 59.67 ของจำนวนประชากร

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
ชาย	156	31.20
หญิง	344	68.80
รวม	500	100

ตารางที่ 2 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามอายุ (การนับเวลา : เกินกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 28	22	4.40
29 - 45 ปี	279	55.80
46 - 58 ปี	172	34.40
58 ปีขึ้นไป	27	5.40
รวม	500	100

ตารางที่ 3 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามอายุราชการ (การนับเวลา : เกินกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
น้อยกว่า 6 เดือน	16	3.20
มากกว่า 6 เดือน แต่ไม่ถึง 1 ปี	21	4.20
1 – 8 ปี	185	37.00
9 – 16 ปี	121	24.20
17 – 24 ปี	53	10.60
25 – 32 ปี	86	17.20
33 ปีขึ้นไป	18	3.60
รวม	500	100

ตารางที่ 4 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	8.80
ปริญญาตรี	279	55.80
ปริญญาโท	164	32.80
ปริญญาเอก	13	2.60
รวม	500	100

ตารางที่ 5 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
ราชการบริหารส่วนกลาง	249	49.80
ราชการบริหารส่วนภูมิภาค	251	50.20
รวม	500	100

ตารางที่ 6 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามประเภทตำแหน่งในปัจจุบัน

ประเภทตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
ประเภทบริหาร	2	0.40
ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	20	4.00
ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	28	5.60
ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	6	1.20
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	84	16.80

ประเภทตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	98	19.60
ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	88	17.60
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	35	7.00
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	83	16.60
ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	56	11.20
รวม	500	100

ตารางที่ 7 ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากรผู้ตอบแบบสำรวจ
บุคลากรแรกบรรจุ ปฏิบัติงานไม่เกิน 1 ปี (ผ่านการอบรมหลักสูตรการปฐมนิเทศ ข้าราชการ/วัฒนธรรมองค์กร)	40	8.00
บุคลากรที่มีประสบการณ์ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน 1 ปีขึ้นไป และไม่ได้เป็นหัวหน้างาน	239	47.80
บุคลากรที่มีบทบาทเป็นหัวหน้างาน	163	32.60
บุคลากรที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์/กอง	44	8.80
บุคลากรดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร	14	2.80
รวม	500	100

ตารางที่ 8 สถานะการเป็นกำลังคนคุณภาพ

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนประชากร ผู้ตอบแบบสำรวจ
HiPPS	11	2.20
ระบบทุนรัฐบาล	14	2.80
New Wave Leader	5	1.00
โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	3	0.60
Policy Work/ Study Team / Strategist Development Program	12	2.40
โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.)	2	0.40
หลักสูตรอื่น ๆ - อบรมสถิติระดับกลาง - การพัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม - ผู้นำการพัฒนานักบริหารระดับกลาง	1	0.20
ไม่เคย	452	90.40
รวม	500	100

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 (ฉบับปรับปรุง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

ส่วนที่ ๒ ผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตารางเกณฑ์การแปลผลคะแนน

ช่วงคะแนน	ร้อยละ	ความหมาย
4.21 - 5.00	84.20 - 100.00	ระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	68.20 - 84.19	ระดับค่อนข้างดี
2.61 - 3.40	52.20 - 68.19	ระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	36.20 - 52.19	ระดับค่อนข้างต่ำ
1.00 - 1.80	20.00 - 36.19	ระดับต่ำ

ช่วงคะแนน 4.21 - 5.00 (84.20 - 100.00%) หมายถึง ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับสูงมาก สะท้อนว่าการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการของหน่วยงานในประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ควรรักษามาตรฐานและต่อยอดการพัฒนาให้ต่อเนื่อง

ช่วงคะแนน 3.41 - 4.20 (68.20 - 84.19%) หมายถึง ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างดี แสดงว่าการดำเนินงานในประเด็นดังกล่าวอยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ช่วงคะแนน 2.61 - 3.40 (52.20 - 68.19%) หมายถึง ข้าราชการประมาณร้อยละ 68.19 หรือน้อยกว่านั้นมีความพึงพอใจหรือความคิดเห็นในระดับปานกลาง สะท้อนว่าการดำเนินงานของหน่วยงานในประเด็นดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ จึงควรพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ช่วงคะแนน 1.81 - 2.60 (36.20 - 52.19%) หมายถึง ข้าราชการจำนวนมากมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานในประเด็นดังกล่าวยังมีข้อจำกัด และจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงหรือแก้ไขอย่างจริงจัง

ช่วงคะแนน 1.00 - 1.80 (20.00 - 36.19%) หมายถึง ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับต่ำ สะท้อนว่าการบริหารจัดการในประเด็นดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน

รายละเอียดคำถาม		จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	คะแนน	ร้อยละ
1	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการของข้าพเจ้ามีความมั่นคง	244 (48.8%)	212 (42.4%)	36 (7.2%)	7 (1.4%)	1 (0.2%)	4.38	87.64
2	โดยรวมข้าพเจ้าชอบ/มีความพึงพอใจในชีวิตการทำงานของตนเอง	149 (29.8%)	221 (44.2%)	113 (22.6%)	11 (2.2%)	6 (1.2%)	3.99	79.84
3	การทำงานของข้าพเจ้าในส่วนราชการนี้เป็นที่ยอมรับของคนรอบข้าง	149 (29.8%)	270 (54%)	75 (15%)	6 (1.2%)	0 (0%)	4.12	82.48
4	ผู้คนที่ข้าพเจ้าทำงานด้วยต่างให้ความสำคัญ	167	257	63	12	1	4.15	83.08

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

รายละเอียดคำถาม		จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	คะแนน	ร้อยละ
	ช่วยเหลือซึ่งกันและกันดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติข้าพเจ้า	(33.4%)	(51.4%)	(12.6%)	(2.4%)	(0.2%)		
5	ข้าพเจ้ามีความพอใจที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า	169 (33.8%)	255 (51%)	66 (13.2%)	8 (1.6%)	2 (0.4%)	4.16	83.24
6	ผู้เกี่ยวข้องในการทำงานของข้าพเจ้าแสดงออกถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานในส่วนของตนอย่างมีคุณภาพ(ทุ่มเทให้กับงาน/กระตือรือร้นในการทำงาน)	155 (31%)	247 (49.4%)	75 (15%)	21 (4.2%)	2 (0.4%)	4.06	81.28
7	ผู้ร่วมงานของข้าพเจ้ามีการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลในทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	142 (28.4%)	264 (52.8%)	82 (16.4%)	9 (1.8%)	3 (0.6%)	4.07	81.32
8	ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจ ในการทำงาน	117 (23.4%)	264 (52.8%)	82 (16.4%)	9 (1.8%)	3 (0.6%)	4.02	80.34
9	ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำได้ดีที่สุด/ถนัดที่สุด หรือได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถทักษะ ของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน	146 (29.2%)	261 (52.2%)	79 (15.8%)	12 (2.4%)	2 (0.4%)	4.07	81.48
10	ข้าพเจ้ารู้ว่งานที่ทำมีส่วนช่วยให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายนโยบายขององค์กร	204 (40.8%)	254 (50.8%)	36 (7.2%)	4 (0.8%)	2 (0.4%)	4.31	86.16
11	ภาระงานและตารางการทำงานในปัจจุบันของข้าพเจ้ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ครองอยู่	131 (26.2%)	248 (49.6%)	91 (18.2%)	21 (4.2%)	9 (1.8%)	3.94	78.84
12	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกมีคุณค่า	186 (37.2%)	216 (43.2%)	85 (17%)	10 (2%)	3 (0.6%)	4.14	82.88
13	ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ	241 (48.2%)	224 (44.8%)	29 (5.8%)	5 (1%)	1 (0.2%)	4.40	87.96
14	ข้าพเจ้ามองหาแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานดี	211 (42.2%)	245 (49%)	41 (8.2%)	2 (0.4%)	1 (0.2%)	4.33	86.52
15	ข้าพเจ้ายินดีทุ่มเทและอุทิศเวลาในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	232 (46.4%)	222 (44.4%)	43 (8.6%)	2 (0.4%)	1 (0.2%)	4.36	87.28
16	ข้าพเจ้ามีความอดทนและบากบั่นแม้จะเผชิญกับปัญหา อุปสรรค และความท้าทายที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จ	229 (45.8%)	230 (46%)	37 (7.4%)	2 (0.4%)	2 (0.4%)	4.36	87.28
17	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความภูมิใจในงานที่ทำ	226 (45.2%)	218 (43.6%)	46 (9.2%)	8 (1.6%)	2 (0.4%)	4.32	86.32
18	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าส่งเสริมการสร้างสายสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในการทำงานกับสมาชิกทุกคนในทีมงาน	174 (34.8%)	224 (44.8%)	71 (14.2%)	21 (4.2%)	10 (2%)	4.06	81.24

รายละเอียดคำถาม		จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	คะแนน	ร้อยละ
19	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่สามารถเข้าถึงได้และพร้อมสนองตอบความต้องการที่มีเหตุผลของผู้อื่น	183 (36.6%)	216 (43.2%)	78 (15.6%)	14 (2.8%)	9 (1.8%)	4.10	82.00
20	ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า เช่น แสดงการรับรู้และให้ความชื่นชมเมื่อข้าพเจ้าทำงานได้ดี/ให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น	165 (33%)	239 (47.8%)	62 (12.4%)	24 (4.8%)	10 (2%)	4.05	81.00
21	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับไต่เบ่งคับปัญหาทุกคน	164 (32.8%)	235 (47%)	67 (13.4%)	22 (4.4%)	12 (2.4%)	4.03	80.68
22	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความสามารถในการนำทีมสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	167 (33.4%)	232 (46.4%)	63 (12.6%)	26 (5.2%)	12 (2.4%)	4.03	80.64
23	ศูนย์/กองต่างๆ ในสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	118 (23.6%)	278 (55.6%)	77 (15.4%)	19 (3.8%)	8 (1.6%)	3.96	79.16
24	สำนักงานสถิติแห่งชาติประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน เช่น การให้บริการประชาชน ที่ดีเยี่ยม เป็นต้น	136 (27.2%)	291 (58.2%)	60 (12%)	8 (1.6%)	5 (1%)	4.09	81.80
25	สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการเปิดเผยข้อมูลให้เข้าถึงและตรวจสอบได้ (Open Government)	207 (41.4%)	253 (50.6%)	37 (7.4%)	2 (0.4%)	1 (0.2%)	4.33	86.52
26	สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการและกระบวนการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีและขอข้อมูลดิจิทัล (Digital Government) ได้อย่างเหมาะสม	180 (36%)	255 (51%)	57 (11.4%)	6 (1.2%)	2 (0.4%)	4.21	84.20
27	ข้าพเจ้าเชื่อว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติจะประสบความสำเร็จในอนาคต/เป็นองค์กรที่มีอนาคตสดใส	171 (34.2%)	244 (48.8%)	69 (13.8%)	11 (2.2%)	5 (1%)	4.13	82.60
28	สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	171 (34.2%)	244 (48.8%)	69 (13.8%)	11 (2.2%)	5 (1%)	4.13	82.60
29	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นที่ยอมรับและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน	127 (25.4%)	269 (53.8%)	79 (15.8%)	16 (3.2%)	9 (1.8%)	3.98	79.56

รายละเอียดคำถาม		จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	คะแนน	ร้อยละ
30	ข้าพเจ้ามักจะบอกกับผู้อื่นว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าเป็นหน่วยงานที่น่าทำงาน	144 (28.8%)	234 (46.8%)	96 (19.2%)	19 (3.8%)	7 (1.4%)	3.98	79.56
31	ข้าพเจ้าภูมิใจในหน่วยงานของข้าพเจ้า	182 (36.4%)	240 (48%)	62 (12.4%)	11 (2.2%)	5 (1%)	4.17	83.32
32	ข้าพเจ้ายินดีทำงานเพื่อส่วนรวมเมื่อหน่วยงานต้องการข้าพเจ้า	215 (43%)	240 (48%)	41 (8.2%)	2 (0.4%)	2 (0.4%)	4.33	86.56
33	ข้าพเจ้าเชื่อในเป้าหมาย พันธกิจ นโยบาย และระบบการทำงานของหน่วยงาน	173 (34.6%)	252 (50.4%)	61 (12.2%)	9 (1.8%)	5 (1%)	4.16	83.16
34	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าทีมผู้บริหารปัจจุบันมีความเหมาะสมและจะสามารถพาองค์กรให้เจริญเติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายและมั่นคง	174 (34.8%)	241 (48.2%)	71 (14.2%)	10 (2%)	4 (0.8%)	4.14	82.84
35	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับบุคลากรได้	171 (34.2%)	226 (45.2%)	84 (16.8%)	12 (2.4%)	7 (1.4%)	4.08	81.68
36	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของการทำงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปลดการทุจริต และประพฤติมิชอบ	186 (37.2%)	244 (48.8%)	53 (10.6%)	12 (2.4%)	5 (1%)	4.19	83.76
37	ผู้บริหารและข้าพเจ้าสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้	160 (32%)	242 (48.4%)	72 (14.4%)	18 (3.6%)	8 (1.6%)	4.06	81.12
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เช่น ทำงานร่วมกันเป็นทีม	177 (35.4%)	238 (47.6%)	66 (13.2%)	10 (2%)	9 (1.8%)	4.13	82.56
39	เมื่อข้าพเจ้าต้องการที่จะได้รับการพัฒนาในเรื่องที่จำเป็นที่จะส่งผลต่อสามารถในการทำงานของข้าพเจ้าได้อย่างเหมาะสม	139 (27.8%)	272 (54.4%)	73 (14.6%)	9 (1.8%)	7 (1.4%)	4.05	81.08
40	ความคิดเห็นของข้าพเจ้าจะได้รับการพิจารณาอยู่บ่อยครั้ง และไม่ได้ถูกละเลย	119 (23.8%)	252 (50.4%)	105 (21%)	21 (4.2%)	3 (0.6%)	3.93	78.52
41	ข้าพเจ้ารับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง	157 (31.4%)	250 (50%)	82 (16.4%)	6 (1.2%)	5 (1%)	4.10	81.92
42	ข้าพเจ้าได้รับกระตุ้น/สนับสนุนจากผู้หวังดีในที่ทำงานให้ได้รับการพัฒนา/ก้าวหน้า	154 (30.8%)	258 (51.6%)	74 (14.8%)	8 (1.6%)	6 (1.2%)	4.09	81.84
43	ข้าพเจ้ามีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้/ทรัพยากรที่จำเป็นเพียงพอต่อการทำงาน	141 (28.2%)	238 (47.6%)	94 (18.8%)	20 (4%)	7 (1.4%)	3.97	79.44
44	โดยรวม ข้าพเจ้าเห็นว่าสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นสถานที่ที่น่าทำงาน	148 (29.6%)	256 (51.2%)	73 (14.6%)	19 (3.8%)	4 (0.8%)	4.05	81.00
45	ข้าพเจ้าพอใจกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เช่น การลา ค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น	184 (36.8%)	239 (47.8%)	58 (11.6%)	14 (2.8%)	5 (1%)	4.17	83.32

