

พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน ผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุข

สุนิสา ช่อแก้ว¹

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 8 ตุลาคม 2567

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 2 ธันวาคม 2567

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 3 ธันวาคม 2567

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน ต่อความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุขของระบบราชการไทย ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรภาครัฐไทยส่วนใหญ่มีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และทีมงานในระดับมาก ซึ่งพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจนั้นต่างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของบุคลากร และเมื่อบุคลากรมีความผูกพันย่อมนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขด้วยเช่นกัน ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรสร้างความตระหนักและกำหนดนโยบายในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงานให้เป็นนโยบายหลักในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การเสริมสร้างทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานภายในทีมเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจผ่านการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันให้เกิดขึ้น ตลอดจนผู้บริหารส่วนราชการและผู้รับผิดชอบการบริหารและพัฒนาบุคลากรทุกแห่ง ควรกำหนดโจทย์การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในลักษณะระบบนิเวศพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ เป็นนโยบายหลักในการบริหารงานองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ, ความผูกพันของบุคลากร, องค์กรแห่งความสุข

¹ Corresponding Author E-mail : sunisa.mpa@gmail.com

Psychological Safety at Work: Its Impacts on Employee Engagement and Happy Workplace

Sunisa Chorkaew

Faculty of Political Science, Thammasat University

Received : October 8, 2024

Revised : December 2, 2024

Accepted : December 3, 2024

Abstract

This research aims to investigate and analyze the impact of promoting psychological safety in the workplace on employee engagement and the establishment of a happy organization within the Thai public sector. The findings indicate that most Thai government employees experience a high level of psychological safety with colleagues, supervisors, and teams. This psychological safety serves as a significant factor in fostering employee engagement, which in turn contributes to the creation of a happy organization. Consequently, public agencies should recognize and prioritize policies that promote psychologically safe workplaces as a core aspect of human resource management. This includes enhancing interpersonal relationships among staff, fostering an open attitude towards feedback from subordinates, promoting a team culture that encourages expression and collaboration in innovation, and establishing a systematic approach to creating an ecosystem of psychological safety as a fundamental policy for effective organizational management.

Keywords: Psychological Safety, Employee Engagement, Happy Workplace

1. บทนำ

“ปฏิรูปการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พัฒนาคุณภาพ คุณธรรมของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และแรงสนับสนุนในการปฏิบัติงานราชการเพื่อประเทศชาติและประชาชนจากทุกฝ่าย” (Office of the Civil Service Commission, n.d.) คำกล่าวนี้คือ วิสัยทัศน์ที่บรรจุอยู่ในยุทธศาสตร์ 20 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. 2560 - 2579) ในรายละเอียดของแนวทางการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ได้วางพันธกิจเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จไว้ สรุปได้ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมคุ้มค่า ประการที่สอง การสร้างความคล่องตัวและการเป็นที่ยอมรับระดับสากล และประการสุดท้าย การพัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพควบคู่กับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้บุคลากร จากวิสัยทัศน์และพันธกิจในการขับเคลื่อนการบริหารคนในภาครัฐ อาจสรุปได้ว่า กำลังคนในภาครัฐที่จะตอบโจทย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต้องเป็นคนเก่งที่ส่งมอบมูลค่าให้กับภาครัฐและประชาชนได้มีความสามารถในการปรับตัว คล่องตัว และในขณะเดียวกันก็อาจหมายถึงการที่หน่วยงานภาครัฐต้องส่งเสริมให้บุคลากรของตนเองมีทั้งความสุขและมีความผูกพันเพื่อให้ผลงานออกมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการส่งมอบนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน

จากเป้าหมายในข้างต้น นำมาสู่คำถามสำคัญคือ แนวทางใดหรือแนวคิดใดที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้คนในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงาน ปรับตัวได้ และส่งมอบนวัตกรรม ขณะเดียวกันก็ยังคงมีความสุขและมีความผูกพันเพื่อการส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าสูงองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำตอบที่ได้จากวิจัยพบว่า “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Psychological Safety at Work เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ ไม่ใช่เพียงในระดับปัจเจก แต่เป็นความสามารถของทีมและองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของข้อค้นพบดังกล่าวมาจากงานวิจัยของโครงการที่ชื่อว่า “Google’s Project Aristotle” (Charles D., 2016) โดยในช่วงปี ค.ศ. 2016 บริษัท Google ได้ออกมาเปิดเผยว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการวิจัยเพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่นำไปสู่ความสำเร็จของทีมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จ โดยใช้ระยะเวลากว่า 2 ปี เก็บข้อมูลจากทีมของ Google จำนวน 180 ทีม ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า ความสามารถของบุคลากรไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่า การที่คัดเลือกคนเก่งมาร่วมงานไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด หากแต่เป็นการรวมทีมของคนเหล่านั้นให้มีความเชื่อมั่น มีความเชื่อร่วมกัน กล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นโดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าจะถูกวิจารณ์หรือดูไม่เก่งในสายตาคนอื่น และไม่ต้องเกรงกลัวว่าการนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างจะทำให้ถูกเลือกปฏิบัติหรือถูกลงโทษทั้งการลงโทษทางวินัยและการลงโทษจากปทัสสถานขององค์กร (Organizational Norms) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ การได้ความไว้วางใจระหว่างทีม การได้ผลลัพธ์ของงานที่สามารถส่งมอบคุณค่าไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการบรรลุผล

เมื่อหันกลับมาพิจารณาทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐที่ได้ถูกกำหนดหมุดหมายเอาไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งนับมาถึงปี พ.ศ. 2567 นับเป็นเวลากว่า 8 ปีแล้ว จึงถือเป็นความท้าทายและเป็นจุดเริ่มต้นในการศึกษาวิเคราะห์ว่า แรงกระเพื่อมของการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ส่งผลกระทบต่อรับรู้และพฤติกรรมของบุคลากรในภาครัฐมากน้อยเพียงใด แรงกระเพื่อมของการเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ความเชื่อร่วมกัน ความกล้าที่จะนำเสนอสิ่งใหม่จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่ส่งมอบให้ประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนนำไปสู่ความผูกพันของบุคลากรและความสุขให้เกิดขึ้นกับองค์กรภาครัฐได้หรือไม่ อย่างไร ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและข้อเสนอในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐของไทย

2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงานต่อความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุขของระบบราชการไทย

3.การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผ่านการเชื่อมโยงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) โดยเน้นการเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน (Psychological Safety) กับการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Employee Engagement) และแนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยหากพิจารณาถึงความเชื่อมโยงจากทั้ง 3 แนวคิดสามารถอธิบายได้ว่า

แนวคิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ เป็นการอธิบายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงอันจะเกิดขึ้นในบริบทของการทำงาน ซึ่งปัจจัยทางจิตใจนับเป็นปัจจัยที่กำหนดสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การมีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจจึงเป็นเสมือนปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์อื่น ๆ อาทิ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน เป็นต้น โดยผู้วิจัยทำการพิจารณาองค์ประกอบของการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในทุกระดับ สำหรับการสร้างพื้นที่ความปลอดภัยทางจิตใจ (The Four Stages of Psychological Safety) ตามตัวแบบ 4 ขั้นตอนของ Timothy (2020) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ความรู้สึกปลอดภัยที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion Safety) ขั้นตอนที่ 2 ความรู้สึกปลอดภัยที่จะเรียนรู้ (Learner Safety) ขั้นตอนที่ 3 ความรู้สึกปลอดภัยที่จะลงมือทำ (Contributor Safety) และขั้นตอนที่ 4 ความรู้สึกปลอดภัยที่จะท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ (Challenger Safety)

