



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>e-mail: jamsdonline@gmail.com

การสร้างบรรยากาศองค์การเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพในหน่วยงานภาครัฐ Creating an organizational climate to motivate high-potential employees in the public sector

ธัญญาเรศ รุกคำ¹, สันยุสนธน์ สวัสดิไธสง^{2*}, อรรถเดช อุปชัย³
Thanyares Rukkhum¹, Sanyasorn Swasthaisong^{2*}, Akkadet Upachai³

¹ท่าอากาศยานสกลนคร กรมท่าอากาศยาน กระทรวงคมนาคม

^{2,3}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

¹Sakon Nakhon Airport, Department of Airports, Ministry of Transport

^{2,3}Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: sanyasorn@snru.ac.th

Received: August 14, 2025

Revised: March 09, 2026

Accepted: March 16, 2026

บทคัดย่อ

บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาและสังคมภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และการตัดสินใจอยู่หรือจากขององค์การ โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูง ที่มีทางเลือกในตลาดแรงงานสูงกว่าบุคลากรทั่วไป เมื่อพิจารณาผ่านกรอบทฤษฎีสามฐาน ได้แก่ ทฤษฎีสถานของเลวิน ที่อธิบายพลวัตของแรงผลักดันและแรงต้านในสภาพแวดล้อมองค์การ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ที่ชี้ให้เห็นความจำเป็นในการบูรณาการปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ และทฤษฎีความผูกพันแบบฝังรากในงาน ที่อธิบายความผูกพันแบบฝังรากผ่านมิติของความเชื่อมโยง ความสอดคล้อง และต้นทุนในการจากไป พบว่า องค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการมัดใจบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐมี 6 มิติ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 2. ความสัมพันธ์ในงานที่มีคุณภาพ 3. การสื่อสารภายในแบบสองทางที่โปร่งใส 4. ระบบการยกย่องและให้รางวัลที่เป็นธรรม 5. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และ 6. สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสุขภาวะองค์กรรวม นอกจากนี้ การสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศยืนยันว่า หน่วยงานภาครัฐที่ลงทุนสร้างบรรยากาศองค์การเชิงบวกมีอัตราการคงอยู่ของบุคลากรศักยภาพสูงที่สูงกว่า ส่งผลต่อคุณภาพการบริการสาธารณะและขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว บทความวิชาการนี้

ได้เสนอแนวทางเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐไทย ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การออกแบบระบบยกย่องที่สมดุลระหว่างมิติสาระและสัญลักษณ์ การสร้างเส้นทางอาชีพที่โปร่งใสภายใต้กรอบ AMO Model และการปรับบรรยากาศองค์การให้สนับสนุนแรงจูงใจเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนเฉพาะของบุคลากรภาครัฐ

คำสำคัญ: บรรยากาศองค์การ, บุคลากรที่มีศักยภาพสูง, การรักษามูลค่า, หน่วยงานภาครัฐ, ทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Abstract

Organizational climate refers to the shared perceptions of organizational members regarding the psychological and social environment within their organization, which directly influences motivation, organizational commitment, and employees' decisions to stay or leave—particularly among high-potential employees, who command significantly greater options in the labor market than their peers. Examined through three theoretical frameworks—Lewin's Field Theory, which explains the dynamics of driving and restraining forces within the organizational environment; Herzberg's Two-Factor theory, which underscores the necessity of integrating hygiene factors with motivational factors; and Job Embeddedness Theory, which accounts for deeply rooted attachment through the dimensions of links, fit, and sacrifice—the findings reveal six key dimensions of organizational climate that influence employee retention in public sector agencies: 1. transformational leadership, 2. high-quality interpersonal relationships at work, 3. transparent two-way internal communication, 4. a fair recognition and reward system, 5. clear career advancement opportunities, and 6. a work environment conducive to learning and holistic well-being. Furthermore, a synthesis of both domestic and international research confirms that public sector organizations investing in a positive organizational climate achieve higher retention rates among high-potential employees, with consequent gains in public service quality and long-term strategic organizational capacity. This article proposes policy recommendations for the Thai public sector, encompassing the development of participatory leadership, the design of a recognition system that balances substantive and symbolic dimensions, the establishment of transparent career pathways within the AMO Model framework, and the realignment of organizational climate to foster public service motivation—the intrinsic driving force distinctive to public sector personnel.

Keywords: organizational climate, high-potential employees, employee retention, public sector agencies, strategic human capital

บทนำ

ในยุคที่โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ โดยเฉพาะในภาครัฐ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ การให้บริการประชาชน และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การคงไว้ซึ่ง “บุคลากรคุณภาพ” หรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยชี้ชะตาความสำเร็จของหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มักมี

คุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความรู้ความสามารถเชิงลึก ทักษะที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงภาวะผู้นำที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน

ปัญหาการสูญเสียบุคลากรคุณภาพในหน่วยงานภาครัฐยังคงเป็นความท้าทายที่เห็นได้ชัดในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทยด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกหรือการโยกย้ายไปยังภาคส่วนอื่น เช่น ภาคเอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศ มักเกี่ยวข้องกับทั้ง “แรงดึงดูด” และ “แรงผลักดัน” โดยแรงดึงดูด ได้แก่ โอกาสในการเติบโตทางอาชีพ ผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่า ขณะที่แรงผลักดันอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน บุคคลที่ล่าช้า วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา รวมถึงการขาดแรงจูงใจที่เพียงพอ

การสร้าง “บรรยากาศองค์การ” (organizational climate) ที่เอื้อต่อการรักษาบุคลากรคุณภาพจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ภาครัฐควรพิจารณาอย่างจริงจัง โดยบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ปัญหา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความโปร่งใส ไปจนถึงบรรยากาศด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรอย่างมาก

สถานการณ์ปัจจุบันสะท้อนให้เห็นว่า หากภาครัฐไม่ปรับตัวเพื่อสร้างบรรยากาศองค์การที่ตอบโจทย์ทั้งความต้องการพื้นฐานและความต้องการด้านคุณค่าของบุคลากรคุณภาพ อาจเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรบุคคลสำคัญไปยังภาคส่วนอื่น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและคุณภาพของการให้บริการประชาชนโดยรวม ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การที่สามารถ “มัดใจ” บุคลากรคุณภาพ จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและมีคุณค่าทางวิชาการ ทั้งในมิติการพัฒนาทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และในมิติการประยุกต์ใช้จริงเพื่อยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐไทยในระยะยาว

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ (organizational climate) ในฐานะปัจจัยเชิงกลยุทธ์ต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High-Potential Employees: HiPo) ในหน่วยงานภาครัฐ 2) สังเคราะห์กรอบทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศองค์การ และ 3) เสนอองค์ประกอบและแนวทางเชิงปฏิบัติในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจูงใจบุคลากรศักยภาพสูงในบริบทของระบบราชการไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ทั้งจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ และทฤษฎีพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (organizational climate) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในบริบทของการบริหารจัดการยุคใหม่ โดยเฉพาะภายหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และความคาดหวังต่อสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างสิ้นเชิง สิ่งเหล่านี้ทำให้บรรยากาศองค์การกลายเป็นตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น เนื่องจากมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม แรงจูงใจ สุขภาวะ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร บรรยากาศองค์การสะท้อนถึงลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ ซึ่งทำให้บรรยากาศของแต่ละองค์การมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้างกฎหมาย ความต้องการทางการเมือง และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของหน่วยงานภาครัฐอย่างไม่คาดหมาย โดยมักเกิดขึ้นโดยปราศจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรส่วนใหญ่

การสร้างบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมจึงกลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการรักษาและมัดใจบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์การในระยะยาว

นักวิชาการด้านจิตวิทยาองค์การและพฤติกรรมองค์การ ได้ให้คำนิยามบรรยากาศองค์การในมุมมองที่สอดคล้องกัน โดยรวมสามารถสรุปได้ว่า “บรรยากาศองค์การ” คือ การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทั้งในด้านนโยบาย การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบรรทัดฐานทางพฤติกรรม ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยหลายประการ เช่น โครงสร้างองค์การ ลักษณะภาวะผู้นำ ระบบการสื่อสาร และค่านิยมขององค์การ (Schneider et al., 2013) เป็นไปในแนวทางเดียวกัน Litwin & Stringer (1968) ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ ท้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การเป็น “ชุดของคุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อมที่บุคลากรรับรู้โดยตรงหรือโดยอ้อม และเชื่อว่ามามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงาน” ขณะที่ Forehand & Von Haller (1964) ระบุว่า บรรยากาศองค์การ คือ “ลักษณะขององค์การที่แยกแยะองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง และมีความคงทนพอสมควร” แนวคิดพื้นฐานเหล่านี้ยังคงเป็นรากฐานสำคัญของวรรณกรรมด้านบรรยากาศองค์การจนถึงปัจจุบัน

ในยุคปัจจุบัน แนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การได้รับการขยายขอบเขตและปรับปรุงให้มีความซับซ้อนและลึกซึ้งยิ่งขึ้น การรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากค่านิยม ทัศนคติ บรรทัดฐาน และพฤติกรรมหรือความรู้สึกเฉพาะตัวของบุคลากรในสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยงานวิจัยล่าสุดของ Matheis et al. (2024) ซึ่งพัฒนาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของ Organizational Climate Perception Scale for Public Service (OCPS-PS) สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ พบว่าบรรยากาศองค์การในภาครัฐประกอบด้วย 13 มิติสำคัญ ครอบคลุมทั้งการสื่อสาร บุคลากร ความพึงพอใจ การพัฒนาวิชาชีพ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การในภาครัฐมีความซับซ้อนหลายมิติกว่าที่นิยามคลาสสิกเคยอธิบายไว้

มิติที่ได้รับความสนใจอย่างมากในงานวิชาการร่วมสมัย คือ แนวคิด “บรรยากาศด้านความปลอดภัยทางจิตวิทยา” (Psychosocial Safety Climate: PSC) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย แนวปฏิบัติ และขั้นตอนขององค์การในการปกป้องสุขภาพและความปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นแนวทางระดับหลายชั้นขององค์การที่ขยายแบบจำลองความเครียดในการทำงานแบบดั้งเดิม ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ บรรยากาศด้านความปลอดภัยทางจิตสังคมเชิงบวกสามารถส่งผลต่ออัตราการคงอยู่ของบุคลากร เนื่องจากข้าราชการมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การที่รู้สึกว่าได้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับในคุณค่า

วัฒนธรรมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีลักษณะสนับสนุนความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ก่อให้เกิดบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตวิทยาที่สูงกว่า ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นและสภาวะของบุคลากรที่ดีขึ้น นอกจากนี้ CIPD (2022) ได้ทบทวนหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และพบว่า ตัวแปรกลางสำคัญที่เชื่อมระหว่างบรรยากาศองค์การกับการคงอยู่ของบุคลากรที่มีความสามารถ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ (perceived organizational support)

สำหรับบริบทของหน่วยงานภาครัฐ บรรยากาศองค์การจึงมิได้หมายถึงเพียงบรรยากาศทางกายภาพ เช่น สถานที่ทำงานหรือเครื่องมืออำนวยความสะดวกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบรรยากาศเชิงจิตวิทยา (psychological climate) ที่สะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากรต่อความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม โอกาสความก้าวหน้า และการยอมรับคุณค่าของการทำงาน ควบคู่ไปกับบรรยากาศด้านจริยธรรม (ethical climate) ที่ยิ่งทวีความสำคัญในยุคของการกำกับดูแลแบบดิจิทัลและมาตรฐานการพัฒนาขององค์การอย่างยั่งยืน (Environmental, Social, and Governance: ESG) ที่ถูกนำมาปรับใช้กับภาครัฐมากขึ้น (Hussainy, 2022) โดยสรุปแล้ว บรรยากาศองค์การในยุคปัจจุบันจึงเป็นระบบนิเวศทางสังคม-จิตวิทยาที่ซับซ้อนและพลวัต ซึ่งไม่อาจสร้างหรือบริหารจัดการได้ด้วยแนวคิดเดียวใดเดียวหนึ่ง แต่ต้องอาศัยการบูรณาการมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานภาครัฐ

ในบริบทโลกหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล บรรยากาศองค์การ (organizational climate) ได้รับการยืนยันจากหลักฐานเชิงประจักษ์ระดับนานาชาติว่า มีบทบาทชี้ขาดในการกำหนดว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะเลือกอยู่หรือจากองค์การ โดยเฉพาะในภาครัฐที่มีข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน บรรยากาศองค์การจึงกลายเป็น “ปัจจัยชดเชย” (compensating factor) ที่สำคัญต่อการดึงดูดและรักษาทุนมนุษย์คุณภาพ (Lintanga & Rathakrishnan, 2024; Verma & Kaur, 2024)

1. เสริมสร้างความผูกพันและสุขภาวะทางจิตวิทยา บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety Climate: PSC) ซึ่งครอบคลุมการสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ งานวิจัยในภาครัฐของมาเลเซียโดย Lintanga & Rathakrishnan (2024) พบว่า การมีส่วนร่วมขององค์การ (organizational participation) เป็นมิติของบรรยากาศที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการ

2. เพิ่มแรงจูงใจผ่านกลไกเชิงโครงสร้างและเชิงสัญลักษณ์ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานในยุคปัจจุบันต้องบูรณาการทั้งปัจจัยด้านสาระ (substantive factors) เช่น ระบบรางวัลที่เป็นธรรม โอกาสพัฒนาอาชีพ และการพี่เลี้ยง (mentoring) และปัจจัยเชิงสัญลักษณ์ (symbolic factors) เช่น การยอมรับคุณค่าของบุคลากรและความไว้วางใจระหว่างกัน Verma & Kaur (2024) ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและพบว่า บรรยากาศองค์การ (HR climate หรือ organizational climate) ที่มีองค์ประกอบสามมิติ ได้แก่ การพี่เลี้ยง การสนับสนุนของสถาบัน และสวัสดิการบุคลากร มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ผ่านกลไกของความไว้วางใจองค์การ

3. ลดความตึงเครียดและส่งเสริมสุขภาวะที่ยั่งยืน งานวิจัยของ Ramasamy et al. (2025) ชี้ว่า บรรยากาศองค์การที่ครอบคลุมและเสริมพลัง (empowering and inclusive climate) ลดอัตราการลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับสุขภาวะของบุคลากร (employee well-being) ควบคู่กับความหลากหลายในที่ทำงาน บรรยากาศองค์การเชิงบวกเป็นตัวทำนายสำคัญของการคงอยู่ในกลุ่มแรงงานที่มีความรู้สูง

4. ส่งเสริมภาพลักษณ์และแบรนด์นายจ้างภาครัฐ ในกลุ่มข้าราชการท้องถิ่นอายุไม่เกิน 35 ปี งานที่มีความหมาย (meaningful work) เป็นแรงจูงใจอันดับหนึ่ง รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กร (workplace culture) นำหน้าค่าตอบแทน ซึ่งยืนยันว่าบรรยากาศองค์การที่ดีเป็นการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding) ที่ทรงพลังที่สุดสำหรับภาครัฐในยุคปัจจุบัน

5. เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพและนวัตกรรม บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการทดลองสิ่งใหม่เป็นเงื่อนไขสำคัญของการรักษาบุคลากรศักยภาพสูง OECD (2021) รายงานว่า หน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมบริการมักมีบรรยากาศองค์การที่เปิดรับความคิดเห็นและยอมรับความล้มเหลวเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งตรงกับหลักการของความปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) ตามแนวคิดของ Edmondson (1999) ที่ชี้ว่า ทีมงานจะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาวัตกรรมได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรรู้สึกปลอดภัยที่จะทดลอง แสดงความคิดเห็น และเรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่ถูกตำหนิ

ลักษณะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานภาครัฐและตัวอย่างในบริษัทไทย

บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High-Potential Employees: HiPo) ในภาครัฐมิได้หมายความว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดในปัจจุบัน แต่หมายถึงผู้ที่มีศักยภาพของ “ศักยภาพในการเติบโต” เพื่อรับผิดชอบงานที่ซับซ้อนกว่าเดิมได้อย่างต่อเนื่อง (OECD, 2021) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและนโยบายภาครัฐ บุคลากรกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

ประการแรก ความสามารถเชิงระบบและข้ามสายงาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในภาครัฐมีทั้งความเชี่ยวชาญเชิงลึกในสาขาของตน และสามารถเชื่อมโยงความเข้าใจข้ามหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นสำหรับการบูรณาการนโยบายที่ซับซ้อน

ประการที่สอง แรงจูงใจเพื่อส่วนรวม (Public Service Motivation: PSM) มีแรงขับเคลื่อนที่มุ่งสร้างประโยชน์สาธารณะ และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของงานราชการมากกว่าแรงจูงใจด้านวัตถุ ซึ่ง Knies et al. (2024) ยืนยันว่า แรงจูงใจเพื่อส่วนรวมเป็นปัจจัยทำนายผลงานสำคัญในบริบทภาครัฐ

ประการที่สาม ความคล่องตัวในการเรียนรู้ (learning agility) สามารถเรียนรู้จากสถานการณ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็วปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และนำบทเรียนจากความล้มเหลวมาปรับปรุงการทำงาน

ประการที่สี่ สมรรถนะดิจิทัลและการใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนโยบาย ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับบริการ และสื่อสารข้อมูลต่อสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ห้า ภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายและจริยธรรม สามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายระดับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยยึดมาตรฐานจริยธรรมสาธารณะเป็นกรอบหลัก

ตัวอย่างในบริบทประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้พัฒนา “โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์” (นบส.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ซึ่งเป็นกลไกการคัดสรรและพัฒนาข้าราชการศักยภาพสูงตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) โดยมุ่งสร้างผู้นำภาครัฐที่มีทั้งวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ และความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ (Office of the Civil Service Commission (OCSC), 2023) นอกจากนี้ กระทรวงสาธารณสุขยังมีระบบพัฒนาแพทย์และนักวิชาการสาธารณสุขที่มีศักยภาพสูงผ่านทุนการศึกษาต่างประเทศและโครงการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญกับองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนเป็นกลไกที่ใช้บรรยาการองค์การเชิงบวกเป็นปัจจัยดึงดูดและรักษาบุคลากรกลุ่มนี้