รายละเอียดคำถาม		จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	คะแนน	ร้อยละ
46	บุคลากรในสำนักงานสถิติแห่งชาติมีผลงานยอดเยี่ยมได้รับการยอมรับ หรือรางวัลอย่างเหมาะสม	133 (26.6%)	271 (54.2%)	79 (15.8%)	12 (2.4%)	5 (1%)	4.03	80.60
47	เมื่อเทียบกับผู้อื่น ในสายงานเดียวกัน ในหน่วยงานภาครัฐอื่น ข้าพเจ้ารู้สึกมีความก้าวหน้ามากกว่า	154 (30.8%)	236 (47.2%)	88 (17.6%)	16 (3.2%)	6 (1.2%)	4.03	80.64
48	ข้าพเจ้าพร้อมที่จะทุ่มเทแก่ประชาชน และส่วนรวมอย่างเต็มที่ แม้บางครั้งจะต้องเสียสละอะไรบางอย่างก็ตาม	189 (37.8%)	250 (50%)	54 (10.8%)	3 (0.6%)	4 (0.8%)	4.23	84.68
49	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเมื่อเกิดการประสบความสำเร็จกับประชาชนและสังคมโดยรวมแม้มากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล	201 (40.2%)	249 (49.8%)	44 (8.8%)	4 (0.8%)	2 (0.4%)	4.29	85.72
50	ข้าพเจ้าพร้อมที่จะกระทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อประชาชนและส่วนรวม	232 (46.4%)	232 (46.4%)	32 (6.4%)	3 (0.6%)	1 (0.2%)	4.38	87.64
51	หน่วยงานของข้าพเจ้ามีนโยบาย/แนวปฏิบัติที่ตอบโจทยการทำงานในยุค New Normal เช่น การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง การปฏิบัติงานโดยเหลื่อมเวลา	164 (32.8%)	245 (49%)	70 (14%)	16 (3.2%)	5 (1%)	4.09	81.88
52	ข้าพเจ้ามีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	122 (24.4%)	235 (47%)	98 (19.6%)	32 (6.4%)	13 (2.6%)	3.84	76.84
53	สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีสวัสดิการเพิ่มเติมที่ช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของข้าพเจ้า เช่น สวัสดิการกู้ยืมเงิน	168 (33.6%)	236 (47.2%)	79 (15.8%)	15 (3%)	2 (0.4%)	4.11	82.12
54	สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีนโยบาย/กิจกรรมที่ช่วยให้ข้าพเจ้ามีสุขภาพกายและจิตที่ดี เช่น กิจกรรมการตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร	129 (25.8%)	235 (47%)	96 (19.2%)	29 (5.8%)	11 (2.2%)	3.88	77.68

ส่วนที่ 3 ระดับความผูกพันโดยรวมต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติ

รายละเอียดคำถาม	จำนวนข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจฯ (คน)										เฉลี่ยรายข้อ	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	คะแนน	ร้อยละ
ระดับความผูกพันโดยรวมต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติ (ระดับ 1 คือ น้อยที่สุด ระดับ 10 คือ มากที่สุด)	88 (17.60%)	109 (21.80%)	134 (26.80%)	84 (16.80%)	36 (7.20%)	22 (4.40%)	8 (1.60%)	8 (1.60%)	4 (0.80%)	7 (1.40%)	7.84	78.36

ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่ส่วนราชการ ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม 5 ลำดับ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากน้อยไปมาก

ลำดับ	ประเด็น	คะแนน	ร้อยละ
ลำดับที่ 1	ข้าพเจ้ามีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.84	76.84
ลำดับที่ 2	หน่วยงานมีนโยบายหรือกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและจิตใจ	3.88	77.68
ลำดับที่ 3	ความคิดเห็นของข้าพเจ้าจะได้รับการพิจารณาและไม่ถูกละเลย	3.93	78.52
ลำดับที่ 4	ภาระงานและตารางการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.94	78.84
ลำดับที่ 5	หน่วยงานภายในมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	79.16

จากการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติและระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีผู้ตอบแบบสำรวจจำนวน 500 คน คิดเป็นร้อยละ 59.67 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ผลการสำรวจสะท้อนให้เห็นถึงระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติอยู่ที่ 7.84 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน (ร้อยละ 78.36) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า บุคลากรมีความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจในการทำงานและความมุ่งมั่นต่อภารกิจของหน่วยงาน เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงาน การทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ และความพร้อมในการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 4.30 คะแนน) สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และตระหนักถึงบทบาทของตนในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร ในด้านความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงาน พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน โดยเห็นว่าผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมที่ค่อนข้างดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจยังสะท้อนให้เห็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม โดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดยังคงอยู่ในช่วง 3.84 - 3.96 (ร้อยละ 76.84 - 79.16) ซึ่งจัดอยู่ในระดับค่อนข้างดี แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์โดยรวมยังไม่อยู่ในระดับปัญหาเชิงวิกฤต แต่สะท้อนถึงช่องว่างในการพัฒนา (Development Gap) ในบางประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความเหมาะสมของภาระงาน และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันของบุคลากรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ลำดับที่ 1

ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คะแนนเฉลี่ย 3.84 คะแนน (76.84%)

ผลการสำรวจในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ เช่น งานสำรวจภาคสนาม งานจัดทำข้อมูลสถิติ และการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการจำกัด ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบ

การทำงานที่ทำให้บุคลากรต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนอาจต้องทุ่มเทเวลาและพลังงานในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยั่งยืนของกำลังคนในระยะยาว ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ควรพิจารณามาตรการที่ช่วยลดภาระความตึงเครียดจากการทำงาน เช่น การบริหารจัดการภาระงานให้มีความเหมาะสม การปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น หรือการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตอย่างสมดุล

ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ลำดับที่ 2

การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร คะแนนเฉลี่ย 3.88 คะแนน (77.68%)

คะแนนในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรยังมีความคาดหวังต่อการดูแลสุขภาพของบุคลากรในระดับองค์กรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในบริบทการทำงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของสังคมต่อการให้บริการภาครัฐ และภารกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการดูแลสุขภาพร่างกายเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงมิติของสุขภาพจิต ความสมดุลในการใช้ชีวิต และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร โดยแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียดจากการทำงาน และเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ดังนั้น การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบสนับสนุนด้านสุขภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในระยะยาว

ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ลำดับที่ 3

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คะแนนเฉลี่ย 3.93 คะแนน (78.52%)

ผลการสำรวจในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรยังต้องการพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรยุคใหม่ที่มีความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ซึ่งการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างเปิดกว้าง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการจัดทำและบริหารจัดการข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรจึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร

ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ลำดับที่ 4

ความเหมาะสมของภาระงาน คะแนนเฉลี่ย 3.94 คะแนน (78.84%)

คะแนนในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการบริหารจัดการภาระงานภายในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ รวมถึงความซับซ้อนของงานด้านข้อมูลและสถิติที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทางและการประสานงานจากหลายหน่วยงาน ซึ่งประเด็นดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และการนำเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้ การบริหารจัดการภาระงานอย่างเหมาะสมจะช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงาน เสริมสร้างสภาพจิตใจในการทำงาน และช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรในระยะยาว

ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ลำดับที่ 5

การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร คะแนนเฉลี่ย 3.96 คะแนน (79.16%)

แม้ว่าประเด็นนี้จะมีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่ผลการสำรวจยังสะท้อนให้เห็นว่าการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรยังมีโอกาสพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในองค์กรที่มีภารกิจหลากหลายด้านและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในการดำเนินงาน ซึ่งการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการดำเนินงานด้านข้อมูลและสถิติจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรจากหลายฝ่าย หากการสื่อสารหรือการประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ราบรื่น อาจส่งผลให้เกิดความล่าช้า ความซ้ำซ้อนของงาน หรือการใช้ทรัพยากรที่ไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรจึงควรส่งเสริมกลไกการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เช่น การพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน

จากผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร พบว่าประเด็นที่ได้รับคะแนนต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความเหมาะสมของภาระงาน และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงระบบ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เมื่อพิจารณาในภาพรวม ประเด็นดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกันในมิติของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการภาระงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร การส่งเสริมสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในระยะต่อไปจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลในการทำงาน สุขภาวะของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

4.3 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านความผูกพันของบุคลากรจากผลการสำรวจความคิดเห็น

ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากร สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจาก ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร 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) บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อองค์กรและสังคมในระดับสูง หลายประเด็นมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4.30 คะแนน หรือมากกว่า 86% เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงานมีคะแนนเฉลี่ย 4.40 คะแนน (88%) ความพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตประจำวัน 4.38 คะแนน (87.60%) และความยินดีทุ่มเทเวลาในการทำงาน 4.36 คะแนน (87.20%) สะท้อนถึงระดับแรงจูงใจภายในและจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวมที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นทุนสำคัญขององค์กรภาครัฐ 2) บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อบทบาทและทิศทางขององค์กร โดยการรับรู้งานที่ปฏิบัติมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายมีคะแนนเฉลี่ย 4.31 คะแนน (86.20%) และความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กรมีคะแนนเฉลี่ย 4.16 คะแนน (83.20%) สะท้อนถึงความเข้าใจในการกิจของ	1) ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับต่ำสุดของการสำรวจ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.84 คะแนน (76.84%) สะท้อนว่าบุคลากรบางส่วนอาจเผชิญกับภาระงานที่เข้มข้นหรือรูปแบบการทำงานที่ยังไม่เอื้อต่อความยืดหยุ่นเพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและความผูกพันในระยะยาว 2) การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรยังอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนา โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.88 คะแนน (77.68%) สะท้อนว่ามาตรการหรือกิจกรรมด้านสุขภาวะของบุคลากรอาจยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเพียงพอ 3) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นยังอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.93 คะแนน (78.52%) แสดงให้เห็นว่ายังมี	1) สามารถใช้ระดับความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร เนื่องจากผลสำรวจสะท้อนว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) ผลสำรวจสามารถใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ เช่น การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3) การพัฒนาภาวะผู้นำและระบบการสื่อสารภายในองค์กรสามารถยกระดับความผูกพันของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากผลสำรวจสะท้อนว่าปัจจัยด้านผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและ	1) หากภาระงานและความสมดุลชีวิตการทำงานไม่ได้รับการปรับปรุง อาจส่งผลกระทบต่อความเหนื่อยล้าในการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การลดลงของแรงจูงใจและระดับความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว 2) ข้อจำกัดด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อาจส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาการทำงานรูปแบบใหม่ขององค์กร 3) การทำงานแบบแยกส่วนระหว่างหน่วยงาน (Silo) อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจำนวนมาก

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
องค์กรและความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร 3) ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันภายในทีมอยู่ในระดับดี โดยความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีคะแนนเฉลี่ย 4.16 คะแนน (83.20%) และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงานมีคะแนนเฉลี่ย 4.15 คะแนน (83%) สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและการสนับสนุนกันภายในทีม 4) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์และอนาคตขององค์กร โดยความเชื่อว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตมีคะแนนเฉลี่ย 4.13 คะแนน (82.60%) และความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีคะแนนเฉลี่ย 4.17 คะแนน (83.40%) ซึ่งสะท้อนถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมที่ค่อนข้างสูง	ข้อจำกัดด้านการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการนำข้อเสนอแนะของบุคลากรไปใช้ในการตัดสินใจ 4) ความเหมาะสมของภาระงานอยู่ในระดับที่ควรได้รับการปรับปรุง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.94 คะแนน (78.84%) ซึ่งสะท้อนว่าบุคลากรบางส่วนอาจมีภาระงานที่ไม่สมดุลกับกำลังคนหรือทรัพยากรที่มีอยู่ 5) การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรยังมีข้อจำกัด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.96 คะแนน (79.16%) สะท้อนว่าการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานยังสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	แรงจูงใจในการทำงาน	

นอกจากการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีต่อสำนักงานสถิติแห่งชาติ และระบบราชการ ยังได้มีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา เพื่อประเมินประสิทธิภาพของมาตรการและกิจกรรมที่ดำเนินการ ตลอดจนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในเชิงลึก จากการวิเคราะห์ดังกล่าว พบว่าบุคลากรในบางส่วนยังขาดแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อจำกัดด้านการสื่อสารและความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแสดงศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งในบางกรณียังพบข้อจำกัดด้านรูปแบบการบริหารงานและภาวะผู้นำที่ยังไม่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรโดยรวม นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) มีแนวโน้มได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เน้น “คุณภาพประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience)” มากยิ่งขึ้น แทนการมุ่งเน้นเพียงกระบวนการหรือระเบียบปฏิบัติ จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าประเด็นปัญหาหลักไม่ได้อยู่เพียงในมิติของโครงสร้างหรือระบบงานเท่านั้น แต่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเชิงพฤติกรรม แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่สามารถอธิบายและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ จึงได้นำแนวคิดทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ในเชิงลึก โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และความยั่งยืนของผลลัพธ์ในระยะยาว โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์และการปรับตัว สูง เช่น งานด้านสถิติและข้อมูล พร้อมกันนี้ ได้บูรณาการแนวคิดด้านภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาในการเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)” มากกว่าผู้สั่งการ (Controller) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทดลอง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการให้ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมองค์ประกอบด้าน Competence และ Autonomy ตามกรอบ SDT ขณะเดียวกัน ยังได้นำแนวคิดความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) มาใช้ควบคู่กัน เพื่อแก้ไขข้อจำกัดด้านการสื่อสารและการแสดงความคิดเห็น โดยมุ่งสร้างบรรยากาศที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาดได้ โดยไม่รู้สึกถูกตำหนิหรือเสียคุณค่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) และการพัฒนานวัตกรรม การบูรณาการแนวคิดทั้งสามส่วนดังกล่าว จึงเป็นแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งด้าน “แรงจูงใจ (Motivation) พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)” ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม โดยมีรายละเอียดการสำรวจ ความคิดเห็นบุคลากรเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ดังนี้

4.4 ผลการสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลยังมีประเด็นที่ควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบท การปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูล ประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ สำนักงานสถิติแห่งชาติ การสำรวจดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้รับมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบ กระบวนการ และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ บริบทการทำงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นในระหว่างวันที่ 27 มกราคม 2569 ถึงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569 เพื่อนำผลการสำรวจไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและยกระดับการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

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)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจ
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)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจ
หญิง	840	69.65
ชาย	366	30.35
รวม	1,206	100.00

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

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

อายุราชการ/ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละของจำนวนบุคลากร ผู้ตอบแบบสำรวจฯ
16 ปี	24	1.99
17 ปี	14	1.16
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 และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว 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 ควรรักษา มาตรฐานดังกล่าวไว้ และต่อยอดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นหรือใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบในระยะยาว

ช่วงคะแนน 3.75 - 4.24 (ร้อยละ 75 - 84.8) ระดับสูง เป็นจุดแข็งเชิงระบบ หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” หรือมีความพึงพอใจ “มาก” โดยรวมถือว่าการดำเนินงาน มีความเหมาะสมและตอบโจทย์บุคลากรส่วนใหญ่ 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 หรือการสนับสนุน ทรัพยากร เพื่อยกระดับคุณภาพและสร้างความมั่นคงของระบบให้มากขึ้น

ช่วงคะแนน 2.50 - 3.24 (ร้อยละ 50 - 64.8) ระดับต่ำ ต้องมีมาตรการปรับปรุงเฉพาะจุด หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่เห็นด้วยบางส่วน” หรือมีความพึงพอใจ “ค่อนข้างน้อย” แสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการดำเนินงานจริง ส่วนราชการควรวิเคราะห์ สาเหตุเชิงลึกในประเด็นนั้น ๆ และกำหนดมาตรการปรับปรุงที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีกรอบ ระยะเวลาดำเนินการ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขยายตัวในระยะยาว

ช่วงคะแนน 1.00 - 2.49 (ร้อยละ 20 - 49.8) ระดับต่ำมาก สะท้อนปัญหาเชิงระบบหรือประสิทธิภาพ เชิงลบอย่างชัดเจน ถือเป็น **Alarming information** หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” หรือมีความพึงพอใจ “น้อยที่สุด” ต่อประเด็นที่สำรวจ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้าง ระบบการบริหาร หรือประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างชัดเจน ในเชิงบริหาร ถือเป็นข้อมูลเตือนภัย (Warning Signal) ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยอาจต้องมีการทบทวน นโยบาย 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

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

ตารางที่ 12 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพชีวิต จำแนกตามข้อคำถามรายมิติ

มิติที่ 1 Psychological Need Fulfillment Index (PNFI)

รายละเอียดคำถาม	จำนวนบุคลากรผู้ตอบแบบสำรวจ (คน)					เฉลี่ยรายข้อ	
	จริงที่สุดสำหรับฉัน	ค่อนข้างจริงสำหรับฉัน	ฉันไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่จริงสำหรับฉัน	ไม่จริงเลยสำหรับฉัน	คะแนน	ร้อยละ
ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy)							
1 ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจของตน	203 (16.83%)	659 (54.64%)	166 (13.76%)	139 (11.53%)	39 (3.23%)	3.70	74.06
2 ข้าพเจ้ารู้สึกที่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่ในการทำงานได้อย่างปลอดภัย	246 (20.40%)	623 (51.66%)	182 (15.09%)	111 (9.20%)	44 (3.65%)	3.76	75.19
3 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางหรือแผนงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตน	297 (24.63%)	583 (48.34%)	172 (14.26%)	112 (9.29%)	42 (3.48%)	3.81	76.27
4 ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับคุณค่าและความเชื่อส่วนตัวของตน	292 (24.21%)	620 (51.41%)	181 (15.01%)	91 (7.55%)	22 (1.82%)	3.89	77.73
						3.79	75.81
ด้านความรู้สึกมีความสามารถและการพัฒนา (Competence)							
5 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอในการรับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่	435 (36.07%)	641 (53.15%)	92 (7.63%)	31 (2.57%)	7 (0.58%)	4.22	84.31
6 งานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบมีความท้าทายที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้	412 (34.16%)	617 (51.16%)	129 (10.70%)	39 (3.23%)	9 (0.75%)	4.15	82.95
7 ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำหรือข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยพัฒนาการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม	318 (26.37%)	633 (52.49%)	175 (14.51%)	61 (5.06%)	19 (1.58%)	3.97	79.40
8 หน่วยงานสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออนาคตการทำงาน	357 (29.60%)	603 (50.00%)	165 (13.68%)	59 (4.89%)	22 (1.82%)	4.01	80.13
9 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าความพยายามและผลงานของตนได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสม	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 ว่าส่งผลต่อภารกิจของ องค์กรและสังคม	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 ข้าพเจ้ารู้สึกที่สามารถขอความ ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้บังคับบัญชาได้โดยไม่ถูกมองว่าไร้ ความสามารถ	390 (32.34%)	577 (47.84%)	155 (12.85%)	56 (4.64%)	28 (2.32%)	4.03	80.65
24 การแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจ 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 ข้าพเจ้ารู้สึกที่หน่วยงานให้พื้นที่ใน 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 หน่วยงานสร้างความรู้สึกลดภัยให้ 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 ข้าพเจ้ารู้สึกกว่างานที่ทำงานมีความหมาย 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 ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่ามี 6 ประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ตามลำดับคะแนน

ลำดับ	ประเด็น	คะแนน	ร้อยละ
ลำดับที่ 1	ข้าพเจ้าสามารถตั้งคำถามหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบต่อหน้าที่การงาน (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	ข้าพเจ้ารู้สึกกว่าหน่วยงานให้พื้นที่ในการเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ (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 ระยะห่างจากศูนย์กลางการตัดสินใจอาจมีผลต่อระดับความมั่นใจในการสื่อสารและการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร นอกจากนี้ โครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีลักษณะลำดับชั้นชัดเจน รวมถึงช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่อาจยังไม่ครอบคลุมหรือไม่เอื้อต่อการสะท้อนข้อเสนอแนะอย่างปลอดภัย อาจเป็นปัจจัยประกอบสำคัญ หากกลไกการสื่อสารเชิงพื้นที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อาจส่งผลให้เสียงสะท้อนจากหน่วยงานในส่วนภูมิภาคไม่ได้รับการนำมาประกอบการกำหนดนโยบายอย่างครบถ้วน 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

กลุ่มอายุที่มีจำนวนไม่มั่นใจหรือเห็นว่าเป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 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 อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรสูญเสียพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงระบบ 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” มิได้จำกัดอยู่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หากแต่มีลักษณะเชิงโครงสร้างที่ครอบคลุมหลายช่วงวัยและหลายช่วงอายุงาน ซึ่งบ่งชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มากกว่าการแก้ไขเฉพาะรายกลุ่มหรือเฉพาะช่วงวัย

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า “ความไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น” มีลักษณะเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้เป็นเพียงพฤติกรรมรายบุคคลหรือเกิดขึ้นเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่กระจายตัวในหลายมิติสำคัญ ได้แก่ มิติพื้นที่ มิติสถานภาพการจ้าง มิติช่วงอายุ และมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบังคับบัญชา และบรรทัดฐานการสื่อสารภายใน อาจยังไม่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยอย่างแท้จริงในการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อศักยภาพขององค์กร เนื่องจากกลุ่มที่มีระดับความไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าเป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่ บุคลากรส่วนภูมิภาค และกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง หากกลุ่มนี้ยังมีข้อจำกัดด้านความกล้าในการสะท้อนข้อคิดเห็น องค์กรอาจสูญเสียข้อมูลเชิงลึกจากผู้ปฏิบัติงานจริง ลดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม และจำกัดประสิทธิภาพของการตัดสินใจเชิงนโยบาย นอกจากนี้ การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการสูงและต่ำ สะท้อนว่าปัญหามีได้เกิดจากช่วงวัยหรือประสบการณ์เพียงด้านเดียว แต่เกี่ยวข้องกับ “ระบบวัฒนธรรมและโครงสร้างอำนาจ” ในภาพรวม ซึ่ง

จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเชิงระบบมากกว่าการแก้ไขเฉพาะจุด หากไม่ดำเนินมาตรการยกระดับวัฒนธรรมการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม อาจส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐในอนาคต

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 2

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “การแสดงออกถึงความรู้สึก ความกังวล หรือความเครียดในการทำงานสามารถทำได้เหมาะสม” ได้คะแนนเฉลี่ย 3.68 คะแนน (ร้อยละ 73.68) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้ที่เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย 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 และการสื่อสารด้านอารมณ์อย่างปลอดภัย และสร้างสรรค์ในระยะยาว

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 สะท้อนว่า ประเด็นดังกล่าวมิใช่ปัญหาเฉพาะพื้นที่ แต่เป็นแนวโน้มร่วมในระดับวัฒนธรรมองค์กร เพียงแต่ความเข้มข้นอาจแตกต่างกันตามบริบทการทำงาน ในเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์กรยังไม่มีระบบสนับสนุนสุขภาวะทางอารมณ์ที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่น ช่องทางสะท้อนความเครียดที่เป็นความลับ ระบบที่ปรึกษา หรือกลไกดูแลเชิงป้องกัน อาจทำให้ความเครียดสะสมในระดับบุคคลโดยไม่ถูกส่งต่อเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบได้อย่างทันท่วงที ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความยั่งยืนของทุนมนุษย์โดยรวม

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่มีความไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

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

แม้ว่าข้าราชการจะมีระดับความมั่นคงในการจ้างงานสูงกว่า แต่ยังพบว่ามีความไม่มั่นใจที่ไม่น้อยที่ไม่มั่นใจในการแสดงออกด้านความรู้สึกหรือความเครียด สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับ “บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร” มากกว่าสถานะการจ้างโดยตรง องค์กรอาจมีค่านิยมแฝงเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพที่ไม่เอื้อต่อการแสดงออกด้านอารมณ์ โดยเฉพาะในบริบทที่ความเข้มแข็ง ความควบคุมตนเอง และความมั่นคงทางอารมณ์ถูกตีความว่าเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หากบุคลากรรับรู้ว่าการแสดงออกถึงความเครียดหรือความกังวลอาจถูกมองว่าเป็นความอ่อนแอ อาจนำไปสู่พฤติกรรมการปกปิดปัญหา 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 บ่งชี้ว่า ประเด็นดังกล่าวมิใช่เพียงเรื่องประสบการณ์ แต่เกี่ยวข้องกับ “โครงสร้างบทบาทและความคาดหวังเชิงสถานะ” ภายในองค์กร ในเชิงยุทธศาสตร์ หากบุคลากรในช่วงวัยที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนงานยังไม่สามารถสะท้อนความเครียดหรือแสดงออกด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม อาจก่อให้เกิดภาวะ “การกดทับเชิงบทบาท (Role-Based Emotional Suppression)” ซึ่งสามารถถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการ และส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ความเปิดกว้างในการสื่อสาร และความยั่งยืนด้านสุขภาวะองค์กรในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