ประโยชน์ทั้งหมดที่เกิดจากการมีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และการเรียนรู้ ได้รับการพิสูจน์แล้วในการวิจัยตลอดหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานวิจัยต้นฉบับของ Edmondson และในการศึกษาที่ทำที่ Google การวิจัยดังกล่าว เรียกว่า Project Aristotle มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมทั่วทั้ง Google โครงการดังกล่าวใช้แบบจำลองทางสถิติมากกว่า 30 แบบและตัวแปรหลายร้อยรายการ สรุปว่าใครอยู่ในทีมมีความสำคัญน้อยกว่าวิธีที่ทีมทำงานร่วมกัน และปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Charles Duhigg, 2016) ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่มีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ผลการวิจัย (ที่ได้จากการทดสอบทางสถิติ) ก็ได้แสดงให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รวมถึงความเครียด ความเหนื่อยหน่าย และการลาออก ตลอดจนประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Amy Gallo, 2023)

นอกจากนี้ยังพบว่า ในผลการวิจัยและผลการสำรวจหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับการส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยในที่ทำงานของทีม (Andy and Stephanie, 2022) และมีการพัฒนาโปรแกรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ช่วยส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจให้กับบุคลากร เช่น โปรแกรมของ Center for Creative Leadership (2023) ที่เน้นการพัฒนาผู้นำและทีมผู้นำให้เน้นพูดคุยกับทีมเพื่อเชื่อมต่อกับเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร อำนาจความสะดวกรให้ทุกคนกล้าพูด ให้เกียรติความตรงไปตรงมาและการบอกเล่าความจริง เปิดใจกว้าง มีความเห็นอกเห็นใจ และเต็มใจที่จะรับฟังเมื่อมีคนกล้าพูดที่จะพูดบางสิ่งที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ สร้างบรรทัดฐานสำหรับวิถีจัดการกับความล้มเหลว อย่างลงโทษการทดลองและการเสี่ยง (ต้องทำควบคู่ไปกับการจำกัดพื้นที่ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้) แบ่งปันบทเรียนที่ได้มาอย่างยากลำบากซึ่งเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างเปิดเผย สิ่งนี้จะช่วยส่งเสริมนวัตกรรม แทนที่จะทำลายความมั่นใจและความเชื่อมั่นของบุคลากร

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย ยังพบว่าไม่มีผู้ที่ศึกษาในเรื่องนี้ไม่มากนัก แต่ก็พบว่ามีงานวิจัยที่ใกล้เคียงอยู่ คือ งานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการเรียนรู้กับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวแปรกำกับ” โดย Weerawat Mongkolchoste (2016) ได้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนิสิตจำนวน 176 คน พบว่าแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) มีผลต่อความผูกพัน (Affective Commitment) แต่ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ไม่มีผลต่อความผูกพัน (Affective Commitment) ซึ่งในประเด็นนี้ตั้งข้อสังเกตได้ว่าข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรด้านความผูกพันที่ผู้วิจัยเลือกใช้คือ Affective Commitment เน้นการวัดการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรและการคงอยู่ (Retention) มากกว่าการวัดที่การรังสรรค์ผลงานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่

ด้วยเหตุผลข้อจำกัดจากงานวิจัยในข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดในการวัดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) แทนการใช้การวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยผู้วิจัยมีสมมติฐานที่ว่า หากองค์กรหรือหน่วยงานมีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจย่อมส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมอันเป็นความผูกพันของบุคลากรด้วยเช่นกัน ในการพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากองค์ประกอบของการวัดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ของ Hewitt (2015) ซึ่งได้อธิบายว่าบุคลากรที่เรียกได้ว่ามีความผูกพัน (Engagement) นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การพูดถึงหน่วยงานในทางที่ดี (Say) ประการที่สอง การคงอยู่และทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stay) และ ประการสุดท้าย การส่งมอบผลงานที่เหนือความคาดหมายหรือพยายามสร้างสรรค์ผลงานให้ดียิ่งขึ้น (Strive) จะเห็นได้ว่า ความหมายของความผูกพันในที่นี้มากกว่าแค่การคงอยู่ ประกอบกับในงานศึกษาอื่นได้ให้ข้อมูลสนับสนุนเพิ่มเติมว่า พื้นที่ความปลอดภัยทางจิตใจมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของบุคลากรด้วยเช่นกัน ดังเห็นได้จากในงานศึกษาของ Hall et al. (2010) ได้ชี้ให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศให้สภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจที่ดีย่อมส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร หากบุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองสบายใจหรือปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น โดยปราศจากความวิตกกังวลหรือความหวาดกลัวว่าจะถูกลงโทษ ความปลอดภัยทางจิตใจย่อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมประเด็นการวิจัยไปยังประเด็นความสุขขององค์กรด้วยเพราะตามแนวคิดพื้นที่ปลอดภัยนั้นเชื่อว่า พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจมีผลทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกมีส่วนร่วมและมีแรงบันดาลใจมากขึ้น (Amy Gallo, 2023) ประกอบกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข เป็นการค้นหาว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการสร้างความสุขในที่ทำงาน โดยความสุขคนทำงานที่เกิดขึ้นนั้นอาจมาจากทั้งปัจจัยที่เป็นความสุขของตนเองและปัจจัยที่เป็นความสุขในที่ทำงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น การมีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจและการมีความผูกพันของบุคลากร ต่างเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในที่ทำงาน และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อพิสูจน์คำกล่าวของ Amy Edmondson ที่ว่า “การรู้สึกว่าได้รับอนุญาตจากน้ำใสใจจริง” จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุขได้หรือไม่ อย่างไร

4. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน ผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุข” สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 3 ส่วน ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน (Psychological Safety) แนวคิดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) และแนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยการศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะ

ทำการศึกษาทั้งจากกรอบแนวคิดในทางวิชาการและจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นงานวิจัยที่ย้อนหลังไม่เกิน 10 ปีที่ผ่านมา โดยศึกษาแนวคิดที่ใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการออกแบบเครื่องมือการวิจัย (แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)

ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ซึ่งพิจารณาเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) เป็นบุคลากรในภาครัฐที่มีสถานภาพการจ้างงานทั้งในรูปแบบข้าราชการพลเรือน พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว 2) เป็นบุคลากรในภาครัฐที่สังกัดอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ เช่น กระทรวง กรม เป็นต้น ส่วนองค์การอื่น ๆ เช่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน องค์การอิสระ หน่วยธุรการขององค์การของรัฐที่เป็นอิสระ กองทุนที่เป็นนิติบุคคล หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัย และกระทรวงกลาโหม เป็นต้น มิได้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยในที่ทำงานต่อความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุขของระบบราชการไทย ทั้งนี้ ภายหลังจากที่มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ขั้นตอนที่ 3 สรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงานให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐของไทย

5. ผลการศึกษาและการอภิปรายผลการวิจัย

ในบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 3 หัวข้อ เป็นการสำรวจข้อคิดเห็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน (Psychological Safety) ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) และการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.1 พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน (Psychological Safety)

