

การประยุกต์ใช้ PERMA Model เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงบวกในยุคดิจิทัล:
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาในบริบทไทย
Applying the PERMA Model to Foster Positive Leadership in the Digital Era:
Strategic Analysis and Case Studies in the Thai Context

ปรียาภัสสร วิชาลธรรมกร
สาขาวิชาพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
*ผู้รับผิดชอบบทความ

Preyapatt Visanthammakorn
Department of Human Resource Development, Faculty of Human Resource Development,
Ramkhamhaeng University, Thailand
*Corresponding author: nisa5977@gmail.com

Received: January 15, 2025 / Revised: September 11, 2025 / Accepted: September 25, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ PERMA Model เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคดิจิทัล ภายใต้บริบทโลกยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ประกอบทั้งห้าของ PERMA Model ได้แก่ อารมณ์เชิงบวก (positive emotion), การมีส่วนร่วม (engagement), ความสัมพันธ์ (relationships), ความหมาย (meaning) และ ความสำเร็จ (accomplishment) เข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้ PERMA Model ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ, ความผูกพัน, ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นทางจิตใจของบุคลากร ลดภาวะหมดไฟ (burnout) และเพิ่มทุนจิตวิทยาองค์กร (organizational psychological capital) ซึ่งประกอบด้วย ความหวัง (hope), การรับรู้ศักยภาพของตนเอง (self-efficacy), ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (resilience) และการมองโลกในแง่ดี (optimism) อันเป็นรากฐานสำคัญต่อการปรับตัวและการเติบโตอย่างยั่งยืน

บทความนี้ยังนำเสนอการประยุกต์ใช้ PERMA Model เป็นกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวก โดยผสมผสานศักยภาพด้านเทคโนโลยีเข้ากับทักษะด้านอารมณ์และสังคม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน เพิ่มความผูกพันของบุคลากร และยกระดับทุนจิตวิทยาองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาในบริบทไทยชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการ PERMA Model สามารถสนับสนุนการยกระดับศักยภาพผู้นำ เสริมสร้างสุขภาวะองค์กรของบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล; PERMA Model; จิตวิทยาเชิงบวก

Abstract

This article aims to analyze and propose strategies for applying the PERMA Model as a strategic tool for developing effective and sustainable leadership in the digital age, within the context of the VUCA world (characterized by Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity). It employs document analysis and case studies from both domestic and international sources to synthesize knowledge and empirical evidence regarding the integration of the five components of the PERMA Model (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment) into leadership development. The study's findings indicate that the application of the PERMA Model enhances motivation, commitment, creativity, and psychological resilience among personnel, reduces burnout, and increases Organizational Psychological Capital, which comprises hope, self-efficacy, resilience, and optimism, forming a crucial foundation for adaptation and sustainable growth.

Additionally, the article presents the PERMA Model as a strategic framework for developing positive leadership by integrating technological capabilities with emotional and social skills to enhance intrinsic motivation, increase employee commitment, and elevate Organizational Psychological Capital. Strategic analysis and case studies in the Thai context demonstrate that integrating the PERMA Model can support the enhancement of leadership potential, improve the overall well-being of personnel, and strengthen the organization's long-term competitive capabilities.

Keywords: Digital Leadership; PERMA Model; Positive Psychology

1. บทนำ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2020 เป็นต้นมา โลกได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในหลายมิติ ทั้งด้านสาธารณสุข เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดด การเข้าสู่ตลาดแรงงานของคนรุ่นใหม่ (Generation Y และ Z) และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในระดับโลก ปัจจัยเหล่านี้ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และถูกนิยามด้วยแนวคิด VUCA World ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (volatility), ความไม่แน่นอน (uncertainty), ความซับซ้อน (complexity) และ ความคลุมเครือ (ambiguity) (Bennett & Lemoine, 2014) อันเป็นบริบทสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กร ในศตวรรษที่ 21

แม้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลจะสร้างโอกาสในการแข่งขันและขับเคลื่อนนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ ผู้นำยุคดิจิทัล (digital leaders) กลับเผชิญข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ (1) ขาดทักษะด้าน Soft Skills และ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) เนื่องจากผู้นำจำนวนมากมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีและผลลัพธ์เชิงธุรกิจ แต่ละเลยการเข้าใจอารมณ์ ความคิด และแรงจูงใจของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือขับเคลื่อนทีมได้อย่างเต็มศักยภาพ (2) ขาดทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (engagement) ส่งผลให้บุคลากรจำนวนหนึ่งรู้สึกห่างเหินและลดความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะในสภาพการทำงานแบบ Hybrid และ Remote (3) เผชิญปัญหา ความเครียด และ ภาวะหมดไฟ (burnout) จากแรงกดดันด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันที่เข้มข้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง (4) ขาดการสร้างความหมาย (meaning) และเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่เห็นคุณค่าของงานและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และ (5) ปรับตัวล่าช้าต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม จึงขาดความสามารถในการออกแบบกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้