การกระจายตัวของผู้ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าเป็นไปตามประเด็นดังกล่าว 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 มิติสถานภาพการจ้าง มิติช่วงอายุ และมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวมีลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอายุ 45 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง พบว่ามีระดับความระมัดระวังในการแสดงออกด้านความเครียดค่อนข้างสูง สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาท ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และบรรทัดฐานความเป็นมืออาชีพที่อาจไม่เอื้อต่อการเปิดเผยความเปราะบางทางอารมณ์ ขณะเดียวกัน การที่ความไม่มั่นใจปรากฏทั้งในกลุ่มอายุราชการสูงและต่ำ บ่งชี้ว่าปัญหานี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจโดยรวม มากกว่าปัจจัยด้านประสบการณ์หรือช่วงวัยเพียงอย่างเดียว ในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญต่อสุขภาวะองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว หากองค์กรยังไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงออกด้านความรู้สึกอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความเครียดสะสม การลดลงของประสิทธิภาพ และความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟของกำลังหลักองค์กร ดังนั้น การยกระดับวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจควรได้รับการพัฒนาในเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 3

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการให้พื้นที่ในการเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์” ได้คะแนนเฉลี่ย 3.69 คะแนน (ร้อยละ 73.81) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 776 คน และมีผู้ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว จำนวน 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 ให้ความสำคัญหวังด้านความถูกต้องและความผิดพลาดต่ำในระดับสูง 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 การปรับปรุงกระบวนการ และความสามารถขององค์กรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

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

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

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

แม้มีประสบการณ์และความมั่นคงในบทบาทสูงกว่า แต่กลับอาจมีความระมัดระวังต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และหลีกเลี่ยงการทดลองวิธีการใหม่ที่มีความไม่แน่นอน เนื่องจากความผิดพลาดอาจถูกมองว่ากระทบต่อความน่าเชื่อถือหรือความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมา

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

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้ด้านการเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้จากความล้มเหลวอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญซึ่งไม่มั่นใจว่า

ความผิดพลาดสามารถถูกนำมาเรียนรู้ได้อย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์ โดยรูปแบบการกระจายตัวของความไม่มั่นใจปรากฏในหลายมิติสำคัญ ทั้งมิติพื้นที่ มิติสถานภาพการจ้าง มิติช่วงอายุ และมิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวมีลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้จำกัดอยู่เฉพาะหน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้น ถึงระดับกลาง 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 แต่การที่ยังมีบุคลากรประมาณ ร้อยละ 28 - 30 ไม่มั่นใจว่าตนมี “อิสระเชิงวิชาชีพ (Professional Autonomy)” อย่างเพียงพอ สะท้อนถึงความเสี่ยงเชิงโครงสร้างด้านการกระจายอำนาจ การมอบหมายงาน และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ในเชิงองค์กร ประเด็นดังกล่าวเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) ความชัดเจนของขอบเขตอำนาจหน้าที่ (Role Clarity) และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หากบุคลากรรู้สึกว่าการมอบหมายงานถูกกำหนดจากบนลงล่างอย่างเคร่งครัด หรือมีข้อจำกัดด้านระเบียบ ขั้นตอน และการอนุมัติหลายชั้น อาจทำให้การตัดสินใจเชิงวิชาชีพถูกจำกัด 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 สะท้อนว่าอาจมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและกระบวนการที่ส่งผลต่อระดับ “อิสระเชิงวิชาชีพ” ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในพื้นที่ โดยเฉพาะในประเด็นการกำกับติดตามจากส่วนกลางที่มีลักษณะรวมศูนย์ (Centralized Control) ระดับการอนุมัติหลายชั้น หรือข้อสั่งการที่กำหนดวิธีการดำเนินงานไว้อย่างค่อนข้างตายตัว นอกจากนี้ อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ซึ่งในทางปฏิบัติ พื้นที่มักเผชิญเงื่อนไขด้านทรัพยากร ภูมิศาสตร์ และสภาพสังคมที่แตกต่างกัน หากขาดดุลยพินิจเชิงพื้นที่ (Local Discretion) อย่างเพียงพอ อาจทำให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับสภาพจริง ในเชิงยุทธศาสตร์ หากแนวโน้มดังกล่าวยังคงดำรงอยู่ อาจส่งผลให้ศักยภาพด้านนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการ และการพัฒนาระบบงานในระดับพื้นที่ไม่ได้รับการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมทั้งอาจลดทอนความคล่องตัวและความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ในระยะยาว

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่ไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

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

กลุ่มพนักงานราชการมีสัดส่วนสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง “ระดับอำนาจในการตัดสินใจ” กับ “สถานภาพการจ้าง” กล่าวคือ บุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาหลัก หรือไม่มีอำนาจลงนาม/อนุมัติ อาจรับรู้ว่าการตัดสินใจที่มีสาระสำคัญยังขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่งผลให้ระดับการใช้ดุลยพินิจเชิงวิชาชีพของตนมีข้อจำกัด ประเด็นดังกล่าวมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) ระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการได้รับมอบอำนาจที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในเชิงโครงสร้าง หากองค์กรยังคงมีลักษณะการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการมอบหมายงานโดยไม่ควบคู่กับการมอบอำนาจ (Delegation without Authority) อาจทำให้บุคลากรบางกลุ่มรู้สึกว่าเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าผู้มีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนางาน ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อคุณภาพงาน ความคิดสร้างสรรค์ และการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

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 “กำลังหลักเชิงวิชาการ และบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง” ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความไม่มั่นใจในอิสระด้านการตัดสินใจของกลุ่มวัยดังกล่าว อาจสะท้อนว่า แม้จะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในระดับสูง แต่การปฏิบัติงานยังอยู่ภายใต้ระบบกำกับที่มีขั้นตอนและลำดับขั้นชัดเจน บทบาทของผู้บริหารระดับต้นถึงระดับกลางจึงอาจมีลักษณะ “ความรับผิดชอบสูง แต่อำนาจตัดสินใจจำกัด” กล่าวคือ ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่ยังคงดำเนินการภายใต้แนวทาง ข้อสั่งการ หรือกรอบการตัดสินใจที่กำหนดจากระดับบนอย่างเคร่งครัด ในเชิงโครงสร้าง หากกำลังหลักขององค์กรไม่รับรู้ว่ามีอิสระเพียงพอในการบริหารจัดการภารกิจ องค์กรอาจเผชิญภาวะ “High Responsibility - Low Authority Gap” ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างระดับความรับผิดชอบกับอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ภาวะดังกล่าวอาจส่งผลต่อแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าในการตัดสินใจ และประสิทธิภาพการขับเคลื่อนงานในภาพรวมระยะยาว ประเด็นนี้จึงไม่ใช่เพียงเรื่องความพึงพอใจส่วนบุคคล แต่เป็นปัจจัยเชิงระบบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความคล่องตัว (Agility) และศักยภาพการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

พบการกระจายตัวของกลุ่มผู้ไม่มั่นใจทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป สะท้อนว่า ประเด็นอิสระในการตัดสินใจได้ผูกติดกับระดับประสบการณ์เพียงด้านเดียว หากแต่มีลักษณะเชิงระบบ

- **กลุ่มอายุราชการต่ำ**

บุคลากรกลุ่มนี้อาจยังไม่มั่นใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ (Decision Boundary) ส่งผลให้เลือกใช้แนวทางปฏิบัติแบบระมัดระวัง หรือรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แม้ในกรณีที่สามารถใช้ดุลยพินิจได้

- **กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน**

แม้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง แต่ยังคงถูกจำกัดด้วยโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ หรืออยู่ในตำแหน่งที่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายขั้นตอน ส่งผลให้การตัดสินใจเชิงปฏิบัติไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่า ประเด็นนี้มิได้เกิดจากข้อจำกัดด้านศักยภาพส่วนบุคคล หากแต่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “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 แสดงให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวมีลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร มิได้จำกัดอยู่เฉพาะหน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรใดกลุ่มหนึ่ง

โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค พบระดับความไม่มั่นใจสูงกว่าส่วนกลาง สะท้อนความเป็นไปได้ของโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ และข้อจำกัดในการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ขณะเดียวกัน ในกลุ่มอายุ 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 ขณะที่มียุทธศาสตร์จำนวน 406 คน ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว แม้คะแนนภาพรวมจะไม่อยู่ในระดับต่ำ แต่การที่บุคลากรกว่าหนึ่งในสามขององค์กรยังไม่มั่นใจว่าเมื่อเกิดความผิดพลาด หน่วยงานจะมุ่งเน้น “การเรียนรู้” มากกว่า “การตำหนิบุคคล” สะท้อนความเสี่ยงเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Blame Culture Risk) ในระดับที่ควรให้ความสำคัญ สัดส่วนดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การรายงานปัญหาเชิงรุก (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 แม้นโยบายหรือหลักการอาจจะระบุไว้ในเชิงบวก แต่ประสบการณ์จริงของบุคลากรในแต่ละพื้นที่อาจยังไม่สอดคล้องอย่างเต็มที่ ประเด็นดังกล่าวจึงควรได้รับการพัฒนาในระดับ “ระบบทั้งองค์กร” มากกว่าการแก้ไขเฉพาะจุด โดยมุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สื่อสารอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างแบบอย่างเชิงพฤติกรรมจากผู้บริหารทุกระดับ เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างแท้จริง

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่ไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

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

กลุ่มพนักงานราชการมีจำนวนสูงที่สุด สะท้อนความกังวลต่อผลกระทบเชิงสถานภาพเมื่อเกิดข้อผิดพลาด โดยประเด็นดังกล่าวเชื่อมโยงโดยตรงกับความมั่นคงในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การต่อสัญญา และความรู้สึกปลอดภัยเชิงอาชีพ (Career Security) หากบุคลากรรับรู้ว่า “ความผิดพลาด = ความเสี่ยงต่อความมั่นคง” องค์กรอาจเผชิญกับพฤติกรรมปกปิดข้อผิดพลาด (Error Concealment) การรายงานข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่มีความเสี่ยง แม้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในระยะยาว ในเชิงโครงสร้าง ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า 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” ยังไม่มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการตำหนิบุคคล ย่อมมีแนวโน้มเลือกแนวทางการทำงานแบบระมัดระวัง เน้นความถูกต้องและความปลอดภัย มากกว่าการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ในระยะยาว องค์กรอาจเผชิญกับพฤติกรรมการทำงานลักษณะ “มุ่งลดความเสี่ยงเพื่อความปลอดภัย (Risk Minimization)” มากกว่าการ “มุ่งพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพงาน (Development Orientation)” ซึ่งอาจลดทอนพลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และจำกัดศักยภาพการพัฒนาเชิงระบบขององค์กรโดยรวม

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

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

• กลุ่มอายุราชการต่ำ

บุคลากรกลุ่มนี้อาจมีความกังวลว่าความผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในตำแหน่ง หรือโอกาสความก้าวหน้า อีกทั้งอาจยังไม่เข้าใจบรรทัดฐานองค์กรอย่างชัดเจน และไม่มั่นใจว่าการยอมรับความผิดพลาดโดยสุจริตจะได้รับการสนับสนุนอย่างแท้จริง ส่งผลให้มีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการเปิดเผยข้อผิดพลาด

• กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน

แม้มีประสบการณ์และสถานะที่มั่นคงกว่า แต่กลับอาจมีความระมัดระวังต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และไม่ต้องการสร้างความเสี่ยงในช่วงปลายอาชีพ ซึ่งอาจนำไปสู่พฤติกรรมจัดการความผิดพลาดแบบเงียบ (Silent Handling) มากกว่าการถอดบทเรียนอย่างเปิดเผย

รูปแบบดังกล่าวสะท้อนว่า ปัญหานี้มิได้เกิดจากข้อจำกัดด้านศักยภาพหรือทัศนคติส่วนบุคคลของช่วงวัยใดช่วงวัยหนึ่ง หากแต่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการประเมินผล และกลไกความรับผิดชอบโดยรวม หากไม่มีการสร้างหลักประกันเชิงระบบที่ชัดเจนว่า “ความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยสุจริตจะถูกใช้เป็นบทเรียนมากกว่าการลงโทษ” ความไม่มั่นใจดังกล่าวอาจคงอยู่ในทุกช่วงอายุนาน และส่งผลต่อความโปร่งใสและศักยภาพการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ประเด็น “เมื่อเกิดความผิดพลาด หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าการตำหนิบุคคล” สะท้อนว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้เชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรจำนวนมากที่ไม่มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างแท้จริง รูปแบบการกระจายตัวของความไม่มั่นใจปรากฏในทุกมิติสำคัญ และมีลักษณะสมมาตรระหว่างส่วนกลางและภูมิภาค บ่งชี้ว่าเป็น “ประเด็นเชิงวัฒนธรรมระดับองค์กร” มิใช่เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอายุ 40 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักขององค์กร พบความระมัดระวังในระดับสูง สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาทความรับผิดชอบและโครงสร้างการประเมินผลที่อาจยังเชื่อมโยงความผิดพลาดกับความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการพัฒนาเชิงระบบโดยรวม ในเชิงยุทธศาสตร์