(1) พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับหัวหน้างาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.03 โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก หนึ่ง บุคลากรภาครัฐสามารถสอบถามแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 3.32 รองลงมา คือ บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในงานกับเพื่อนร่วมงานได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อยู่ที่ 3.17 และบุคลากรภาครัฐสามารถให้คำแนะนำหรือเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดอยู่ที่ 3.12 ตามลำดับ เป็นไปตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับเพื่อนร่วมงาน

พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับค่าเฉลี่ย
1) หากท่านมีคำถามในการทำงานหรือพบปะทหน้าของตนเอง ท่านสามารถสอบถามแก่เพื่อนร่วมงานได้	3.32 (0.62)	มากที่สุด	1
2) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในงานกับเพื่อนร่วมงานได้	3.17 (0.72)	มาก	2
3) ท่านสามารถพูดคุยปัญหาส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้	2.71 (0.84)	มาก	7
4) ท่านสามารถให้คำแนะนำหรือเสนอความคิดใหม่ ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้	3.12 (0.67)	มาก	3
5) หากท่านทำงานผิดพลาด ท่านรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างสบายใจ	2.93 (0.77)	มาก	6
6) หากท่านเห็นเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด ท่านรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานคนนั้นได้อย่างสบายใจ	2.95 (0.74)	มาก	5
7) ถ้าท่านแสดงความคิดเห็น ท่านรู้สึกว่าข้อคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีประโยชน์กับเพื่อนร่วมงาน	3.00 (0.67)	มาก	4
รวม	3.03 (0.72)	มาก	

จากผลการศึกษาในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า มิติความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐถือเป็น “จุดแข็ง” ที่สำคัญ อันสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากกรอบวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีของสังคมไทยที่ฝังรากลึก (Deep Culture) และถูกส่งต่อเรื่อยมา โดยเฉพาะการดำรงอยู่ของค่านิยมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Generosity) ความมีน้ำใจ (Kindness) และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Independence) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างประสบการณ์ การเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ จากจุดแข็งในข้างต้นนี้ ภาครัฐสามารถใช้โอกาสในการพัฒนาและยกระดับความสัมพันธ์ไปสู่การใช้ประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การพัฒนาโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาจากรูปแบบระบบราชการ (Hierarchy) ที่ยังคงมีการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ไปสู่การทำงานในเชิงบูรณาการหรือเครือข่ายเชิงสร้างสรรค์ที่เข้มแข็ง การระดมความคิดสร้างสรรค์ผ่านการสร้างความไว้วางใจเพื่อพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายเกี่ยวกับมิติความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามลำดับแรก บุคลากรภาครัฐสามารถพูดคุยปัญหาส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.71 รองลงมาคือ หากบุคลากรภาครัฐทำงานผิดพลาด มีความรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างสบายใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.93 และหากเห็นเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด มีความรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานคนนั้นได้อย่างสบายใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.95 ตามลำดับ ผลการศึกษาดังกล่าวนี้สะท้อน

ให้เห็นถึงความไม่มั่นใจในตนเอง (Unconfident) และความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของบุคลากรภาครัฐ ความข้อนี้พิจารณาได้ว่า ปัญหาส่วนตัวที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือปัญหาในงานที่เกิดจากความผิดพลาด หากมีการบอกกล่าวต่อเพื่อนร่วมงานอาจส่งผลให้ตนเองถูกผู้อื่นตีตรา (Labeling) ว่าเป็นคนไร้ความสามารถหรือไร้ศักยภาพได้ ประเด็นดังกล่าวนี้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้หรือกล้าลองทำสิ่งใหม่ในเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนางานได้ ดังนั้น โอกาสในการพัฒนาจุดแข็งด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน จึงควรปรับเปลี่ยนมุมมองด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรผ่านการถอดบทเรียนการทำงานร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ หรือจัดกิจกรรมที่ไม่มุ่ง “กล่าวโทษ” ตัวบุคคล รวมทั้งการจัดกิจกรรมที่เปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ร่วมแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหา เพื่อลดความตึงเครียดภายในจิตใจลงได้

(2) พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับหัวหน้างาน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บุคลากรภาครัฐไทยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับหัวหน้างานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81 โดยประเด็นสำคัญที่บุคลากรภาครัฐรู้สึกปลอดภัยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ บุคลากรภาครัฐมีความกล้าในการสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของตนเองต่อหัวหน้างาน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.08 รองลงมา คือ หัวหน้างานให้การสนับสนุนบุคลากรภาครัฐได้ทำงานใหม่ ๆ หรือเรียนรู้วิธีการทำงานในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.96 และบุคลากรภาครัฐสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในงานกับหัวหน้างานได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.95 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับหัวหน้างาน

พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
1) หากท่านมีคำถามเกี่ยวกับการทำงานหรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง ท่านสามารถสอบถามแก่หัวหน้างานได้	3.08 (0.80)	มาก	1
2) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในงานกับหัวหน้างานได้	2.95 (0.78)	มาก	3
3) ท่านสามารถพูดคุยปัญหาส่วนตัวกับหัวหน้างานได้	2.44 (0.91)	น้อย	9
4) ท่านสามารถให้คำแนะนำหรือเสนอความคิดใหม่ ๆ ให้แก่หัวหน้างานได้	2.75 (0.84)	มาก	7
5) หากท่านทำงานผิดพลาด ท่านรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับหัวหน้างานได้อย่างสบายใจ	2.80 (0.84)	มาก	5
6) หากท่านเห็นเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด ท่านรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับหัวหน้างานได้อย่างสบายใจ	2.59 (0.86)	มาก	8
7) หากท่านแสดงความคิดเห็นท่านรู้สึกว่าข้อคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีประโยชน์กับหัวหน้างาน	2.80 (0.81)	มาก	5
8) หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านได้ทำงานใหม่ ๆ หรือเรียนรู้วิธีการทำงานในสิ่งที่ท่านไม่เคยทำมาก่อน	2.96 (0.83)	มาก	2

พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
9) หากท่านมีปัญหาเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ท่านสามารถพึ่งพาหัวหน้างานของท่านได้	2.90 (0.87)	มาก	4
รวม	2.81 (0.84)	มาก	