นอกจากนี้ การยกระดับคุณภาพบริการสาธารณะและความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในโลกที่ซับซ้อนสูง จำเป็นต้องอาศัย “บุคลากรที่มีศักยภาพสูง” ในฐานะทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของรัฐ โดยมีใช้เพียงผู้ปฏิบัติงานที่ทำผลงานสูงในปัจจุบัน แต่หมายถึงผู้ที่มี “ศักยภาพในการเติบโต” ให้สามารถรับมือกับงานที่ท้าทายกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง นิยามดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ (human capital) ที่มองความรู้ ทักษะ และความสามารถของคนเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Becker & Huselid, 2006) เมื่อรัฐลงทุน พัฒนา และรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ได้ ก็จะช่วยให้ระบบราชการมีขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการปรับตัว สร้างนวัตกรรม และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้ทันการณ์

คุณลักษณะสำคัญของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในภาครัฐ แม้บริบทของภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชน ทั้งในด้านกฎระเบียบ การตรวจสอบ และความคาดหวังเชิงคุณค่า แต่จากทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์คุณลักษณะร่วมของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในภาครัฐได้น้อย 7 มิติ ดังนี้

1) ความสามารถ (ability) ที่ลึกและกว้างควบคู่กัน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านพอเพียงต่อบทบาท (I-shaped) พร้อมด้วยความเข้าใจเชิงระบบและการทำงานข้ามสายงาน (T-shaped) เพื่อเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Boxall & Purcell, 2002)

2) ความคล่องตัวในการเรียนรู้ (learning agility) เปิดรับข้อมูลใหม่ ทดลอง แนวทางใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างมีระบบ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการที่มีความเหนียวแน่นทางโครงสร้าง

3) แรงจูงใจเพื่อส่วนรวม (Public Service Motivation: PSM) มีแรงขับเคลื่อนเพื่อสร้างประโยชน์สาธารณะ ความรับผิดชอบต่อสังคม และยึดมั่นในผลลัพธ์เชิงคุณค่าสาธารณะ มากกว่าแรงจูงใจเชิงวัตถุเพียงอย่างเดียว

4) ภาวะผู้นำเชิงระบบและเชิงเครือข่าย (systems & networked leadership) สามารถทำงานร่วมกับหลายหน่วยงาน หลายระดับ และภาคส่วน เพื่อบูรณาการนโยบาย ลดการทำงานแบบแยกส่วน (reduce silos) และแก้ปัญหาซับซ้อน (OECD, 2019)

5) สมรรถนะดิจิทัลและการใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน (digital & evidence-informed competence) ใช้ข้อมูลวิเคราะห์เชิงนโยบาย และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับบริการ ลดต้นทุน และเพิ่มความโปร่งใส

6) ความยืดหยุ่นเชิงจิตวิทยา (psychological resilience) และความสามารถในการกำกับตนเอง รับมือแรงกดดันจากการตรวจสอบสาธารณะ กรอบกฎหมาย และความคาดหวังที่ขัดแย้ง โดยยังรักษามาตรฐานจริยธรรม

7) ทักษะผลักดันการเปลี่ยนแปลง (change agent skills) รวมความสามารถสื่อสารโน้มน้าว การบริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการความเสี่ยง เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในระบบราชการที่มีข้อจำกัดสูง

คุณลักษณะทั้งเจ็ดนี้อธิบายได้ผ่านกรอบ AMO (Ability, Motivation, Opportunity) ที่ชี้ว่า ผลงานและศักยภาพจะเกิดขึ้นเมื่อองค์ประกอบด้านความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการแสดงออกสอดรับกัน สำหรับภาครัฐ “โอกาส” หมายถึง โครงสร้าง กฎระเบียบ และบรรยากาศองค์การที่เปิดพื้นที่ให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ ทำงานข้ามหน่วย และได้เรียนรู้อย่างจริงจัง ซึ่งเชื่อมตรงกับหัวข้อใหญ่ของบทความเรื่อง “การสร้างบรรยากาศองค์การเพื่อมัดใจบุคลากรที่มีศักยภาพ” การออกแบบบริบทให้ AMO ทำงานได้เต็มศักยภาพ

ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของบุคลากรศักยภาพสูงในรัฐหนึ่ง บุคลากรศักยภาพสูง คือ ทรัพยากรที่หายากและเลียนแบบยาก ตามกรอบทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) คุณลักษณะและองค์ความรู้เฉพาะบริบทที่สั่งสมอยู่ในคนทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงดุลยภาพต่อเนื่อง บุคลากรกลุ่มนี้เป็นหัวใจของนวัตกรรมเชิงนโยบายและบริการในสภาวะเปลี่ยนผ่านดิจิทัลและความท้าทายซ้อนทับ (โรคระบาด ภูมิอากาศสุดโต่ง ความเหลื่อมล้ำ) บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคือ ท่อส่งผู้นำรุ่นใหม่ (leadership pipeline) ที่ประคับประคองความต่อเนื่องของนโยบาย ลดความเสี่ยงจากการเกษียณพร้อมกันและความสูญเสียองค์ความรู้ บุคลากรศักยภาพสูงเป็น ตัวคูณผลลัพธ์ (multiplier) เพราะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ทำให้มาตรฐานงานทั้งองค์กรยกระดับขึ้นโดยรวม ในเชิงความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของประชาชน บุคลากรคุณภาพสูงช่วยยกระดับคุณค่าการบริการสาธารณะ (public value) ผ่านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่วัดได้ (OECD, 2019)