หากองค์กรไม่สามารถพัฒนา “No-Blame Learning Culture” อย่างเป็นรูปธรรม อาจส่งผลให้การรายงานความเสี่ยงล่าช้า การเรียนรู้เชิงระบบไม่เกิดขึ้นเต็มที่ นวัตกรรมลดลง บุคลากรเลือกแนวทางปลอดภัยมากกว่าการพัฒนาเชิงรุก ดังนั้น การยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดควรดำเนินการในเชิงระบบ ทั้งในมิติภาวะผู้นำ กระบวนการสะท้อนบทเรียน (After Action Review) และการปรับระบบประเมินผลให้เน้นการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน ลำดับที่ 6

ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็น “การแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจในการทำงานไม่ได้ทำให้ข้าพเจ้าถูกลดคุณค่าหรือความน่าเชื่อถือ” 3.73 คะแนน (ร้อยละ 74.61) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยมีผู้ที่เห็นด้วยหรือค่อนข้างเห็นด้วย จำนวน 810 คน ขณะที่บุคลากรจำนวน 396 คน ที่ยังไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว แม้คะแนนเฉลี่ยจะอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่การที่บุคลากรกว่าหนึ่งในสามขององค์กรยังไม่มั่นใจว่าการแสดงความไม่รู้ ความไม่แน่ใจ หรือการขอความช่วยเหลือ จะไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ หรือการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน สะท้อนความเสี่ยงเชิงวัฒนธรรมในมิติ “ความปลอดภัยทางสถานะ (Status Safety)” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ Psychological Safety ในเชิงพฤติกรรม หากบุคลากรเกรงว่าการยอมรับความไม่รู้จะถูกตีความว่า “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 โครงสร้างสายบังคับบัญชาในพื้นที่อาจมีลักษณะลำดับชั้นที่ชัดเจนกว่า และมีความใกล้ชิดเชิงความสัมพันธ์ในหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งอาจทำให้การแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจต่อผู้บังคับบัญชาถูกตีความว่า “ขาดความพร้อม” หรือ “ขาดความเชี่ยวชาญ” นอกจากนี้ วัฒนธรรมการทำงานในบางบริบทอาจให้คุณค่ากับความเชี่ยวชาญและความถูกต้อง มากกว่าการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการตั้งคำถาม หากขาดการส่งเสริมแนวคิดที่ว่า “การถามคือส่วนหนึ่งของการพัฒนา” (Questioning as Learning) บุคลากรอาจเลือกปกปิดความไม่แน่ใจหรือหลีกเลี่ยงการขอคำปรึกษา แม้ในสถานการณ์ที่ควรเปิดเผยเพื่อป้องกันความเสี่ยง ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจ ความถูกต้องของงาน และประสิทธิภาพการถ่ายทอดองค์ความรู้ในระดับพื้นที่ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดรับคำถาม และการสร้างบรรยากาศ

ที่ทำให้การขอความช่วยเหลือเป็นพฤติกรรมปกติ จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับ “ความปลอดภัยทางสถานะ” ขององค์กรโดยรวม

2) มิติสถานภาพการจ้าง

กลุ่มที่มีจำนวนไม่มั่นใจสูงหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ได้แก่

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

กลุ่มที่มีสถานะความมั่นคงต่ำกว่าข้าราชการมีแนวโน้มกังวลต่อ “ภาพลักษณ์ความสามารถ” มากกว่า ประเด็นนี้สะท้อนความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างระดับความมั่นคงในตำแหน่ง กับความกล้าในการแสดงความรู้หรือความไม่แน่ใจในการทำงาน ประเด็นดังกล่าวสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นต่อระบบประเมินผลและบรรทัดฐานความเป็นมืออาชีพ หากบุคลากรรับรู้ว่า “การไม่รู้” อาจถูกตีความว่า “ขาดความสามารถ” และส่งผลต่อการประเมินหรือโอกาสความก้าวหน้า ย่อมมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามหรือการขอคำปรึกษา แม้ในสถานการณ์ที่ควรเปิดเผยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานในเชิงวัฒนธรรม หากองค์กรยังเชื่อมโยงภาพลักษณ์ของ “ความเก่ง” กับ “ความไม่ผิดพลาด” มากเกินไป อาจทำให้การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพในระยะยาวถูกจำกัดลง เนื่องจากบุคลากรเลือกปกปิดความไม่แน่ใจมากกว่าการใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ดังนั้นการสื่อสารและออกแบบระบบประเมินผลที่แยก “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

กลุ่มนี้เป็นกำลังหลักด้านวิชาการและการบริหารระดับต้นถึงระดับกลางขององค์กรหลายคนอยู่ในบทบาทหัวหน้างาน ผู้กำกับดูแลโครงการ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงมีสถานะเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานหลักและผู้กำกับทิศทางการทำงานของทีมในเวลาเดียวกัน ความระมัดระวังในการแสดงความรู้ของกลุ่มวัยนี้จึงมีใช้เพียงเรื่องความมั่นใจส่วนบุคคล หากแต่สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาทที่ต้องรักษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำและความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การยอมรับว่าไม่แน่ใจหรือยังขาดข้อมูล อาจถูกกังวลว่าจะถูกตีความว่า “ขาดความพร้อม” หรือ “ลดทอนความน่าเชื่อถือ” โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้นชัดเจนและให้คุณค่ากับความถูกต้องครบถ้วนของ

ผู้บังคับบัญชา เมื่อบุคลากรที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงานต้องแบกรับความคาดหวังดังกล่าว วัฒนธรรมการทำงานของทีมอาจค่อย ๆ เปลี่ยนจากการตั้งคำถามเพื่อแสวงหาความเข้าใจที่รอบด้าน ไปสู่การรักษาภาพลักษณ์และความมั่นคงในบทบาทมากกว่าการเปิดพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน ผลที่ตามมา อาจทำให้ประเด็นสำคัญบางเรื่องไม่ได้รับการหยิบยกขึ้นมาถกเถียงอย่างเพียงพอ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นแบบอย่างของผู้นำที่กล้ายอมรับความไม่รู้ และกระบวนการเรียนรู้ข้ามระดับลดความลึกซึ้งลง ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจ การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในทีม และศักยภาพการพัฒนางานเชิงระบบขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่ทำให้การยอมรับความไม่แน่ใจเป็นเรื่องปกติและปลอดภัย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเข้มแข็งของกำลังหลักองค์กรในระยะยาว

กลุ่มอายุ 35 - 39 ปี

กลุ่มนี้อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญของเส้นทางวิชาชีพ จากบทบาทผู้ปฏิบัติงานเชิงเทคนิค ไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ทั้งในฐานะผู้ประสานงาน ผู้ควบคุมงาน หรือหัวหน้างานระดับต้น จึงเป็นช่วงเวลาที่ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ สะสมผลงาน และพิสูจน์ศักยภาพต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กรโดยรวม ความไม่มั่นใจในการแสดงความรู้ของกลุ่มวัยนี้อาจสะท้อนแรงกดดันภายในที่ต้องการแสดงความพร้อม ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ยังอยู่ระหว่างการสถาปนาสถานะของตนในระบบงาน จึงอาจกังวลว่าการยอมรับความไม่แน่ใจหรือการขอคำปรึกษาจะถูกตีความว่า “ยังไม่พร้อม” หรือกระทบต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ หากองค์กรยังไม่ได้สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้การตั้งคำถามและการยอมรับข้อจำกัดของตนเป็นเรื่องปกติและปลอดภัย กลุ่มวัยนี้อาจค่อย ๆ พัฒนาแนวคิดเชิงป้องกันตนเองมากกว่าการเปิดรับการเรียนรู้ กล่าวคือ เลือกลหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามในประเด็นที่ไม่มั่นใจ พยายามรักษาภาพลักษณ์ความพร้อมมากกว่าการแสวงหาความเข้าใจเชิงลึก และตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน ในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวอาจจำกัดศักยภาพของบุคลากรรุ่นกลางที่จะเติบโตเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจบนฐานของการเรียนรู้อย่างแท้จริง และส่งผลต่อคุณภาพการพัฒนากำลังคนขององค์กรโดยรวม

กลุ่มอายุ 55 ปีขึ้นไป

กลุ่มนี้แม้มีจำนวนไม่มากเท่ากลุ่มวัยอื่น แต่ยังคงมีส่วนที่มียุทธศาสตร์สำคัญในประเด็นความไม่มั่นใจดังกล่าว บุคลากรในช่วงวัยนี้มักดำรงบทบาทอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือผู้ที่ได้รับการยอมรับในฐานะคลังความรู้ของหน่วยงาน ความระมัดระวังในการแสดงความรู้จึงอาจเชื่อมโยงกับการรักษาภาพลักษณ์ของผู้มีประสบการณ์ยาวนานในองค์กร รวมถึงประสบการณ์ที่เติบโตมาในบริบทวัฒนธรรมการทำงานที่ให้คุณค่ากับความถูกต้องครบถ้วนและความรอบรู้ของผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ในช่วงปลายสายอาชีพ บุคลากรบางส่วนอาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเชิงสถานะหรือความขัดแย้งที่อาจกระทบต่อความมั่นคงทางภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในผลงานที่ผ่านมา ส่งผลให้การยอมรับความไม่แน่ใจหรือการตั้งคำถามในประเด็นใหม่ ๆ ถูกพิจารณาอย่างรอบคอบมากกว่าปกติ อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรอาวุโสไม่สามารถแสดงบทบาทต้นแบบที่สะท้อนว่า “แม้ผู้มีประสบการณ์ก็ยังเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง” องค์กรอาจสูญเสียโอกาสสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในลักษณะที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

4) มิติอายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติงาน

พบการกระจายตัวของกลุ่มผู้ไม่มั่นใจหรือเห็นว่าแนวปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ทั้งในกลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 1 ปี, 1 - 3 ปี และ 20 ปีขึ้นไป (โดยเฉพาะกลุ่ม 20 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน) สะท้อนว่า ประเด็นการแสดงความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะช่วงประสบการณ์ใดช่วงหนึ่ง หากแต่มีลักษณะครอบคลุมหลายช่วงอายุงาน

- **กลุ่มอายุราชการต่ำ**

บุคลากรกลุ่มนี้อาจยังขาดความมั่นใจ ไม่แน่ใจว่าการตั้งคำถามหรือการขอคำแนะนำจะถูกรับอย่างไร อีกทั้งยังไม่เข้าใจบรรทัดฐานองค์กรอย่างชัดเจน จึงมีแนวโน้มเลือกความเงียบมากกว่าการเปิดเผยความไม่แน่ใจ

- **กลุ่มอายุราชการสูง/ระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนาน**

แม้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง แต่กลับอาจกังวลต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ ไม่ต้องการลดทอนความน่าเชื่อถือที่สั่งสมมา และหลีกเลี่ยงการเปิดเผยจุดอ่อนในที่สาธารณะ โดยเฉพาะในบริบทที่มีผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจำนวนมาก

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

ผลการวิเคราะห์ สะท้อนว่า แม้องค์กรมีระดับการรับรู้เชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังมีบุคลากรจำนวนมากที่ไม่มั่นใจว่าการยอมรับความไม่รู้หรือการขอความช่วยเหลือจะปลอดภัยต่อสถานะทางวิชาชีพของตน ความไม่มั่นใจดังกล่าวมิได้กระจุกตัวเฉพาะกลุ่ม หากแต่กระจายตัวในหลายมิติสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค และกลุ่มอายุ 45 - 54 ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักด้านวิชาการและบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง สะท้อนแรงกดดันเชิงบทบาท 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 และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

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

1. ภาระงาน ภาระงาน 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 ถูกตำหนิ 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 ขาดการสอนงานหรือให้โอกาสแก้ไข	1) บรรยากาศทำงานตึงเครียด 2) บุคลากรไม่กล้าลองสิ่งใหม่ 3) ความสัมพันธ์ในทีมเปราะบาง

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	3) บรรยากาศการทำงานบางช่วงมีลักษณะกดดัน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ในทีม	4) เสี่ยงต่อความขัดแย้งระยะยาว
	7. การส่งมอบงานและการสอนงานยังไม่เป็นระบบ 1) บุคลากรใหม่ไม่ได้รับการสอนงานอย่างเป็นขั้นตอน 2) การส่งมอบงานไม่มีมาตรฐานหรือคู่มือชัดเจน 3) บางกรณีมอบหมายงานแล้วให้ศึกษาเองทันทีโดยไม่มีการแนะนำเบื้องต้น 4) ขาดระบบพี่เลี้ยงหรือกลไกช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา	1) บุคลากรใหม่ปรับตัวช้า 2) เกิดความผิดพลาดซ้ำ 3) งานสะดุดเมื่อมีการย้ายหรือเปลี่ยนคน 4) ความรู้สูญหายเมื่อบุคลากรเกษียณ
	8. โครงสร้างงานไม่สอดคล้องกับการทำงานจริง 1) โครงสร้างตำแหน่งกับลักษณะงานจริงไม่สอดคล้องกัน 2) การแบ่งพื้นที่และภารกิจยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน 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 เหยียดหยาม 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	1) ความสามัคคีลดลง 2) ประสิทธิภาพงานลดลง 3) องค์กรขาดเอกภาพ