จากผลการศึกษาดังกล่าวในข้างต้นนี้ ถือได้ว่าประเด็นสำคัญดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในบริบทภาครัฐของไทย กล่าวคือ แม้ความเชื่อโดยรวมจากบุคลากรภายนอกมองว่า ระบบราชการมีลักษณะการทำงานไม่ยืดหยุ่น มุ่งเน้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด และมีการแบ่งลำดับชั้นด้วยตำแหน่งงาน แต่ในสภาพความเป็นจริงกลับพบว่า ระบบราชการได้มีการเปิดรับอิทธิพลจากวัฒนธรรมใหม่ โดยเฉพาะคุณค่าการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น ทำให้ในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยังไม่ถือเป็นประเด็นใหญ่ที่กระทบต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของบุคลากรภาครัฐโดยมากนักในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ข้อพิจารณาที่สำคัญต่อมุมมองความเสมอภาคและเท่าเทียมกันกลับเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในอนาคตที่ต้องให้ความสำคัญกับคนรุ่นใหม่อย่าง Generation Z และ Generation Alpha โดยการบริหารของผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำต้องคำนึงถึงการรักษาความสมดุลระหว่างมุมมองของคนรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มผลลัพธ์จากการทำงาน (Result-based) กับระบบคุณธรรม (Merit System) มากขึ้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ภายในองค์กรหรือแสดงความไม่เป็นธรรมต่อบุคลากรคนรุ่นใหม่เหล่านี้ เพื่อหลีกเลี่ยงต่อผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรอันเป็นผลมาจากการทำให้คนรุ่นใหม่มีความรู้สึกว่ระบบราชการไทยเป็นพื้นที่ที่ไม่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงานจนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่อาจกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งความสุข เช่น การสรรหาบุคลากรไม่ทันต่อกรอบอัตราตำแหน่ง อัตราการลาออกจากงานที่สูงขึ้น ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ข้อคิดเห็นที่มีลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรภาครัฐสามารถพูดคุยปัญหาส่วนตัวกับหัวหน้างาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.44 รองลงมา คือ หากบุคลากรภาครัฐเห็นเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด มีความรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยกับหัวหน้างานได้อย่างสบายใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.59 และบุคลากรภาครัฐสามารถให้คำแนะนำหรือเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ให้แก่หัวหน้างานได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.75 ตามลำดับ จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาควรเตรียมความพร้อมในการเปิดกว้าง (Openness) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างพื้นที่ในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น (Space for Expressing Opinions) ตลอดจนพัฒนาศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานผ่านการถามไถ่ปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการทำงานเป็นครั้งคราว (โดยความถี่ในการสอบถามต้องไม่มากและน้อยจนเกินไป) เพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และปรับเปลี่ยนมุมมองของทั้งสองฝ่ายในลักษณะที่ว่า “การทำงานถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน” นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐควรกำหนดให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนตนเองจากมุมมองของผู้ที่มุ่งเน้นอำนาจสั่งการ หรือผู้นำการตัดสินใจฝ่ายเดียวไปสู่ “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant Leadership)” ตามมุมมองของ Natsu et al. (2022) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อ

การพัฒนาหรือยกระดับผู้อื่นที่อยู่ภายในทีมของตนเองให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการเติบโต ความก้าวหน้าในงานและดูแลเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในทีม กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมกัน แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา วางมาตรการป้องกัน และจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งทั้งในงานและเรื่องส่วนตัวมากขึ้น โดยสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน ผู้ได้บังคับบัญชา และครอบครัว รวมทั้งศึกษา “โจทย์” ที่องค์กรสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การเสริมสร้างความสุข และพัฒนายกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐได้ เช่นเดียวกับมุมมองในงานศึกษาของ Leader Factor (n.d) ที่มองว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ต้องสร้างความปลอดภัยทางจิตใจที่สมาชิกภายในทีมเกิดกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานและการมีพื้นที่ให้เติบโต ด้วยการการสอนหรือการแนะนำสมาชิกภายในทีมให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องจำเป็นของมนุษย์ในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม การเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจและตอบกลับด้วย คำพูดที่รอบคอบ การตั้งคำถามเพื่อเชิญชวนให้มีส่วนร่วม หลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบและการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นภายในทีม แสดงความขอบคุณและความชื่นชมเมื่อสมาชิกภายในทีมสามารถทำงานได้ดี ในกรณีทำงานดังกล่าวไม่บรรลุ เป้าหมายให้ตระหนักถึงความพยายามในการทำงานของสมาชิกในทีมด้วยความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

(3) พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับทีมทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรภาครัฐไทยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับทีมทำงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 โดยประเด็นที่มีลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ บุคลากรภาครัฐสามารถขอความช่วยเหลือในการทำงานจากสมาชิกภายในทีมได้โดยง่าย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.23 รองลงมา คือ การได้ทำงานร่วมกับทีมของตน ทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 และสมาชิกภายในทีม ยอมรับความแตกต่างและให้ความเคารพซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.17 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับทีมทำงาน

พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับทีมทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
1) ท่านสามารถขอความช่วยเหลือในการทำงานจากสมาชิกภายในทีมได้โดยง่าย	3.23 (0.69)	มาก	1
2) สมาชิกภายในทีม สามารถหยิบยกปัญหาหรือประเด็นที่มีความซับซ้อนใจมาพูดคุยร่วมกันได้	3.03 (0.76)	มาก	7
3) สมาชิกภายในทีม ยอมรับความแตกต่างและให้ความเคารพซึ่งกันและกัน	3.17 (0.69)	มาก	3
4) ปัญหาและข้อผิดพลาดภายในทีมจะถูกสื่อสารไปยังบุคคลอื่นอย่างเหมาะสมเสมอ (ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกภายในทีมหรือบุคคลอื่น ๆ) เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้	2.98 (0.73)	มาก	9
5) สมาชิกภายในทีม ร่วมกันหาสาเหตุถึงข้อผิดพลาด เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน	3.07 (0.70)	มาก	6

พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจกับทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
6) สมาชิกภายในทีม มักจะร่วมมือกับทีมงานอื่น (หรือเครือข่ายการทำงานอื่น) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.13 (0.68)	มาก	4
7) เมื่อสมาชิกภายในทีมได้รับข้อมูลใหม่ ๆ มักสื่อสารให้กับคนภายในทีมเสมอ	3.08 (0.70)	มาก	5
8) สมาชิกภายในทีม ทำให้บุคคลอื่นได้รับรู้ถึงทักษะความสามารถของท่านมากขึ้น	3.01 (0.72)	มาก	8
9) การได้ทำงานร่วมกับทีมนี้ ทำให้ท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น	3.18 (0.70)	มาก	2
รวม	3.10 (0.71)	มาก	

ผลการศึกษาดังกล่าวในข้างต้น แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในภาครัฐของไทยให้การยอมรับกับรูปแบบการทำงานในลักษณะที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ประเด็นดังกล่าวเป็นผลมาจากกรอบสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำหนดให้สมรรถนะการทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกหน่วยงาน ทำให้เกิดการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวเข้มแข็งและสั่งสมมาอย่างยาวนาน ประกอบกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนไทยที่คุ้นชินกับการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานแบบเดี่ยว เนื่องจากข้อดีของการทำงานเป็นทีมช่วยลดความเสี่ยงจากการทำงานที่ผิดพลาด การกระจายบทบาทภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมิให้ตกเป็นภาระหน้าที่ของคนใดคนหนึ่งมากเกินไป รวมทั้งการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยระดมความคิดเห็นต่อวิธีในการแก้ปัญหาด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมจึงเปรียบเสมือนพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ความรู้ และพัฒนาทักษะซึ่งกันและกันได้รวดเร็วและมีต้นทุนไม่สูงมากนัก ทั้งนี้การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การมีความเห็นอกเห็นใจต่อกัน (Empathy) ต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นทีมของบุคลากรภาครัฐไทยมีความเข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม ข้อพึงระวังในการทำงานร่วมกันเป็นทีมบางครั้งอาจทำให้เกิดความเฉื่อยชาหรือการทำงานในลักษณะที่น้ำหนักของงานไม่สมดุลกับบุคลากรในทีมได้ด้วยเหตุปัจจัยที่เป็นผลมาจากการมุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายของทีมงานที่มากเกินไป ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมักได้รับมอบหมายงานที่ยากและได้รับภาระของงานมากกว่าผู้อื่นภายในทีม หากการบริหารทีมในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นต่อเนื่องอาจทำให้ผู้ที่มีสมรรถนะน้อยกว่าขาดโอกาสเรียนรู้ในงานที่ทำทนายมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ประเด็นที่มีลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ปัญหาและข้อผิดพลาดภายในทีมจะถูกสื่อสารไปยังบุคคลอื่นอย่างเหมาะสมเสมอ (ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกภายในทีมหรือบุคคลอื่น ๆ) เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.98 รองลงมา คือ สมาชิกภายในทีม ทำให้บุคคลอื่นได้รับรู้ถึงทักษะความสามารถของตนเองมากขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.01 และสมาชิกภายในทีม สามารถหยิบยกปัญหาหรือประเด็นที่มีความซับซ้อนใจมาพูดคุยร่วมกันได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.03 ตามลำดับ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรภาครัฐของไทยยังมีความวิตกกังวลต่อ