เหตุผลที่ภาครัฐต้องให้ความสำคัญและลงทุนกับบุคลากรศักยภาพสูง 1) การแข่งขันแย่งชิงคนเก่ง ภาคเอกชนเสนอค่าตอบแทนและความก้าวหน้าชัดเจนกว่า ขณะที่งานรัฐมักมีข้อจำกัดเรื่องโครงสร้างเงินเดือนและความคล่องตัว จึงต้องชดเชยด้วยสัญญาเชิงคุณค่า โอกาสเติบโต และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อศักยภาพ 2) คลื่นการเกษียณและการสูญเสียทุนความรู้ สังคมสูงวัยทำให้การเกษียณเพิ่มขึ้น การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึงเป็นยุทธศาสตร์เพื่อรักษา “ความทรงจำสถาบัน” และถ่ายโอนองค์ความรู้สำคัญ 3) ความซับซ้อนของปัญหาสาธารณะ (wicked problems) ปัญหาที่ข้ามพรมแดนหน่วยงานต้องการบุคลากรที่คิดเชิงระบบ ทำงานเครือข่าย และใช้ข้อมูลหลักฐานในการตัดสินใจ 4) แรงกดดันต่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ยุคดิจิทัลเพิ่มการตรวจสอบแบบเรียลไทม์ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ยึดจริยธรรมสูงและสื่อสารกับสาธารณะได้ช่วยลดความเสี่ยงเชิงชื่อเสียง 5) การปฏิรูประบบราชการและการให้บริการแบบยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โครงการปฏิรูปจำนวนมากล้มเหลวเพราะขาด “ตัวคน” ที่ขับเคลื่อนต่อเนื่อง การบ่มเพาะ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึงเป็นเงื่อนไขของความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง 6) ความคุ้มค่าการลงทุนภาครัฐ แนวคิดบุคลากรที่มีความสามารถสูงตามความต้องการ (talent on demand) ชี้ว่า การออกแบบพอร์ตการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการอนาคต ลดการลงทุนกระจายตัว และเพิ่มผลตอบแทนเชิงผลลัพธ์ 7) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาและความผูกพัน ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) และการกำหนดตน (self-determination theory) ชี้ว่าคนจะทุ่มเทเมื่อเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายาม-

ผลงาน-รางวัล และเมื่อความต้องการอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ทางสังคมได้รับการตอบสนอง (Vroom, 1964) การออกแบบเส้นทางก้าวหน้า บทบาทท้าทาย และระบบยอมรับคุณค่าช่วยตรึงคนเก่งไว้กับองค์กร

ภาพเปรียบเทียบ “ผู้มีผลงานสูง” กับ “ผู้มีศักยภาพสูง” บ่งชี้ความต่างสำคัญระหว่างผู้มีผลงานสูง (high performer) กับผู้มีศักยภาพสูง (high potential) เพื่อเลี่ยงความสับสนในการคัดเลือกและพัฒนา กล่าวคือ ผู้มีผลงานสูงทำงานได้ดีในกรอบปัจจุบัน มีเสถียรภาพและความชำนาญสูง ขณะที่ผู้มีศักยภาพสูงอาจยังไม่ใช้ผู้ทำผลงานสูงที่สุดในวันนี้ แต่มีสัญญาณเด่นด้านการเรียนรู้เร็ว ความทะเยอทะยานที่สมดุลด้วยจริยธรรม ความสามารถปรับตัวต่อบริบทใหม่ การรับความเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ และแรงจูงใจเพื่อคุณค่าสาธารณะ เมื่อรัฐใช้เมทริกซ์ศักยภาพ-ผลงานอย่างระมัดระวัง ประกอบหลักฐานเชิงพฤติกรรม และข้อมูล 360 องศา จะช่วยให้การระบุกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเที่ยงตรงขึ้นและลดอคติในการคัดสรร

การบูรณาการบุคลากรศักยภาพสูงกับยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ของรัฐบาลให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ควรเป็นโครงการแยกส่วน หากต้องฝังอยู่ในสถาปัตยกรรม HRM ทั้งระบบ ได้แก่ 1) การจัดหาคนและแบรนด์นายจ้างภาครัฐ ที่สื่อสารคุณค่า “งานที่มีความหมาย ผลกระทบจริง และการเติบโตในอาชีพที่ชัดเจน” 2) การประเมินศักยภาพแบบหลายวิธี ประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดพฤติกรรม การจำลองสถานการณ์ (assessment center) และข้อมูลเครือข่ายการทำงาน (workplace network data) 3) เส้นทางอาชีพและมอบหมายงานยืดหยุ่น (stretch assignments) เพื่อเร่งการเรียนรู้ 4) ระบบพี่เลี้ยง/โค้ชที่หล่อเลี้ยงทุนทางสังคมและการถ่ายทอดความรู้ 5) ระบบรางวัลและการยอมรับที่สมดุลระหว่างสาระ (ค่าตอบแทน โอกาส) และสัญลักษณ์ (เกียรติยศ ความไว้วางใจ) 6) บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทดลองและสะท้อนบทเรียน เพื่อให้โมเดล AMO ทำงานเต็มที่ทั้งหมดนี้เชื่อมโดยธรรมาภิบาลข้อมูลบุคคล เพื่อความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ความท้าทายและข้อควรระวังเชิงจริยธรรมการกำหนดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อาจสร้างความรู้สึกแบ่งชั้นและความไม่เป็นธรรม หากขาดหลักเกณฑ์โปร่งใสและการสื่อสารที่ดี ควรกำกับด้วย 1) เกณฑ์และกระบวนการที่อิงหลักฐานตรวจสอบได้ ลดอคติ 2) โอกาสพัฒนาแบบทั่วถึง ทั้งสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและบุคลากรส่วนใหญ่ เพื่อไม่ให้เกิด “สองมาตรฐานการพัฒนา” 3) กลไกเคลื่อนย้ายข้ามหน่วยงานที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดเส้นทางเติบโตในระบอบราชการทั้งระบบ ไม่ใช่เพียงในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง 4) การยึดจริยธรรมและประโยชน์สาธารณะเป็นกรอบใหญ่ในการพัฒนา “ความทะเยอทะยาน” ให้ไม่ล้าเส้นผลประโยชน์ส่วนตน

การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีในการสร้างบรรยากาศองค์การ

การสร้างบรรยากาศองค์การ (organizational climate) เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงบรรยากาศการทำงาน ความรู้สึก และการรับรู้ของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และการคงอยู่ของบุคลากร โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างและระบบราชการ การใช้ทฤษฎีและแนวคิดทางจิตวิทยา และการจัดการมาประยุกต์ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

1. ทฤษฎีสถานะของเลวิน (Lewin's field theory) การมององค์การผ่านพลวัตของแรง (forces in the field) เสนอว่า พฤติกรรมของบุคคล (B) เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล (P) และสภาพแวดล้อม (E) หรือในสมการ $B = f(P, E)$ โดยในบริบทองค์การ “สภาพแวดล้อม” ไม่ได้หมายถึงเพียงสภาพกายภาพ แต่รวมถึงวัฒนธรรม กฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ และการสื่อสารภายในองค์การ (Lewin, 1951) ประกอบด้วย