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	4) การสื่อสารหลายทอด ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน	
	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) งานชะลอตัวจากภาวะผู้นำไม่ชัดเจน
	9. ความเหลื่อมล้ำระหว่างตำแหน่งกับความรับผิดชอบ 1) เงินเดือนสูงแต่ภาระงานน้อย 2) ผู้บริหารสั่งการแต่ไม่ลงมือช่วยขับเคลื่อน 3) พนักงานสนามรู้สึกไม่ได้รับความสำคัญ	1) ความรู้สึกไม่เท่าเทียม 2) กำลังใจลดลงในกลุ่มปฏิบัติการ 3) ความแตกต่างทางสถานะชัดเจนเกินจำเป็น
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. ความไม่โปร่งใสและความเป็นธรรมในการบริหารเงินและผลตอบแทน 1) การเลือกปฏิบัติ 2) การวางแผนงานและการเงินไม่เป็นธรรม 3) บริหารโดยมุ่งผลตัวชีวิตตนเอง	1) ความสัมพันธ์ในองค์กรตึงเครียด 2) ความผูกพันองค์กร (Engagement) ลดลง 3) เกิดวัฒนธรรมไม่ไว้วางใจ 4) เสี่ยงต่อข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล
4	อัตราค่าจ้างและการจัดสรรบุคลากร	
	1. กระบวนการคัดเลือกยังไม่คัดกรอง “ความสามารถทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่น” เพียงพอ 1) บางรายสื่อสารไม่ได้ ปรับตัวเข้ากับทีมไม่ได้ 2) ไม่เข้าใจเนื้องาน ทำให้ผู้อื่นต้องรับภาระแทน 3) ได้รับเงินเดือนและขึ้นเงินเดือนเท่าเทียมกับผู้ที่ปฏิบัติงานจริง	1) ภาระงานกระจุกตัวที่คนทำงานได้ 2) ขวัญกำลังใจลดลง เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม 3) ความขัดแย้งในทีม และกระทบสุขภาพจิต

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	4) ขาดการคัดกรองสุขภาพจิต/ความพร้อมในการทำงานเป็นทีม	บุคลากร 4) ประสิทธิภาพงานลดลง
	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) คนทำงานหนักกับคนทำงานพ้อผ่านตัวชี้วัด 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	1) ขาดแรงจูงใจระยะยาว 2) บุคลากรไม่ลงทุนพัฒนาตนเอง

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	3) สายงานสนับสนุนขาดโอกาสก้าวหน้า	3) เสี่ยงสูญเสียคนคุณภาพ
	5. ความเหลื่อมล้ำระหว่างตำแหน่ง-เงินเดือน-ผลงาน 1) บางตำแหน่งเงินเดือนสูงแต่งานไม่คุ้มค่า 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) ไม่ดำเนินการตามระเบียบการย้ายพนักงานราชการตามกรอบอัตรากำลัง 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 ไม่รีบสรรหา	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

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
7	การพัฒนาศักยภาพและทักษะ (HRD)	
	1. ทักษะวิชาชีพและทักษะดิจิทัลยังไม่เพียงพอ - บุคลากรบางส่วนไม่มีพื้นฐานสถิติ - รับคนจบต่างสาขาแต่ไม่มีการปูพื้นฐาน - ใช้โปรแกรม Excel/กราฟ/เครื่องมือไม่ถูกต้อง - ผู้บริหารบางรายขาดทักษะดิจิทัล	- คุณภาพงานคลาดเคลื่อน - ต้องแก้งานซ้ำ เสียเวลา - ภาพลักษณ์องค์กรด้านวิชาการลดลง - เกิดช่องว่างระหว่างรุ่น
	2. การพัฒนาไม่ต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง - โอกาสอบรมกระจุกบางกลุ่ม - อยากให้พนักงานทุกประเภท (ไม่ใช่เฉพาะข้าราชการ) ได้พัฒนา - ขาดแผนพัฒนารายบุคคล	- บุคลากรรู้สึกถูกทอดทิ้ง - ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสเติบโต - ขาดแรงจูงใจระยะยาว
	3. การพัฒนาด้านคุณธรรม ภาวะผู้นำ และสุขภาพจิต - ต้องการอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกระดับ - ต้องการให้ประเมินผู้บังคับบัญชาได้	- บรรยากาศทำงานตึงเครียด - ขาดความไว้วางใจในผู้นำ - เสี่ยงต่อปัญหาภาวะหมดไฟ
	4. การเรียนรู้ข้ามกลุ่มงานยังจำกัด - อยากเปิดอบรมให้คนนอกกลุ่มเข้าร่วมได้ - ต้องการให้นิตินิเทศมาให้ความรู้ด้านกฎหมายภาคสนาม	- ขาดความเข้าใจงานเชื่อมโยง - เสี่ยงต่อการปฏิบัติงานผิดกฎหมาย
	5. สมดุลชีวิตและคุณภาพชีวิตในการทำงาน - ต้องการความสมดุลชีวิต-งาน - อยากไปอบรมพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างภูมิภาค	- ความเครียดสะสม - ภาวะหมดไฟ - ความผูกพันองค์กรลดลง
8	คุณภาพชีวิต สุขภาพจิต และ Work-Life Balance	
	1. ภาระงานมาก ซ้ำซ้อน และเร่งด่วนต่อเนื่อง - งานซ้ำซ้อน/ตัวชี้วัดกดดันสูง - งานเร่งรีบ ไม่มีเวลาพักผ่อน - ขั้นตอนมากเกินไปจนจำเป็น	- ความเครียดสะสม - ภาวะหมดไฟ (Burnout) - ความขัดแย้งในที่ทีม - ประสิทธิภาพงานลดลง
	2. ความไม่สมดุลชีวิต-งาน (Work-Life Imbalance) - ต้องการ WFH - การมอบหมายงานไม่คำนึงถึงที่อยู่อาศัย/การเดินทาง - ถูกติดต่อผ่าน Line นอกเวลางาน - อยากให้เคารพเวลาส่วนตัว	- เวลาครอบครัวลดลง - สุขภาพกาย-ใจถดถอย - ความผูกพันองค์กรลดลง
	3. การดูแลสุขภาพจิตยังไม่เป็นระบบ - มีความเครียดสะสมในบางกลุ่มงาน - ต้องการตรวจสุขภาพจิตประจำปี - ต้องการระบบให้คำปรึกษา - ต้องการพัฒนาทักษะการจัดการอารมณ์	- ปัญหาการควบคุมอารมณ์ - บรรยากาศทำงานตึงเครียด - เสี่ยงต่อภาวะซึมเศร้า/หมดไฟ
	4. สวัสดิการและคุณภาพชีวิตพื้นฐาน - ต้องการรถรับส่งพนักงาน - ต้องการกองทุนออมเงิน - ต้องการห้องพยาบาล - ลิฟต์ชำรุดบ่อย	- ความไม่สะดวกในการทำงาน - ความไม่ปลอดภัย - ความรู้สึกว่าองค์กรไม่ใส่ใจ

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	5) ต้องการสวัสดิการออกกำลังกาย/สถานที่ออกกำลังกาย	
	5. ความผูกพันและบรรยากาศองค์กร 1) อยากรู้จักกีฬา/สันทนาการ 2) ต้องการกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ส่วนกลาง-ภูมิภาค 3) ไม่อยากแบ่งแยกตามตำแหน่ง	1) ความรู้สึกแยกส่วน 2) ขาดความสามัคคี 3) ความสุขในการทำงานลดลง
	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) งบปรับปรุงสถานที่ไม่เพียงพอ 2) ค่าเดินทางและค่าบำรุงรักษาพาหนะสูง 3) โครงการหลายงานซ้อนทับกัน	1) คุณภาพสภาพแวดล้อมการทำงานลดลง 2) ภาระงบประมาณสะสม 3) บุคลากรเหนื่อยล้า 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 ขวัญกำลังใจลดลง 2) ขาดความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารบุคคล
	2. ความซ้ำซ้อนของงานและตัวชี้วัดกดดันสูง 1) คาบงาน/การส่งงานซ้ำซ้อน 2) ตัวชี้วัดเน้นเป้าหมายสูงสุดโดยไม่คำนึงภาระงานจริง 3) เกิดแรงกดดัน ความเครียด และความขัดแย้งภายในทีม	1) บรรยากาศการทำงานตึงเครียด 2) เกิดความบาดหมางสะสม 3) ประสิทธิภาพงานลดลง 4) องค์กรขาดความเป็นหนึ่งเดียว

	สรุปประเด็นปัญหา	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
	3. ความไม่ชัดเจนเรื่องค่าตอบแทนและเงินสนับสนุน 1) การจัดสรรค่าใช้จ่ายโครงการไม่ชัดเจนระหว่างผู้ปฏิบัติงาน /ผู้ควบคุมงาน 2) แนวทางเงินกองบริจาค (ถ้ามี) ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ 3) กังวลเรื่องการหักค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม	1) ความขัดแย้งภายในทีม 2) ความรู้สึกไม่ยุติธรรม 3) เสี่ยงต่อข้อร้องเรียนด้านการเงิน
	4. ความมั่นคงในอาชีพและเส้นทางเติบโตจำกัด 1) เงินเดือนต้น ไม่มีการขยายเพดาน 2) ต้องการปรับวุฒิการศึกษา 3) อยากมีช่องทางสอบบรรจุเป็นข้าราชการ	1) บุคลากรหมดแรงจูงใจระยะยาว 2) สูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
	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

4.5 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตจากผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร

ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต 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 (มิติ 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	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 การวาง	1) หากบุคลากรยังไม่สามารถแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะได้อย่างเปิดเผย อาจส่งผลให้การพัฒนางานและการตัดสินใจขององค์กรขาดมุมมองที่หลากหลาย 2) ความไม่ชัดเจนในบางกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบการบริหารขององค์กร 3) ปัญหาด้านภาวะผู้นำหรือการบริหารจัดการในบางระดับ อาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การระงับและการจัดสรรกำลังคนที่ไม่สมดุลในบางหน่วยงาน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
4.14 (82.80%)) 4) บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ถึงความหมายและความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในงานและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (มิติ Meaning and Well-being Index (MWI) ได้ 4.12 (82.36%))		เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการหมุนเวียนงาน สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรขององค์กร	

4.6 การทบทวนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนา

จากผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า มีประเด็นที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน 6 ประเด็น โดยในจำนวนนี้มีถึง 5 ประเด็น ที่อยู่ในมิติที่ 3 ด้าน Psychological Safety Index (PSI) ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดในเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน (Psychological Safety) การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และบรรยากาศการทำงานในระดับทีม ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับรูปแบบการบริหารงานและพฤติกรรมของหัวหน้างาน ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือสะท้อนปัญหาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ประเด็นในมิติที่ 3 แล้ว ยังพบว่ามีอีก 1 ประเด็นที่อยู่ในมิติที่ 1 Psychological Need Fulfillment Index (PNFI) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงาน โดยเป็นประเด็นที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงเป็นลำดับที่ 4 ของประเด็นที่ควรปรับปรุงทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารงานและการสื่อสารภายในหน่วยงานให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 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 จึงกำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน และได้ร่วมกับกองนโยบายและวิชาการสถิติ ซึ่งมีภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ร่วมกันออกแบบและจัดทำหลักสูตรการอบรมสำหรับหัวหน้างานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และตอบโจทย์ปัญหาที่พบได้อย่างตรงประเด็น ทั้งนี้ การจัดทำหลักสูตรดังกล่าวจะมุ่งเน้นการถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From Concept to Practice) เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถขยายผลไปสู่การพัฒนาบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีรายละเอียดการประชุมเชิงปฏิบัติการดังนี้

จากการดำเนินโครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างานในหลักสูตรการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ประกอบกับการระดมความคิดเห็น และการทำ Workshop ของผู้เข้าร่วมโครงการ พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ในสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีได้ขึ้นอยู่กับทักษะเชิงวิชาการหรือความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของบุคลากรเพียงอย่างเดียว หากแต่มีความเชื่อมโยงกับระบบนิเวศในการทำงาน (Workplace Ecosystem) ที่เอื้อต่อการสร้างความไว้วางใจ ความเปิดกว้าง ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือสะท้อนปัญหาในการปฏิบัติงานโดยไม่กังวลต่อผลกระทบเชิงลบ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน และการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถสังเคราะห์ประเด็น ปัญหาและสาเหตุเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน ได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นปัญหาที่พบ	การวิเคราะห์สาเหตุ
1. หัวหน้างานบางส่วนยังต้องการพัฒนา ทักษะด้านการบริหารทีม การรับฟังความคิดเห็น และการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	แม้ว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในภารกิจหลักของหน่วยงานเป็นอย่างดี แต่การพัฒนาหัวหน้างานในอดีตมักให้ความสำคัญ กับความรู้ทางวิชาการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก ขณะที่การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ การบริหารทีม การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ส่งผลให้หัวหน้างานบางส่วนยังขาดเครื่องมือหรือแนวทางในการบริหารทีมในลักษณะที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย
2. บุคลากรบางส่วนยังไม่มั่นใจในการตั้งคำถาม หรือสะท้อนปัญหาในการทำงาน	วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรภาครัฐโดยทั่วไปยังให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความรอบคอบ และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนกังวลว่าการแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม หรือการสะท้อนปัญหาในการทำงาน อาจถูกตีความว่าเป็นการ ขาดความพร้อมหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงอาจเลือกที่จะไม่แสดงความคิดเห็นหรือไม่ตั้งคำถาม แม้จะพบประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ ร่วมกันภายในทีมยังเกิดขึ้นในระดับจำกัด	รูปแบบการสื่อสารภายในหน่วยงานในบางกรณียังคงเป็นการถ่ายทอดหรือชี้แจงงานจากหัวหน้างานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ขณะที่การเปิด พื้นที่ให้บุคลากรได้ร่วมเสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือสะท้อนปัญหาในการดำเนินงานยังมีค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในทีมยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน
4. บุคลากรบางส่วนยังมีความกังวลต่อ ผลกระทบจากการแสดงความคิดเห็นที่ แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา	โครงสร้างการบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะลำดับชั้นค่อนข้างชัดเจน ประกอบกับความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ในการทำงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจทำให้บุคลากรบางส่วนเลือกที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง จากผู้บังคับบัญชา แม้ว่าความคิดเห็นดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานก็ตาม
5. แนวทางการจัดการเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ในการทำงานยังมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการงานในบางกรณียังคงให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการระบุผู้รับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดเป็นสำคัญ มากกว่าการวิเคราะห์กระบวนการทำงานเชิงระบบเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ส่งผลให้โอกาสในการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและ

ประเด็นปัญหาที่พบ	การวิเคราะห์สาเหตุ
	การนำบทเรียนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานยังเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่
6. บุคลากรบางส่วนยังไม่มั่นใจว่าความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของตนจะได้รับการรับฟังและนำไปใช้	ในบางกรณีองค์กรยังไม่มีกลไกหรือช่องทางเชิงระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร รวมถึงการสื่อสารผลการนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นอาจไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม
7. หัวหน้างานบางส่วนเผชิญแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชาในการเร่งรัดผลลัพธ์ของงาน	ระบบการบริหารราชการที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจตามตัวชี้วัดและกรอบระยะเวลาที่กำหนด อาจทำให้หัวหน้างานบางส่วนรู้สึกถึงแรงกดดันในการเร่งรัดผลการดำเนินงานของทีม ส่งผลให้การเปิดพื้นที่ให้ทีมงานได้ทดลองแนวคิดใหม่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการเรียนรู้จากความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้จำกัด เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นหลัก
8. กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานยังเน้นความรู้และประสบการณ์ด้านงานเป็นสำคัญ	การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอดีตมักให้ความสำคัญกับความรู้ ความสามารถทางวิชาการ หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ขณะที่สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ การบริหารทีม การสื่อสาร และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจภายในทีม ยังไม่ได้รับการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างชัดเจน
9. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้สะท้อนพฤติกรรมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง	ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและความสำเร็จของภารกิจเป็นสำคัญ ขณะที่พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ เช่น การเปิดรับความคิดเห็น การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในทีม และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นเกณฑ์ประเมินอย่างชัดเจน
10. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดยังอยู่ในระยะเริ่มต้น	ด้วยลักษณะของงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความรอบคอบ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน บุคลากรบางส่วนอาจมีความกังวลต่อผลกระทบจากความผิดพลาดในการทำงาน ส่งผลให้การทดลองแนวคิดใหม่ การเสนอวิธีการทำงานที่แตกต่าง หรือการเรียนรู้จากความล้มเหลวอาจเกิดขึ้นในระดับจำกัด

แผนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ได้แก่ ทักษะของผู้นำ รูปแบบการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ซึ่งล้วนมีความเชื่อมโยงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกปลอดภัย ความผูกพันต่อองค์กร และความสมดุลในการทำงาน ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในภาพรวม จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวมุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลกับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Employee Outcomes) โดยเฉพาะด้านคุณภาพชีวิต ความผูกพัน และความพึงพอใจในการทำงาน และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Results) ในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นการพัฒนา	แผนการดำเนินงาน / แนวทางพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน		
1. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน Psychological Safety	ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กร โดยบูรณาการแนวคิด Psychological Safety เข้าไปในกระบวนการสำคัญ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้นำ โดยกำหนดสมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การบริหารความขัดแย้ง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร พร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะดังกล่าวในการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน	กกจ.
2. การพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานในการสร้าง Psychological Safety	จัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานทุกระดับ โดยมุ่งเน้นทักษะการบริหารทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานยุคใหม่ เช่น การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงพัฒนา (Developmental Feedback) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการจัดการความขัดแย้งในทีม พร้อมทั้งจัดให้มีการฝึกปฏิบัติผ่านกรณีศึกษา (Case Study) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) และกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถนำทักษะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานได้อย่างเหมาะสม	นว. และ กกจ.
5. การพัฒนาระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	จัดให้มีกลไกและช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อกังวลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร (Employee Survey) ระบบข้อเสนอแนะออนไลน์ (Suggestion System) หรือเวทีพบปะระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ โดยนำข้อมูลที่ได้ไป	กกจ. ศูนย์/กอง/สถจ.

ประเด็นการพัฒนา	แผนการดำเนินงาน / แนวทางพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ
	ใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	
7. การสร้างกลไกสนับสนุนทางจิตใจในการทำงาน	ส่งเสริมให้มีระบบสนับสนุนด้านจิตใจและความเป็นอยู่ของบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษาในที่ทำงาน (Counseling) การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะในการทำงาน (Well-being Activities) การสร้างเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Support) หรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และกำลังใจในการทำงาน เพื่อช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงานและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร	ศูนย์/กอง/สจ.
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม		
3. การพัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกันในทีม และการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ผ่านกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาทีมงาน (Team Development) และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากร ลดความขัดแย้งในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	นว. และ กกจ.
4. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแนวทางการบริหารจัดการข้อผิดพลาดในการทำงานที่เน้นการวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบมากกว่าการตำหนิบุคคล เช่น การจัดกิจกรรมทบทวนบทเรียนหลังการดำเนินงาน (After Action Review : AAR) การแลกเปลี่ยนบทเรียนจากโครงการหรือภารกิจสำคัญ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานและนำบทเรียนไปปรับปรุงกระบวนการทำงานในอนาคต	ศูนย์/กอง/สจ.
6. การสร้างพื้นที่การสื่อสารที่เปิดกว้างในองค์กร	ส่งเสริมให้หน่วยงานจัดให้มีเวทีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมสะท้อนความคิดเห็นในการทำงาน (Reflection Meeting) การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน หรือเวทีนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ และมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงาน	ศูนย์/กอง/สจ.

บทที่ 5

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตบุคลากรสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ. 2568 - 2570)

5.1 วิสัยทัศน์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

ขับเคลื่อนระบบสถิติประเทศไทยเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

5.2 ภารกิจหลัก

1. ขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบสถิติประเทศไทยให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากระบบสถิติ
3. เพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสถิติด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล
4. สร้างความตระหนักรู้และส่งเสริมการใช้สถิติแก่ทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเพิ่มความสามารถในการให้บริการ
5. เพิ่มศักยภาพองค์กรในด้านบุคลากร เทคโนโลยี และองค์ความรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

5.3 อำนาจหน้าที่

หน้าที่ตามพระราชบัญญัติสถิติ พ.ศ. 2550

มาตรา 5 ให้สำนักงานสถิติแห่งชาติ เป็นหน่วยงานกลางของรัฐ ในการดำเนินการเกี่ยวกับสถิติตามหลักวิชาการ

มาตรา 6 สำนักงานสถิติแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำแผนแม่บทสถิติเกี่ยวกับการดำเนินงานทางสถิติของรัฐ
2. จัดทำมาตรฐานสถิติเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ
3. ส่งเสริมและพัฒนางานสถิติของรัฐและเอกชน
4. จัดทำสำมะโนหรือการสำรวจตัวอย่างหรืออำนวยความสะดวกให้มีการสำรวจด้านต่างๆ ของประเทศ
5. ประสานงานและหารือร่วมกับหน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงานทางสถิติตามแผนแม่บทตาม 1
6. แนะนำ ให้คำปรึกษา หรือความช่วยเหลือแก่หน่วยงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน และระเบียบวิธีในการจัดเก็บข้อมูล ตลอดจนการประมวลผล และการวิเคราะห์ผลสถิติ
7. ประสานกับหน่วยงานในการสร้างเครือข่ายสถิติ เพื่อให้ได้มาซึ่งฐานข้อมูลสถิติที่สำคัญและเป็นปัจจุบันของประเทศ
8. ให้บริการสถิติแก่หน่วยงาน องค์กรเอกชน และบุคคลทั่วไป

9. เผยแพร่สถิติและจัดให้มีการศึกษาอบรมวิชาความรู้เกี่ยวกับสถิติ
10. ร่วมมือและประสานงานกับต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศในงานเกี่ยวกับสถิติ
11. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

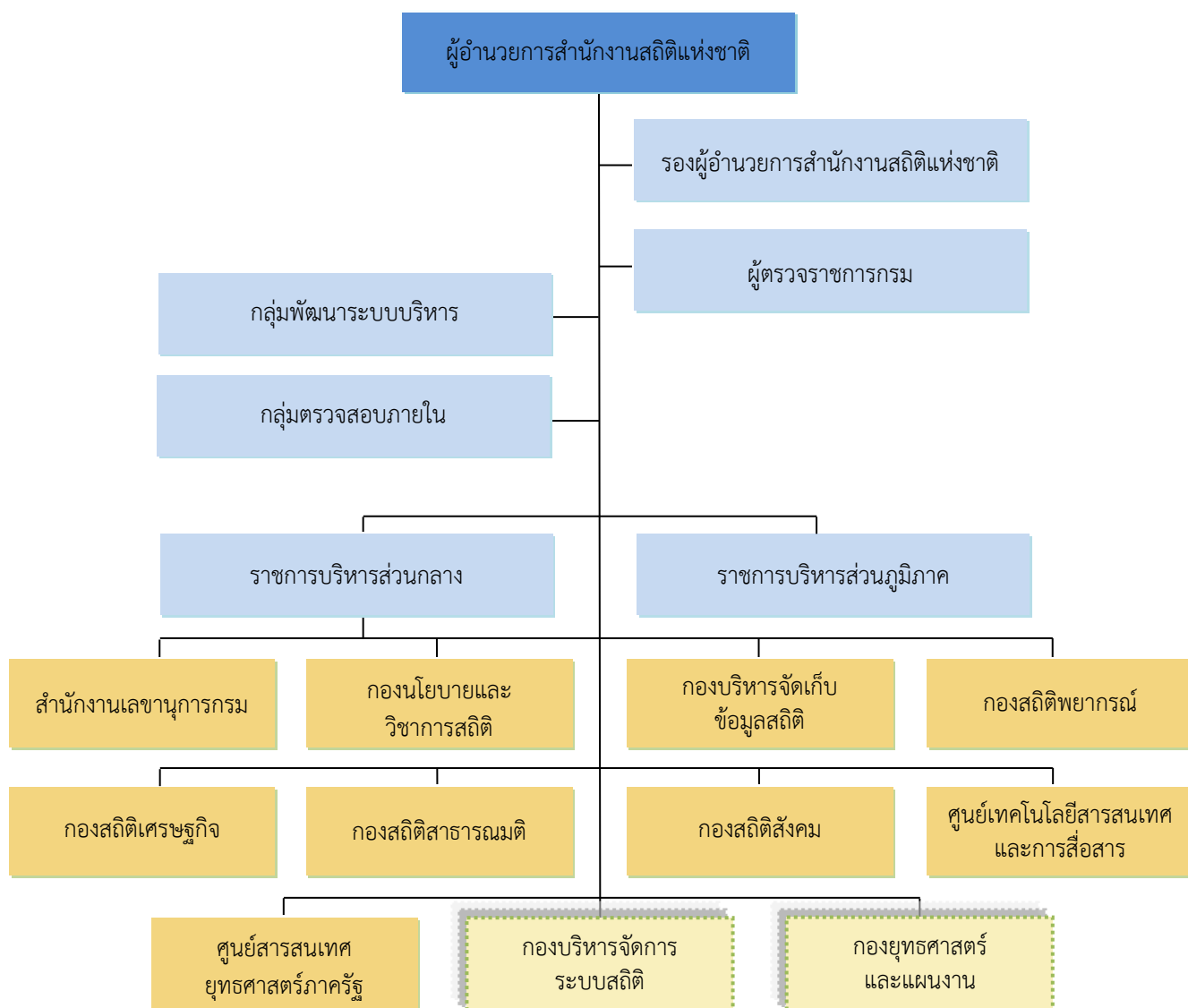
5.4 หน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ

ให้สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีภารกิจในฐานะเป็นหน่วยงานกลางของรัฐในการดำเนินการเกี่ยวกับสถิติตามหลักวิชาการ และจัดทำสถิติเพื่อติดตาม ประเมินผล และสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายและแผนงานของรัฐ โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสถิติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนแม่บทเกี่ยวกับการดำเนินงานทางสถิติของรัฐ
3. เสนอแนะนโยบายและแนวทางการจัดทำมาตรฐานทางสถิติเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการใช้มาตรฐานสถิติตามหลักสากล
4. บริหารจัดการข้อมูลสถิติทางการของประเทศ และการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้ทุกภาคส่วนใช้ประโยชน์ร่วมกัน
5. จัดทำแผนโครงข่ายสารสนเทศของประเทศในการกำหนดกรอบและขอบเขตของข้อมูลของแต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบ
6. ผลิตและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับมหภาค ด้วยวิธีการจัดทำสำมะโนหรือการสำรวจตัวอย่าง หรือจัดหาข้อมูลสถิติด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและวิธีการอื่นที่เหมาะสม และให้บริการข้อมูลสถิติทุกสาขาของประเทศ
7. ผลิตและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการสนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐและข้อมูลสถิติที่สำคัญที่ไม่มีหน่วยงานใดจัดทำ รวมทั้งประสานและให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลสถิติของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
8. พัฒนาตัวชี้วัดและชุดข้อมูลสถิติสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มและคาดการณ์ภาวะการณ์ต่างๆ ของประเทศ
9. ประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศในด้านวิชาการสถิติ
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของสำนักงานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ตามกฎหมายกระทรวงฯ สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง 7 กอง 2 ศูนย์ และ 2 กลุ่มงาน และมีสำนักงานสถิติจังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่ายระบบสถิติของประเทศกระจายไปทุกจังหวัด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำ วิเคราะห์ และให้บริการสถิติในระดับพื้นที่ โดยรับนโยบายทั้งจากสำนักงานสถิติแห่งชาติและผู้ว่าราชการจังหวัด แต่เพื่อให้การบริหารงานภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติสอดคล้อง

กับภารกิจและบทบาทที่เพิ่มขึ้นตามพระราชบัญญัติสถิติ พ.ศ. 2550 ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานสถิติแห่งชาติ จึงได้แบ่งโครงสร้างภายใน ดังภาพ



เส้นทึบ ————— หมายถึง โครงสร้างตามกฎหมายกระทรวง

เส้นประ หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งเพิ่มขึ้นเพื่อการบริหารงานภายใน

5.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคูณภาพชีวิตด้านการทำงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และส่งมอบงานที่มีคุณภาพแก่ประชาชน และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาสำนักงานสถิติแห่งชาติ

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
1. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีบรรยากาศที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	1. จำนวนครั้งหรือจำนวนกิจกรรมในการจัดระเบียบสถานที่ทำงาน	2568 - 2570	4	4	4	1. กิจกรรม 5 ส 2. กิจกรรมลดภาวะโลกร้อน เช่น การประหยัดน้ำ - ไฟ ประหยัดกระดาษ มาตรการประหยัดพลังงาน 3. การจัดให้มีระบบควบคุมการเข้า-ออก และรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น ระบบสแกนใบหน้า หรือบัตรผ่านเข้า-ออก 4. การเตรียมความพร้อมในการรับมือในภาวะฉุกเฉิน เช่น เหตุการณ์ไฟไหม้ 5. การปรับปรุง ซ่อมแซม หรือขยายสถานที่ทำงาน	ศูนย์/กอง สถ.
	2. จัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	2. ร้อยละความพึงพอใจในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้และปรับปรุงระบบอุปกรณ์เทคโนโลยีให้ทันสมัยภายในสำนักงาน	2568 - 2570	80	85	90	การจัดหาหรือซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและทันสมัย	ศท.

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
2. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	จัดระบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น	2568 - 2570	90	95	100	1. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 2. การจัดทำคู่มือระบบผู้ดูแลข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 3. การประเมินส่วนราชการตามเกณฑ์ PMQA 4. การอบรมพัฒนาสมรรถนะตามสายงานที่ปฏิบัติ	พร. ศูนย์/กอง สจ.
3. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพตามหลักคุณธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	มีหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม	1. ร้อยละของความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	2568 - 2570	80	85	90	1. การทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2572 2. การจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งเพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 3. การจัดทำคู่มือความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานสถิติแห่งชาติ 4. การทบทวนและปรับปรุงแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 5. การส่งเสริมธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล 6. การจัดทำมาตรการและแนวทาง	สจ.

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
							สำหรับให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ปฏิบัติราชการ นอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ 7. การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ ของบุคลากร สสช. ที่มีต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ	
		2. ร้อยละของความผูกพัน ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร และพร้อมทุ่มเท ทำงาน เพื่อสร้างความสำเร็จ ให้แก่องค์กร	2568 - 2570	80	85	90	1. กิจกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์ เรียนรู้จากต่างแดน (สำหรับผู้ที่ได้รับทุน ศึกษาดูงานต่างประเทศ) 2. การสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน สถิติแห่งชาติ	สกก./นว.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านส่วนตัว

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
1. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี	1. บุคลากรมีความรู้ สามารถดูแล ป้องกัน และรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัวได้ 2. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเครียดของตนเองและครอบครัว 3. บุคลากรและครอบครัวมีสุขภาพที่ดี สามารถลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล	1. จำนวนครั้งในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพผ่านสื่อต่างๆ	2568 - 2570	4	4	4	1. การจัดกิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพการบริหารจัดการความเครียด และทักษะการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม 2. การจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพผ่านสื่อต่างๆ เช่น สารสัทธิจุลสาร	สกก./นว.
		2. ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี	2568 - 2570	70	70	70	1. การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีและติดตามผลการรักษา 2. การจัดให้มีการตรวจวัดสายตาประจำปี	สกก.
2. เสริมสร้างให้บุคลากรมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	1. บุคลากรมีความสุขเพิ่มขึ้น ครอบครัวมีความอบอุ่น มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวและสังคม	จำนวนครั้งในการจัดโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	2568 - 2570	1	1	1	1. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว 2. การปฏิบัติงานที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (New Normal) โดยการนับชั่วโมงทำงานในที่ตั้ง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 3. สนับสนุนให้มีการทำงานที่บ้านหรือ work form home	สกก./นว.

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
	2. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อ การทำงานและดำรงชีวิต โดยยึด หลักตามแนวทางศาสนา	1. จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรม พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม	2568 - 2570	3	3	3	กิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น บรรยายธรรมะ การทำบุญ ตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา ร่วมกิจกรรม ทอดกฐิน ผ้าป่า	ศูนย์/กอง
		2. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ คัดเลือกให้เป็นแบบอย่างที่ดี	2568 - 2570	2	2	2	โครงการข้าราชการพลเรือนดีเด่น	สกก.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความรัก และความภาคภูมิใจในองค์กร

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
1. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ให้บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	สำนักงานสถิติแห่งชาติมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสมและเสริมสร้างให้บุคลากรเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กร	2568 - 2570	5	5	5	1. กิจกรรมผู้บริหารพบบุคลากร 2. การสื่อสารผ่าน Facebook/Line/การประชุมทางไกล (Video Conference) 3. พัฒนาระบบสื่อสารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึง	ศูนย์/กอง
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึก มีความรัก และความสามัคคีภายในองค์กร	1. บุคลากรมีจิตสำนึกและพร้อมที่จะช่วยเหลือสังคมเพิ่มขึ้น	จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม	2568 - 2570	4	4	4	1. กิจกรรมบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่อสังคม เช่น การบริจาคเงินและสิ่งของให้แก่มูลนิธิ ผู้ด้อยโอกาส การจัดเลี้ยงอาหารกลางวันให้เด็กกำพร้าและคนชรา 2. โครงการจิตอาสาเราทำดีด้วยหัวใจ	ศูนย์/กอง สจจ.
	2. บุคลากรมีความรักความสามัคคีภายในองค์กร และร่วมมือกันทำงานมากขึ้น	จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	2568 - 2570	5	5	5	1. กิจกรรมตามประเพณีต่างๆ เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ งานเกษียณอายุราชการประจำปี งานครบรอบก่อตั้งสำนักงาน 2. กิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เช่น กีฬาภายในหน่วยงาน 3. การรณรงค์แต่งเครื่องแบบ/เครื่องแต่งกายเสื้อประจำสำนักงาน	ศูนย์/กอง สจจ.

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับค่าเป้าหมาย			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
				68	69	70		
1. เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออม และการบริหารจัดการด้านการเงิน ให้แก่บุคลากร	บุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการเงินและการออม	จำนวนครั้งในการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินและการออม	2568 - 2570	2	2	2	1. กิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการการเงินส่วนบุคคล 2. จัดอบรมโครงการ กบข. 3. กิจกรรมส่งเสริมทัศนคติในการ ดำรงชีวิตตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	สกก./นว.
2. การจัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และ สร้างความสุขให้แก่บุคลากร	ส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่รัฐจัดให้	จำนวนกิจกรรมสวัสดิการที่ สำนักงานสถิติแห่งชาติจัด	2568 - 2570	5	5	5	1. กองทุนสวัสดิการ กสข. 2. ร้านค้าสวัสดิการ 3. สวัสดิการให้ความช่วยเหลือกรณีภัยพิบัติ อุบัติภัย หรือเจ้าภาพงานศพ 4. โครงการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ธ.กรุงเทพ ธอส. ธ.ออมสิน ธ.อิสลาม 5. โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต บุคลากร (ธนาคารออมสิน) 6. ประกันชีวิตเมืองไทย , AIA 7. สวัสดิการฌาปนกิจสงเคราะห์	สกก.

ภาคผนวก

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสภานโยบายการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่น

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

ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่น

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล

(1) สำนักงานสถิติแห่งชาติมุ่งยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้านสถิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและ Big Data โดยยึดมั่นในหลักวิชาการสถิติ มาตรฐานสากล และแนวทางขององค์การระหว่างประเทศเป็นรากฐานในการดำเนินงาน

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



2. การพัฒนากทักษะและสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีการวิเคราะห์ และการสื่อสารข้อมูล

(1) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการสร้างทักษะใหม่ (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

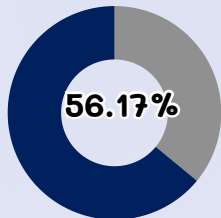


- (1) ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยสานความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- (2) มุ่งกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)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

การสำรวจความคิดเห็นเพื่อประกอบการทบทวน แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

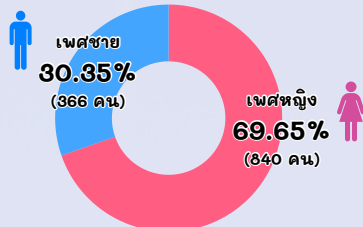
ในระหว่างวันที่ 27 มกราคม 2569 ถึงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569

อัตราการตอบแบบสำรวจ

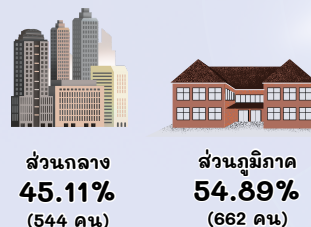


มีผู้ตอบแบบสำรวจรวม 1,206 คน
จากประชากรทั้งหมดในสังกัด 2,147 คน

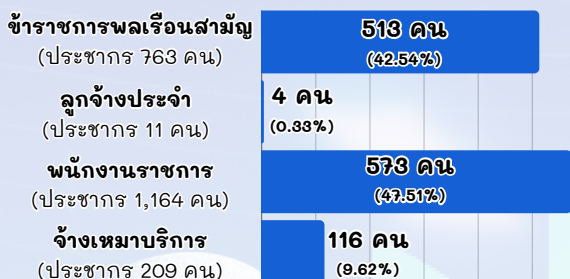
สัดส่วนเพศ



สังกัด



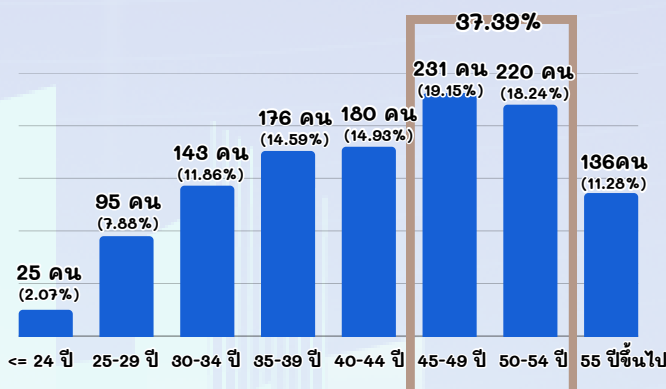
ประเภทบุคลากร



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 (นักจิตวิทยาการปรึกษา/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 อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องมีความคิดเห็นเหมือนกัน 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 เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

ในส่วน of แนวทางการสร้าง Psychological Safety วิทยากรได้อธิบายว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน โดยแนวทางสำคัญประกอบด้วย การลดช่องว่างทางอำนาจระหว่างหัวหน้ากับผู้ปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การรับฟังด้วยความเข้าใจ การกำหนดบรรทัดฐานหรือกติกาการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด แทนการมุ่งกล่าวโทษบุคคล วิทยากรได้ย้ำว่า พฤติกรรมบางอย่างของผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เช่น การตำหนิในที่ประชุม การใช้อารมณ์ การประชดประชัน หรือการปฏิเสธความคิดเห็นทันที อาจส่งผลให้บุคลากรรู้สึกไม่ปลอดภัยและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอีกต่อไป ขณะเดียวกัน หากผู้บริหารเปิดพื้นที่รับฟัง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และแสดงให้เห็นว่า สามารถพูดคุยหรือรายงานปัญหาได้โดยไม่ถูกลงโทษ 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