ภาพลักษณ์ของตนเองที่มาจากการตัดสินของผู้อื่นในเชิงลบค่อนข้างมาก ขาดความมั่นใจในตนเองซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์การถูกตำหนิหรือประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพึงพอใจมากนัก ขาดความกล้าแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานของระบบราชการที่สั่งสมมายาวนาน ดังเช่นทำงานให้ดีได้แต่อย่าให้เด่นจะเป็นภัย ปัญหาในลักษณะดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นปัญหาเชิงวัฒนธรรมองค์กรเกือบทั้งระบบราชการที่บ่อนทำลายโอกาสในการแสดงออกและปิดกั้นศักยภาพในการทำงานของบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนลดทอนโอกาสในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้เกิดการให้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ในระบบราชการโดยตรง ขณะเดียวกันการที่บุคลากรภาครัฐขาดความมั่นใจในการหยิบยกปัญหาต่าง ๆ เข้ามาหารือในทีมในแง่หนึ่งแม้ป้องกันสภาพการทำงานในเชิงลบภายในทีม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้รับการแก้ไขและอาจลุกลามไปสู่ปัญหาใหญ่อื่น ๆ ตามมาได้

ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ อาจพิจารณาข้อเสนอของ Frazier et al. (2017) ที่ว่า พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในระดับบุคคลและระดับทีมต่างมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทั้งในเรื่องความผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงาน การแบ่งปันข้อมูล ความคิดเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมการเรียนรู้ และความพึงพอใจในงาน เป็นต้น ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่การบริหารจัดการที่ทีมงาน ผู้นำทีมหรือหัวหน้างานต้องเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการทีมแบบเปิดกว้าง เปิดพื้นที่สร้างสรรค์ให้กับสมาชิกในทีม พร้อมรับฟังและสะท้อนปัญหาการทำงาน เพื่อร่วมกันแสวงหาทางออกในการแก้ไขปัญหา ขณะเดียวกันการทำงานเป็นทีมจะเข้มแข็งได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและยกระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลให้สัมพันธ์กับผลงานของทีม หรือนำผลงานของทีมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

ผลการศึกษาความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ พบว่า บุคลากรภาครัฐไทยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.97 โดยประเด็นที่มีลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก พบว่า บุคลากรภาครัฐทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรของตน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.25 รองลงมา คือ บุคลากรภาครัฐภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงาน/บุคลากรขององค์กร/ ได้ทำงานในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.16 และในแต่ละวัน บุคลากรภาครัฐไทยทำงานอย่างมีเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 4) ผลการศึกษาดังกล่าวหากวิเคราะห์ภายใต้ตัวแบบ 3 องค์ประกอบความผูกพันของบุคลากร (3 Employee Engagement Models/3S Model) ของ Hewitt (2015) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรภาครัฐยินดีทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stay) แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐของไทยที่มีความตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถมองภาพความเชื่อมโยงตนเองกับประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์สาธารณะได้ รวมทั้งมีความเสียสละและมุ่งมั่นตั้งใจให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างดี รวมถึงบุคลากรภาครัฐของไทยมีความยินดีที่จะทุ่มเทและส่งมอบผลงานที่เหนือความคาดหมายหรือพยายามสร้างสรรค์ผลงานให้ดียิ่งขึ้น (Strive) อีกด้วย

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร

ความผูกพันของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
ความผูกพันของบุคลากร			
1) ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร ในระดับใด	2.85 (0.71)	มาก	6
2) ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ในระดับใด	2.77 (0.86)	มาก	7
3) ท่านจะแนะนำญาติ/เพื่อน/คนรู้จักมาทำงานที่องค์กรของท่านในระดับใด	2.72 (0.87)	มาก	8
4) หากมีใครกล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่เหมาะสม ท่านจะปกป้ององค์กรของท่านในระดับใด	3.04 (0.72)	มาก	4
5) ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงาน/บุคลากรขององค์กร/ ได้ทำงานในองค์กรนี้ในระดับใด	3.16 (0.71)	มาก	2
6) ท่านรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กรที่ท่านทำงานในปัจจุบัน ในระดับใด	2.86 (0.79)	มาก	5
7) ท่านทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรของท่าน ในระดับใด	3.25 (0.65)	มาก	1
8) ในแต่ละวัน ท่านทำงานอย่างมีเป้าหมาย ในระดับใด	3.13 (0.68)	มาก	3
รวม	2.97 (0.75)	มาก	

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาเกี่ยวกับทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stay) และความยินดีที่จะทุ่มเทและส่งมอบผลงานที่เหนือความคาดหมายหรือพยายามสร้างสรรค์ผลงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นคุณลักษณะที่ในทิศทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมองค์กร สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ เนื่องจากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าข้อคิดเห็นที่มีลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก หนึ่ง บุคลากรภาครัฐจะแนะนำญาติ/เพื่อน/คนรู้จักมาทำงานที่องค์กรของตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.72 รองลงมา คือ บุคลากรภาครัฐพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.77 และบุคลากรภาครัฐพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.85 ตามลำดับ แม้ทั้งสามประเด็นจัดอยู่ในระดับ “มาก” แต่หากพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบกับกลับพบว่า ประเด็นด้านสภาพแวดล้อมองค์กร (Internal Environment) ยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจมากนัก ซึ่งอาจมาจากกฎระเบียบที่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อนในการทำงาน เครื่องมือ ระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสถานที่ทำงานบางแห่งที่อาจมีข้อจำกัด เช่น ไม่มีความเป็นส่วนตัวในการทำงาน อากาศไม่ถ่ายเท พื้นที่คับแคบ เป็นต้น

นอกจากนี้ ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้างของหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้ปริมาณงานที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบมีแนวโน้มที่สูงมากขึ้น จากนโยบายการลดอัตราค่าจ้างภาครัฐโดยไม่มีมาตรการและการปฏิบัติรองรับ

สภาพปัญหาดังกล่าว แม้จะมีความพยายามพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และดิจิทัล เข้ามารองรับปัญหาดังกล่าว แต่ยังไม่สามารถลดปัญหาภาระงานที่มากเกินไป (Workload) ที่สามารถสร้างสมดุลได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Merry (2014) ที่กล่าวถึงปัจจัยในองค์กรที่มีความสำคัญต่อความสุขในการทำงานในมิติคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ที่ว่าความปลอดภัยในการทำงานและความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รวมทั้งมีค่าตอบแทนโดยรวม (Total Reward) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเป็นเช่นนั้นบุคลากรภาครัฐ จึงมีมุมมองการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการทุ่มเททำงานกับค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับว่าไม่สมดุล ยิ่งไปกว่านั้น การรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรในหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ (เช่น สำนักงานกองทุน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และองค์กรอิสระ) ทำให้เกิดมุมมองเชิงเปรียบเทียบและเกิดภาวะกดดันต่อตนเอง และเกิดความเครียดในการทำงาน