1.1 แรงผลักดัน (driving forces) คือ ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากร เช่น ภาวะผู้นำที่สนับสนุน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการยอมรับนวัตกรรม

1.2 แรงต้าน (restraining forces) คือ ปัจจัยที่ขัดขวาง เช่น ความไม่มั่นคง ความขัดแย้งภายใน การขาดการยอมรับ ความแตกต่าง

การสร้างบรรยากาศองค์การเชิงบวกในหน่วยงานภาครัฐจึงต้องเพิ่มแรงผลักและลดแรงต้าน เช่น การสร้างช่องทางสื่อสารแบบสองทาง การพัฒนาทักษะผู้นำเชิงสนับสนุน และการออกแบบพื้นที่ทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ผลลัพธ์คือบุคลากรจะรับรู้ถึงความเอื้ออำนวยจากสภาพแวดล้อมและพร้อมผูกพันกับองค์การ

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ปัจจัยสร้างแรงจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย Frederick Herzberg อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากสองกลุ่มปัจจัยที่แตกต่างกัน (Herzberg et al., 1959) ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (motivators) เช่น ความสำเร็จ (achievement) การได้รับการยอมรับ (recognition) งานที่ท้าทาย (challenging work) และโอกาสก้าวหน้า (advancement)

2.2 ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เช่น เงินเดือน ความมั่นคง สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ในหน่วยงานภาครัฐ แม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะช่วยป้องกันความไม่พอใจ แต่ไม่เพียงพอที่จะสร้างความผูกพันอย่างลึกซึ้ง จำเป็นต้องเสริมปัจจัยสร้างแรงจูงใจควบคู่ เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญ การมอบหมายภารกิจที่มีความหมายต่อสังคม และการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างจริงจัง การผสมผสานทั้งสองปัจจัยอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรอยากอยู่และเติบโตไปกับองค์การ

3. ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน (job embeddedness theory) เป็นความผูกพันที่ฝังรากในงานและองค์การ ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน อธิบายถึงเหตุผลที่บุคลากรเลือกอยู่กับองค์การ ไม่ใช่เพราะแรงจูงใจเพียงอย่างเดียว แต่เพราะความเชื่อมโยงและข้อผูกพันหลายมิติ ได้แก่

3.1 ความเชื่อมโยง (links) คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชุมชน และเครือข่ายงาน

3.2 ความเหมาะสม (fit) คือ การที่ค่านิยม ทักษะ และเป้าหมายของบุคลากรสอดคล้องกับวัฒนธรรมและพันธกิจขององค์การ

3.3 ความสูญเสียหากออกจากงาน (sacrifice) คือ สิ่งที่บุคลากรต้องสูญเสียหากลาออก เช่น สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า หรือความสมดุลชีวิตการทำงาน

ในภาครัฐ การเสริมความฝังรากนี้สามารถทำได้โดยการสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าของบุคลากร เปิดโอกาสให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานที่แน่นแฟ้น และการมอบสิทธิประโยชน์ที่มีความหมายต่อคุณภาพชีวิต เช่น สวัสดิการครอบครัว การพัฒนาทักษะต่อเนื่อง และการยกย่องบุคลากรในฐานะ “ทุนมนุษย์” ที่มีคุณค่า

4. การเชื่อมโยงทฤษฎีเพื่อสร้างบรรยากาศองค์การที่มิดใจบุคลากร เมื่อพิจารณาร่วมกัน ทั้งสามทฤษฎีสะท้อนแนวคิดสำคัญดังนี้

4.1 ทฤษฎีสถานของเลวิน (Lewin's field theory) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปรับสมดุลแรงผลักและแรงต้านในสภาพแวดล้อมองค์การ

4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) เน้นว่า การคงอยู่ของบุคลากรต้องดูแลทั้งปัจจัยสุขอนามัยและแรงจูงใจ

4.3 ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน (job embeddedness theory) เสริมว่า ความผูกพันไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว ๆ แต่เป็นผลรวมของความสัมพันธ์ ความสอดคล้อง และความสูญเสียหากจากไป

การสร้างบรรยากาศองค์การที่มีพลังจึงต้องผสมผสานการปรับสภาพแวดล้อม (Lewin) การจัดการปัจจัยแรงจูงใจ (Herzberg) และการเสริมสร้างรากความผูกพัน (job embeddedness) เข้าด้วยกัน โดยในภาครัฐซึ่งมีข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน การเน้นสร้างความหมายของงาน ความภาคภูมิใจในการกิจเพื่อสาธารณะ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน จะช่วยมัดใจบุคลากรที่มีศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Herzberg, 1966; Lewin, 1951)

องค์ประกอบสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการจูงใจบุคลากร

การสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการมัดใจบุคลากรที่มีศักยภาพในหน่วยงานภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากในบริบทของภาครัฐ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะทางมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา นโยบาย การบริหารจัดการ และการให้บริการสาธารณะ การมัดใจบุคลากร (employee retention) จึงไม่เพียงเป็นการลดการสูญเสียกำลังคน แต่ยังเป็นการรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้และประสบการณ์ในองค์กร งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรมีหลายประการ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศองค์การและความผูกพันของบุคลากร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมาย และสนับสนุนการทำงานของทีมงานจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ (trust) ในองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory) ของ Bass & Avolio (1994) อธิบายว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้การยอมรับความแตกต่าง และกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพสูงสุด จะทำให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์การ (affective commitment) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจูงใจบุคลากร โดยเฉพาะในภาครัฐซึ่งมักมีข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน

2. ความสัมพันธ์ในงาน (interpersonal relationship) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ในองค์กร ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory: LMX) ของ Graen & Uhl-Bien (1995) ชี้ว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกภายในหน่วยงานจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความผูกพันของบุคลากร การมีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานภาครัฐยังช่วยลดความรู้สึกลดโดดเดี่ยวในระบบงานที่มีกฎระเบียบเข้มงวด

3. การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันและการสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย การสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) ตามแนวคิดของ Downs & Adrian (2004) ช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและมีคุณค่าในองค์กร การเปิดช่องทางการสื่อสารที่โปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐยังช่วยลดความคลุมเครือของนโยบาย เพิ่มความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำให้บุคลากรมีความมั่นใจต่อทิศทางขององค์กร