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ยังชี้ให้เห็นว่าพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงานกับความผูกพันของบุคลากรภาครัฐของไทยมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับมุมมองของ Hall et al. (2010) ได้ชี้ให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศให้สภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจที่ดีย่อมส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร หากบุคลากรมีความรู้สึกว่าจะตนเองสบายใจหรือปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น โดยปราศจากความวิตกกังวลหรือความหวาดกลัวว่าจะถูกลงโทษ ความปลอดภัยทางจิตใจย่อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

5.3 การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)

ผลการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความสุขในตนเอง และความสุขในที่ทำงาน ดังนี้

ในกรณีความสุขในตนเอง ผลการสำรวจจากความคิดเห็นของบุคลากรภาครัฐไทยส่วนใหญ่ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 โดยประเด็นที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก หนึ่ง ความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในชีวิต อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.39 รองลงมา คือ การยอมรับและกล้าขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 และสาม ความเต็มใจและยินดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33 ตามลำดับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับความสุขในตนเอง

ความสุขในตนเอง	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
1) โดยรวมแล้ว ท่านพึงพอใจกับสุขภาพกายของท่านในระดับใด	2.93 (0.67)	มาก	9
2) โดยรวมแล้ว ท่านมีความเครียด (เครียดจากการทำงาน/เรื่องครอบครัว/เรื่องอื่น ๆ) ในระดับใด	2.67 (0.80)	มาก	10
3) เมื่อประสบปัญหาในชีวิต โดยทั่วไปท่านสามารถจัดการกับปัญหาได้ไอรระดับใด	3.10 (0.54)	มาก	8
4) โดยรวมแล้ว ท่านรู้สึกเอื้ออาทร/ห่วงใยต่อคนรอบข้างในระดับใด	3.27 (0.54)	มาก	5

ความสุขในตนเอง	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
5) โดยรวมแล้ว ท่านให้การช่วยเหลือแก่คนรอบข้างในระดับใด	3.25 (0.56)	มาก	6
6) โดยรวมแล้ว ท่านเต็มใจและยินดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมในระดับใด	3.33 (0.54)	มากที่สุด	3
7) โดยรวมแล้ว ท่านยกโทษและให้อภัยอย่างจริงใจต่อผู้ที่สำนึกผิดในระดับใด	3.24 (0.56)	มาก	7
8) โดยรวมแล้ว ท่านยอมรับและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในระดับใด	3.35 (0.52)	มากที่สุด	2
9) โดยรวมแล้ว ท่านสนใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ในระดับใด	3.27 (0.58)	มากที่สุด	4
10) โดยรวมแล้ว ท่านสนใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในชีวิตในระดับใด	3.39 (0.59)	มากที่สุด	1
รวม	3.18 (0.59)	มาก	

จากผลการศึกษาในข้างต้นนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรภาครัฐของไทยให้ความสำคัญกับความสุขที่ได้จากการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างมาก ซึ่งมีมิติการงานดี (Happy Work Life - Happy Plus) ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามหลายประเด็นเกี่ยวกับการงานที่ดี อาทิ การเติบโตของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การได้รับการปฏิบัติตามกฎหมาย และสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น ประเด็นดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Sirinan Kittisuksathit, et al. (2012) ที่มองว่า ความสุขในที่ทำงาน เป็นประสบการณ์ความรู้สึกร่วมกันของคนทำงานที่ต้องการให้ได้รับการยกย่องและยอมรับจากคนทั่วไป การได้ทำงานที่มีความมั่นคง มีความก้าวหน้าในงาน การเข้าถึงโอกาสในการพัฒนา การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมถึงการได้รับสวัสดิการที่เพียงพอและมีความปลอดภัยในที่ทำงาน ในบริบทภาครัฐของไทยประเด็นดังกล่าวในข้างต้นอาจเกิดขึ้นจากมิติทางสังคมและวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง นั่นคือ การถูกปลูกฝังให้ข้าราชการหรือบุคลากรของรัฐควรเติบโตหรือไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในชีวิตราชการ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง และครอบครัว ในขณะที่เดียวกันความสุขดังกล่าวนี้ อาจเป็นการชดเชยความรู้สึกถึงการที่บุคลากรภาครัฐหรือราชการได้รับค่าตอบแทน (เงินเดือน) ที่ค่อนข้างน้อย หากเปรียบเทียบกับการทำงานในภาคเอกชน

นอกจากนี้ ประเด็นที่น่าสนใจยังพบอีกว่า บุคลากรภาครัฐไทยมีความกล้ายอมรับหรือขอโทษในความผิดพลาดที่ตนได้กระทำหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพในงานของ Sirinan Kittisuksathit, et al. (2012) ในมิติจิตวิญญาณดี (Happy Soul) นั้น มีความแตกต่างออกไปจากมุมมองของสังคมภายนอกบางส่วนที่มักเข้าใจว่า ข้าราชการหรือบุคลากรของรัฐมีความถือตัว ซึ่งแตกต่างจากสภาพความเป็นจริงจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ขณะเดียวกันประเด็นดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับและเคารพต่อหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีความเสียสละและทุ่มเทต่อผลประโยชน์ของส่วนรวมที่เป็นหนึ่งในประเด็น

ของมิติการทำงานดี (Happy Work Life - Happy Plus) ซึ่งถือเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างมาก ในกรณีบุคลากรของรัฐให้ความสำคัญอาจด้วยสาเหตุจากการยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือสาธารณะเป็นตัวตั้ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการหล่อหลอมและกล่อมเกลามาจากครอบครัว ที่ทำงาน และสังคม

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ประเด็นที่ได้ค่าเฉลี่ยขององค์กรแห่งความสุขน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หนึ่ง บุคลากรภาครัฐมีความเครียด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.67 รองลงมา คือ บุคลากรภาครัฐพึงพอใจกับสุขภาพกายของตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.93 และเมื่อประสบปัญหาในชีวิตสามารถจัดการกับปัญหาได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 ตามลำดับ ผลการศึกษาในช่วงต้นนี้ มีความสำคัญอย่างมากต่อการที่หน่วยงานกลางและหน่วยงานต้นสังกัด จำเป็นต้องเร่งทบทวนและกำหนดมาตรการแก้ไขหรือป้องกันในอนาคตเกี่ยวกับมิติผ่อนคลายดี (Happy Relax) และมิติสุขภาพกายดี (Happy Body) ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเครียดที่เกิดจากการทำงาน เรื่องครอบครัว เรื่องส่วนตัว สุขภาพ เศรษฐกิจและรายได้ ฯลฯ บทบาทของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องทำงานในเชิงรุกในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาตั้งแต่การพัฒนาระบบเสริมสร้างและดูแลสุขภาวะทางจิตใจของบุคลากร ไปจนถึงการให้คำปรึกษาแนะนำการใช้ชีวิตในมิติต่าง ๆ และการพัฒนาเครื่องมือเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา เช่น คลินิกสุขภาพจิต คลินิกการเงิน คลินิกครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ รวมทั้งมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพให้กับบุคลากรของรัฐทั้งการตรวจประเมินสุขภาพกายและใจ การพัฒนาและส่งเสริมระบบดูแลสุขภาพในเชิงป้องกัน เช่น การออกกำลังกาย การดูแลโภชนาการ การพักผ่อน เป็นต้น

สำหรับกรณีความสุขในการทำงานในหน่วยงานภาครัฐของไทย ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า บุคลากรภาครัฐไทยส่วนใหญ่มีความสุขในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.95 โดยประเด็นที่มีลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หนึ่ง บุคลากรภาครัฐได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตาม พ.ร.บ. ข้าราชการ 2551 และกฎหมายอื่น ๆ จากองค์กรของตน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.11 รองลงมา คือ งานมีความท้าทายและส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09 และบุคลากรภาครัฐสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้าง หรือหัวหน้างาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.92 ตามลำดับตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากบุคลากรภาครัฐไทยเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
ความสุขในการทำงาน			
1) งานของท่าน มีความท้าทายและส่งเสริมให้ท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในระดับใด	3.09 (0.71)	มาก	2
2) งานของท่าน มีความชัดเจนของโอกาสในการเติบโตในตำแหน่ง หน้าที่ ในระดับใด	2.81 (0.81)	มาก	6
3) ในการทำงาน ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้าง หรือหัวหน้างาน ในระดับใด	2.92 (0.76)	มาก	3
4) ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น/ เลื่อนตำแหน่ง / ปรับขึ้นเงินค่าจ้าง ประจำปีที่ผ่านมาด้วยความเหมาะสมในระดับใด	2.84 (0.78)	มาก	5

ความสุขในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x} (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
5) ท่านได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตาม พรบ. ข้าราชการ 2551 และกฎหมายอื่น ๆ จากองค์กรของท่าน ในระดับใด	3.11 (0.68)	มาก	1
6) โดยรวมแล้ว ท่านทำงานอย่าง “มีความสุข” ในระดับใด	2.90 (0.72)	มาก	4
รวม	2.95 (0.74)	มาก	

จากผลการศึกษาในประเด็นนี้ จะเห็นได้บุคคลากรภาครัฐของไทยมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติตนตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ได้อย่างเคร่งครัด ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญของการงานราชการในการธำรงไว้ซึ่งหลักนิติธรรม (Rule of Law) และสามารถสร้างความรู้สึกลอดภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานย้อนกลับมาสู่ตนเองได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันภายใต้รูปแบบการทำงานราชการที่ในภาพรวมมีลักษณะ “ทำตามกันมา” ได้ถูกท้าทายมากยิ่งขึ้น จากแนวคิดใหม่ ๆ ที่เข้ามาสู่ภาครัฐหรือระบบราชการ เช่น การทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความสามารถในการแสดงออกซึ่งศักยภาพ (Potential) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างการยอมรับจากสังคมและเพื่อนร่วมงานสู่ตนเอง ตลอดจนให้ความสำคัญกับการที่ตนเองได้มีโอกาสในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและมุมมองได้อย่างอิสระ หรือมีพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งหากความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับ (Recognize) จะยิ่งเพิ่มความสุขให้กับผู้ปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา คิดค้น และยกระดับการทำงานภายในองค์กรร่วมกับการเพิ่มความสุขของบุคลากรภาครัฐให้สูงขึ้นไปพร้อมกันได้

อย่างไรก็ตาม ประเด็นความสุขในการทำงานที่บุคลากรภาครัฐให้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หนึ่ง ความชัดเจนของโอกาสในการเติบโตในตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81 รองลงมา คือ บุคลากรภาครัฐได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น/ เลื่อนตำแหน่ง / ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำปีด้วยความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84 และบุคลากรภาครัฐทำงานอย่าง “มีความสุข” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.90 ตามลำดับ ผลการศึกษาในข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความวิตกกังวลต่ออิทธิพลของการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ที่เข้ามาบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในหลักความเป็นมืออาชีพ (Professional) และหลักคุณธรรม (Merit System) ในระบบราชการ ซึ่งอาจมาจากการแทรกแซงของฝ่ายการเมือง ความสัมพันธ์ส่วนตัว การเลือกที่รักมักที่ชัง และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถทำลายความสุขของคนในองค์กรภาครัฐได้อย่างชัดเจน แม้จะมีความสุขการทำงานในมิติอื่นเข้ามาทดแทนอยู่บ้างก็ตาม แต่ประเด็นดังกล่าวนี้หน่วยงานบริหารบุคลากรภาครัฐในส่วนกลางและหน่วยงานต้นสังกัด จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับหลักความยุติธรรม (Justice) หลักความโปร่งใส (Transparency) และความเท่าเทียมของบุคลากร (Equality) ในการพิจารณาให้ความดีความชอบและการลงโทษ การเลื่อนค่าตอบแทนและตำแหน่ง ซึ่งควรมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวตั้งและสามารถแสดงหลักฐานที่ชัดเจน โดยลดการพิจารณาเชิงอัตวิสัย (Subjective) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานภาครัฐควรเร่งสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และกำหนดนโยบายสร้างพื้นที่ทางจิตใจในที่ทำงาน (Psychological Safety) เป็นนโยบายหลักด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมส่วนราชการทุกแห่ง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมภายในระบบราชการ รวมถึงเพื่อปรับเปลี่ยนมุมมอง ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ดังนี้

ประการแรก การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในระดับเพื่อนร่วมงาน ควรให้ส่วนราชการทุกแห่งดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรทั้งภายในกลุ่มงานเดียวกันและกลุ่มงานที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

ประการที่สอง การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในระดับหัวหน้างาน ควรมีการเสริมสร้างทัศนคติที่เปิดกว้าง (Openness) ต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับบทบาทของการเป็นผู้สั่งการหรือมุมมองที่มีอำนาจเหนือกว่าไปสู่ ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant Leadership) และมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพและคุณค่าต่องานและองค์กร สามารถร่วมแสดงความคิดเห็นและความต้องการได้อย่างอิสระโดยไม่ปิดกั้นหรือถูกตำหนิ ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และมีความยุติธรรมในการให้คุณให้โทษ รวมทั้งหัวหน้างานควรพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ การสื่อสารที่ดี (Communication Skills) การเข้าใจและไม่ตัดสินผู้อื่น การสร้างความไว้วางใจ เป็นต้น ในกรณีนี้หัวหน้างานอาจจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจผ่านศิลปะการปกครองคน โดยถามไถ่ปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการทำงานตามความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล

ประการที่สาม การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในระดับทีมงาน ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานภายในทีมให้เป็น “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ” ผ่านการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ร่วมกันการออกแบบกิจกรรมที่มีความเป็นทางการ ในกรณีนี้ยังจำเป็นต้องเสริมสร้างสมรรถนะการสร้างเข้าใจบุคคลอื่นอย่างเข้าอกเข้าใจ (Empathy) การฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Active Listening) และการสื่อสารที่ดี (Communication Skills) ผ่านกลไกการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ต่อผลงานร่วมกันในทีมงานอีกด้วย รวมทั้งชื่นชมผลงานที่เกิดขึ้นว่ามาจากการทำงานร่วมกันของทุกคน