4. ระบบการยกย่องและให้รางวัล (recognition & reward system) การยกย่องและให้รางวัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก อธิบายว่า “การยอมรับผลงาน” (recognition) เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (motivators) ที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ในหน่วยงานภาครัฐ แม้จะมีข้อจำกัดด้านรางวัลทางการเงิน แต่การให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์ เช่น การประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้โอกาสเข้าร่วมโครงการพิเศษ ก็สามารถสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในงานได้

5. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (career development opportunities) โอกาสในการเติบโตและพัฒนาทางวิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1943) และทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ Vroom (1964) ต่างชี้ว่าการเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจะช่วยให้บุคลากรทุ่มเททำงาน

และคงอยู่กับองค์กร ในบริบทของภาครัฐ การจัดอบรม การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการสร้างระบบการเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใส สามารถเสริมสร้างความมุ่งมั่นของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

6. สภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตวิทยา (physical & psychological work environment) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมทั้งทางกายภาพและจิตวิทยามีผลต่อความพึงพอใจและสุขภาพจิตของบุคลากร ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demand-Resource theory: JD-R theory) (Bakker & Demerouti, 2007) อธิบายว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น พื้นที่ทำงานที่สะดวกสบาย อุปกรณ์ครบครัน รวมถึงบรรยากาศเชิงบวกและการสนับสนุนทางอารมณ์ จะช่วยลดความเครียดและเพิ่มความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐที่ต้องเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ การลงทุนในสภาพแวดล้อมที่ดีจึงถือเป็นการลงทุน ที่คุ้มค่าในการรักษาบุคลากรคุณภาพ

บทเรียนจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

งานวิจัยระดับนานาชาติชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างบรรยากาศองค์กร (organizational climate) กับผลลัพธ์ด้านแรงงาน เช่น ความผูกพัน ความพึงพอใจในการทำงาน และการตั้งใจจะลาออก (turnover intention) ของพนักงาน โดยกลุ่มงานวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อย เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้างาน โอกาสพัฒนาวิชาชีพ ระบบการสื่อสารภายใน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม งานวิจัยเชิงทดลองและเชิงสำรวจหลายชิ้นพบว่า “บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (learning/work climate)” เป็นตัวแปรพยากรณ์สำคัญที่สัมพันธ์กับการรักษานักงานที่มีความสามารถ (retention of talented employees) โดยกลไกกลางมักเป็นความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มอยู่ต่อมากขึ้นและมีผลงานที่ดีขึ้น

งานวิจัยเชิงสหสาขา (multidisciplinary reviews) ยังชี้ว่าผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และนโยบายด้านสวัสดิการ/สมดุลชีวิตการทำงาน (work-life balance) ทำหน้าที่เป็นตัวขยายผล (moderator/mediator) ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการรักษามูลค่าบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทภาครัฐที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างขั้นตอนการบริหารบุคคล งานสังเคราะห์ล่าสุดยังเน้นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตของบุคลากร การออกแบบเส้นทางอาชีพ (career pathing) และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานสูงศักยภาพรู้สึกว่าการอยู่ต่อในองค์กรนั้นคุ้มค่า

ในระดับนานาชาติ การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษามูลค่าบุคลากรในภาครัฐมีจำนวนมาก และมักชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์กรเชิงบวก ไม่ได้เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อาทิ Schneider et al. (2013) ศึกษาในองค์กรภาครัฐของสหรัฐอเมริกา พบว่า บรรยากาศองค์กรที่เน้น “Employee Voice” หรือการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น ส่งผลให้เกิดความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ Perry et al. (2006) ศึกษาพบว่า บุคลากรในภาครัฐมีแรงจูงใจที่ซับซ้อนกว่าภาคเอกชน การสร้างบรรยากาศที่ตอบสนองทั้งแรงจูงใจภายใน (เช่น ความภาคภูมิใจในงานบริการสาธารณะ) และแรงจูงใจภายนอก (เช่น สวัสดิการที่ดี) จะช่วยคงคนเก่งไว้ได้ดีกว่าแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพียงอย่างเดียว OECD (2019) รายงานว่า ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการรักษามูลค่าบุคลากรภาครัฐ เช่น แคนาดา และฟินแลนด์ มักสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจสูง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงาน

สำหรับบริบทไทย มีงานวิจัยเชิงประยุกต์จำนวนหนึ่งศึกษา “การรับรู้บรรยากาศองค์กร” ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจ พบว่า ปัจจัยอย่างคุณลักษณะงาน (job characteristics) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการเห็นโอกาสในการพัฒนา มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior)

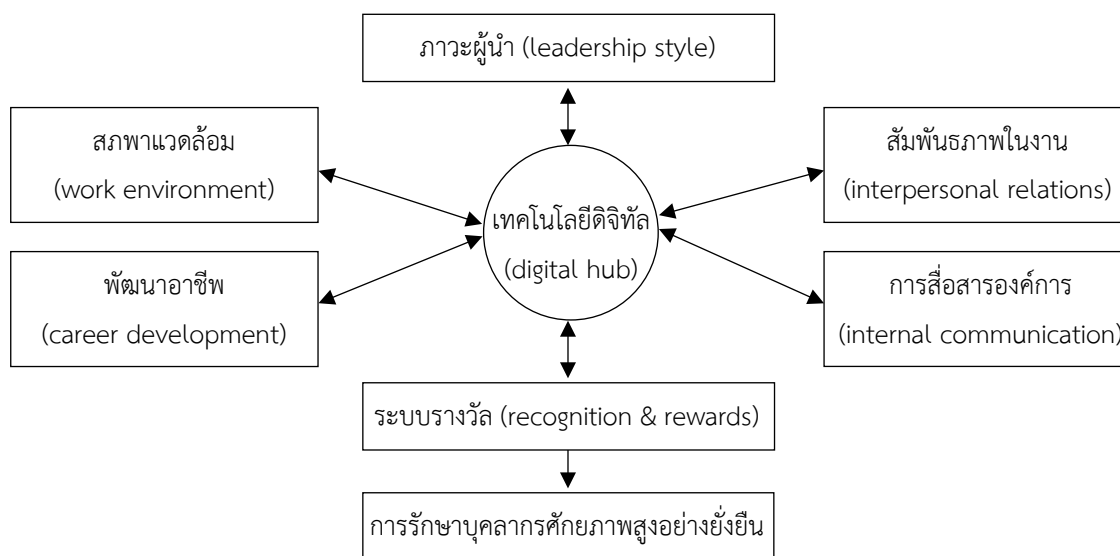
งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยและวารสารไทยหลายชิ้นชี้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญต่อผลปฏิบัติงานและความตั้งใจจะอยู่ของบุคลากร เช่น การศึกษากับบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ และการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีงานศึกษาที่วิเคราะห์บทบาทของการสื่อสารภายในและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าเป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญในบริบทไทย

ในเชิงนโยบายและการปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐไทย งานวิจัยและรายงานเชิงนโยบาย (รวมทั้งเอกสารสังเคราะห์แนวปฏิบัติสากลที่ปรับใช้ได้กับภาครัฐ) แนะนำนโยบายที่เน้นการดูแลสวัสดิการทางจิตใจ โอกาสฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ และการออกแบบงานที่มีความหมาย เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในภาครัฐ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชี้ว่าการประยุกต์ใช้แนวทางเชิงพาณิชย์ (private-sector HR practices) ในภาครัฐต้องปรับให้เข้ากับกรอบกฎระเบียบและวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐไทย

นอกจากนี้ ในบริบทของประเทศไทย ยังมีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในหน่วยงานภาครัฐต้องผสมผสานทั้งปัจจัยด้านโครงสร้างการบริหารและมิติทางจิตวิทยาของบุคลากร งานวิจัยของศรญา จิตมมานนท์กุล (2567) ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พบว่า บรรยากาศที่เน้นความยุติธรรม โปร่งใส และการสื่อสารที่เปิดกว้าง ส่งผลโดยตรงต่อระดับความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสามารถสูงและมีทางเลือกในการทำงานมาก และงานวิจัยของพิชญา แสงแก้ว (2563) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในหน่วยงานราชการ พบว่า การได้รับการยอมรับและการเปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญให้บุคลากรเลือกอยู่กับองค์กรต่อ รวมถึงงานวิจัยของปราณิศา ดาราเย็น และคณะ (2568) ศึกษาในกลุ่มข้าราชการระดับกลาง พบว่า บรรยากาศการทำงานที่มีความยืดหยุ่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรคุณภาพไม่แสวงหางานนอกกรอบราชการ บทเรียนจากงานวิจัยในประเทศเหล่านี้สะท้อนว่า หน่วยงานภาครัฐของไทยควรให้ความสำคัญกับ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความมั่นคงในอาชีพ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ที่ได้สามารถสรุปเป็นแบบจำลองบรรยากาศองค์การภาครัฐในยุคดิจิทัล โดยมีเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงทั้ง 6 องค์ประกอบเข้าด้วยกัน สู่เป้าหมายการรักษาบุคลากรศักยภาพสูง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองบรรยากาศองค์การภาครัฐในยุคดิจิทัล

จากภาพที่ 1 ศูนย์กลาง คือ เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงแบบสองทาง (ลูกศรสองทิศทาง) กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 6 มิติ โดยเทคโนโลยีทั้งขยายผลและรับข้อมูลป้อนกลับจากทุกองค์ประกอบ และผลลัพธ์สุดท้าย คือ การรักษาบุคลากรศักยภาพสูงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สามารถคลิกที่แต่ละกล่องเพื่อสำรวจประเด็นเพิ่มเติมได้

บทสรุป

การสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการรักษาบุคลากรศักยภาพสูงในหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการ 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สัมพันธภาพในงานที่มีคุณภาพ การสื่อสารภายในที่โปร่งใส ระบบรางวัลและการยกย่องที่เป็นธรรม โอกาสพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาวะ ในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัล ทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมโยงและขยายผลทุกองค์ประกอบเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบเรียลไทม์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบยกย่องผลงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ หรือแผนพัฒนาบุคลากรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล สำหรับภาครัฐไทย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญ คือ 1) เร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ดิจิทัลแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงทุกมิติของบรรยากาศองค์การเข้าด้วยกัน 2) ลงทุนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลควบคู่กับโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 3) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ผสมผสานค่านิยมสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) เข้ากับสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม 4) ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการออกแบบและประเมินผลบรรยากาศองค์การอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การรักษาบุคลากรศักยภาพสูงให้คงอยู่กับหน่วยงานภาครัฐอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ศรญา จิตมามานนท์กุล. (2567). *บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสถิติแห่งชาติ (ส่วนกลาง)*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/10966>.
- พิชญา แสงแก้ว. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/7525>.
- ปราณิศา ดาราเย็น, ญัฐพล เนืองชมภู, ในตะวัน กำหอม และทิพย์วรรณ มูลศาสตร์. (2568). ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กรกับความสุขในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารสถาบันพอดี้*, 2(2), 25–36.
<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/IS-J/article/view/1414>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed). Bloomsbury Publishing.
- CIPD. (2022). *Organizational climate: An evidence review* (Scientific Summary). Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved 13 August, 2026, from <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/8263-organisational-climate-scientific-summary.pdf>.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed). John Wiley & Sons.

- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>.
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: From literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44–62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- Lintang, A. J. B. J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: The moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12, 38. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Matheis, T. K., Campos, S. A. P., Vieira, K. M., Lehnhart, E. R., & Estivalet, V. F. B. (2024). Organizational climate scale for public service: Development and validation. *Administrative Sciences*, 14(5), 90. <https://doi.org/10.3390/admsci14050090>.
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.
- OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.
- Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2023). *OCSC's roles in the national strategy and reform plans*. Retrieved August 13, 2025, from <https://www.ocsc.go.th/en/strategy-policy-work-plan-en/national-strategy-reform-en/>.
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514. https://www.jstor.org/stable/3843936?utm_source=copilot.com.
- Ramasamy, I., Natarajan, S., & Mittal, A. (2025). Impact of workforce diversity on employee retention and engagement: Mediating role of organizational climate. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251383043>.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Verma, S., & Kaur, G. (2024). Faculty retention dynamics: Investigating the role of HR climate, trust, and organizational commitment in higher education context. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241233372>.