ประการที่สี่ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในระดับองค์กร ผู้บริหารส่วนราชการและผู้รับผิดชอบการบริหารและพัฒนาบุคลากรทุกแห่ง ควรกำหนดโจทย์การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในลักษณะ “ระบบนิเวศพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ” เป็นนโยบายหลักในการบริหารงานองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมชี้ให้เห็นนัยสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การดึงดูดและธำรงรักษาบุคลากร ขณะเดียวกันจำเป็นต้องมีการออกแบบกิจกรรมให้กับกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์และพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น การดึงศักยภาพของบุคลากรมาให้ประโยชน์ในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ไขปัญหา และการเปิดพื้นที่ความคิดสร้างสรรค์ การทดลองปฏิบัติ โดยไม่กลัวโทษหรือตำหนิในกรณีที่ไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ในกรณีนี้อาจรวมไปถึงการพิจารณาระดับความสัมพันธ์เพื่อใช้ประโยชน์ในการยกระดับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น เช่น ความสัมพันธ์ภายในทีมงานและระหว่างทีมงานที่เข้มแข็ง นำไปสู่การออกแบบโครงการและกิจกรรมหลักขององค์กรในลักษณะข้ามสายงาน เป็นต้น

2. หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องสร้างมาตรการที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร (Engagement) ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก ควรมีการสำรวจ ทบทวน และศึกษา เพื่อประเมินความผูกพันในองค์กร (Engagement) ค้นหาปัจจัย และจัดลำดับความสำคัญต่อสิ่งที่บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐคาดหวัง เพื่อนำมาวิเคราะห์ วางแผน กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างจุดแข็งให้เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

ประการที่สอง ควรเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และดิจิทัลมาใช้ประโยชน์สูงสุดเพื่อลดกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเร่งทบทวนและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน เพื่อแก้ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานกับอัตรากำลัง และทดแทนของจำกัดด้านงบประมาณ ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ในกรณีอาจรวมถึงการอาศัยรูปแบบการทำงานกับหน่วยงานภาคอื่นเข้ามาร่วมแบ่งปัน การขับเคลื่อนภารกิจและปรับเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานภาครัฐไปสู่ผู้กำกับดูแลและผู้สนับสนุน

ประการที่สาม ควรพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างสม่ำเสมอทั้งการพัฒนาในเชิงกายภาพ (Physical) เช่น บรรยากาศของอาคารสถานที่ ความพร้อมของทรัพยากรและเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เป็นกรอบการทำงานต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ และคู่มือปฏิบัติงาน ให้มีความทันสมัย มีมาตรฐาน และไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีของความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในองค์กรเชิงบวกอีกด้วย

ประการที่สี่ ควรเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรต่อบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งชี้ให้เห็นความตระหนักต่อบาบาทของตนเองว่ามีความสำคัญต่อประโยชน์สาธารณะ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและภาคภูมิใจ และบุคลากรถือเป็นเจ้าของภารกิจขององค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ภาพลักษณ์ขององค์กรในเชิงบวกทั้งต่อบุคลากรภายในและสาธารณชน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจที่บุคลากรได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ประการที่ห้า ควรเปิดพื้นที่สร้างสรรค์ในการที่สมาชิกในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทในการสะท้อนปัญหา นำเสนอวิธีการแก้ไข ความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

3. หน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับองค์กรทุกแห่งไปสู่องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

แนวทางที่หนึ่ง ควรพัฒนาระบบประเมินผลและติดตามการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Evaluation and Monitoring System) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งในภาพรวมและครอบคลุมมิติต่าง ๆ อย่างเหมาะสมทั้งมิติสุขภาพกายดี (Happy Body) มิติผ่อนคลายดี (Happy Relax) มิติหัวใจดี (Happy Heart) มิติสังคมดี (Happy Society) มิติจิตวิญญาณดี (Happy Soul) มิติใฝ่รู้ดี (Happy Brain) มิติการงานดี (Happy Work Life) มิติการเงินดี (Happy Money) และมิติครอบครัวดี (Happy Family) และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินและติดตามมาพิจารณา วิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ กำหนดมาตรการหรือวิธีการในการบริหารจัดการความสุขขององค์กร โดยมีการจัดทำแผนงานในภาพใหญ่เป็นกรอบการดำเนินงานระยะสั้น-ระยะปานกลาง-ระยะยาว จากการพิจารณาถึงปัญหาและความจำเป็นเร่งด่วน เจ็อนไขและข้อจำกัดขององค์กร และความยากง่ายของการดำเนินการ โดยมีการออกแบบโครงการ กิจกรรม และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

แนวทางที่สอง ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบคุณธรรม (Merit System) ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในเชิงปฏิบัติอย่างเร่งด่วนและจริงจัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น แสดงออกซึ่งความโปร่งใส และเสริมสร้างความไว้วางใจกับองค์กร ผู้บริหาร และหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง ความชัดเจนเกี่ยวกับโอกาสใน

การเติบโตในราชการ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน/ค่าจ้าง อย่างเท่าเทียมกัน ในกรณีนี้อาจพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ทั้งจากผู้ได้รับการประเมิน และบุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง รวมทั้งการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันอย่างชัดเจน

รายการอ้างอิง

- Amy Gallo. (2023). What Is Psychological Safety? Retrieved from <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
- Andy Loignon and Stephanie Wormington. (2022). Psychologically Safe for Some, but Not All? The Downsides of Assuming Shared Psychological Safety among Senior Leadership Teams. Center for Creative Leadership. Retrieved from <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2022/05/psychologicallysafe.pdf>
- Center for Creative Leadership. (2023). What Is Psychological Safety at Work? How Leaders Can Build Psychologically Safe Workplaces. Retrieved from <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-psychological-safety-at-work/>
- Charles Duhigg. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Frazier, M.L.; Fainshmidt, S.; Klinger, R.L.; Pezeshkan, A.; Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Pers. Psychol.*, 70, 113–165.
- Hall, G.B., Dollard, M.F. and Coward, J. (2010), “Psychosocial safety climate: development of the PSC-12”, *International Journal of Stress Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 353-383
- Hewitt Associates. (2015). Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement. Retrieved from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx>
- Jenny Merry. (2014). Aon Hewitt’s 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention? *Strategic HR Review*.VOL. 13 NO. 1, pp. 24-31
- LeaderFactor. (n.d). The Four Stages of Psychological Safety Behavioral Guide: A practical guide to improve Psychological Safety at work. Retrieved from <https://www.leaderfactor.com/psychological-safety/behavioral-guide#Download-div-top>
- Natsu Sasaki, Akiomi Inoue, Hiroki Asaoka, Yuki Sekiya, Daisuke Nishi, Akizumi Tsutsumi and Kotaro Imamura., (2022). The Survey Measure of Psychological Safety and Its Association with Mental Health and Job Performance: A Validation Study and Cross-Sectional Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 9879
- Office of the Civil Service Commission. (n.d.). OCSC’s 20-year Strategy Retrieved from <https://www.ocsc.go.th/>
- Sirinan Kittisuksathit, et al. (2012). HAPPINOMETER: The Happiness Self-Assessment. Bangkok: Thammasat press.
- Timothy R. Clark. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Weerawat Mongkolchose. (2016). Relationships Between Motivation To Learn And Organizational Commitment: the Moderating Effect of Psychological Safety. A Senior Project In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Bachelor of Science In Psychology, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University.