องค์กรจำเป็นต้องพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงบวก (positive leadership) ที่สามารถบูรณาการ ศักยภาพทางเทคโนโลยี เข้ากับ ทักษะด้านอารมณ์และสังคม เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนอย่างกว้างขวางคือ PERMA Model ของ Seligman (2011) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ (1) Positive Emotion (อารมณ์เชิงบวก) เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีพลังบวก ลดความเครียด และเพิ่มแรงบันดาลใจ (2) Engagement (การมีส่วนร่วม) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ศักยภาพเต็มความสามารถ และสร้างภาวะลื่นไหล (flow) ในการทำงาน (3) Relationships (ความสัมพันธ์) เป็นการสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในทีม (4) Meaning (ความหมาย) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับคุณค่าและบทบาทของบุคลากรแต่ละคน (5) Accomplishment (ความสำเร็จ) เป็นการสร้างแรงจูงใจผ่านการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การยอมรับผลลัพธ์ และการเฉลิมฉลองความสำเร็จ

งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศชี้ว่า การบูรณาการ PERMA Model เข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ลดภาวะหมดไฟ (burnout) เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร (employee engagement) และยกระดับทุนจิตวิทยาองค์กร (organizational psychological capital) ซึ่งประกอบด้วย ความหวัง (hope), การรับรู้ศักยภาพของตนเอง (self-efficacy), ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (resilience) และ การมองโลกในแง่ดี (optimism) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

เมื่อพิจารณาบริบทของประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน จะพบช่องว่างของศักยภาพภาวะผู้นำ (leadership capability gap) ที่สำคัญ ได้แก่ การขาดทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (constructive communication), การบริหารอารมณ์และความเครียด (emotional regulation), การสร้างการมีส่วนร่วมเชิงลึก (deep engagement) และการสร้างแรงบันดาลใจผ่านคุณค่าของงาน (meaning at work) การประยุกต์ใช้ PERMA Model จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างเหล่านี้ โดยเสริมสร้างทุนจิตวิทยา (psychological capital) และเพิ่มศักยภาพให้ผู้นำสามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารได้อย่างแม่นยำและยืดหยุ่นมากขึ้นในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

2. เนื้อหา

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลต้องเผชิญความซับซ้อนหลายมิติ ตั้งแต่การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่การทำงานแบบ Hybrid Work การจัดการความหลากหลาย (diversity & inclusion) ไปจนถึงการสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับสุขภาวะบุคลากร งานวิจัยของ Kane et al. (2018) ชี้ว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรม คือ กุญแจของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล ผู้นำยุคดิจิทัลไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ยังส่งเสริมสุขภาวะ (well-being) ของผู้นำด้วย ตามหลักทฤษฎี PERMA Model ของ Seligman (2011) ได้กล่าวว่า การพัฒนานักบริหารให้กลายเป็นผู้นำยุคดิจิทัลจึงเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่สามารถสร้างผู้นำที่มีคุณสมบัติตามกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการนี้ได้ไม่เพียงแต่จะสามารถแข่งขันและเติบโตในยุคดิจิทัลได้เท่านั้น แต่ยังจะสามารถสร้างองค์กรที่เป็นสถานที่ทำงานที่เปี่ยมด้วย สุขภาวะและความสำเร็จอย่างยั่งยืนอีกด้วย

ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่นอกเหนือไปจากความสามารถเชิงกลยุทธ์ แต่ต้องครอบคลุมถึงมิติด้านสังคมและอารมณ์อย่างลึกซึ้ง เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ ศาสตร์แห่งจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychology) ได้นำเสนอมุมมองที่ทรงพลังในการสร้างความแข็งแกร่งจากภายใน โดยหนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและมีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุน คือ ทฤษฎี PERMA Model ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ทุก ๆ คนได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เพียงในด้านสุขภาพจิตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงในด้านร่างกาย สังคม ความสัมพันธ์ รวมไปถึงด้านอื่น ๆ อย่างเช่น การมีจุดมุ่งหมายในการใช้ชีวิตอีกด้วย ทฤษฎี PERMA Model จึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการสร้างสุขภาวะและ

ความพึงพอใจในชีวิต โดยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสุขและประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร แนวคิดนี้ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้และสนับสนุนในงานวิจัยและบทความวิชาการต่าง ๆ เช่น แนวคิด Flow ของ Csikszentmihalyi (1990) ได้สรุปว่า ประสบการณ์ที่บุคคลมีสมาธิและความลึกซึ้งในกิจกรรมที่ทำ รวมถึงการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในงานที่เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจทางจิตใจของพนักงาน ขณะที่ Boehm and Lyubomirsky (2009, pp. 667-677) ได้แสดงถึง Positive Psychology ที่ทรงพลังในการดึงศักยภาพจากภายใน โดย PERMA Model เป็นหนึ่งในกรอบที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับว่า สามารถยกระดับความสุข ความผูกพัน และความสำเร็จในองค์กร ส่วนความคิดเห็นของ Cohn et al (2009, pp. 361-368) ได้สรุปว่า อารมณ์เชิงบวกเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลมีความยืดหยุ่นในการรับมือกับความเครียดและปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ Zhao et al (2023) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับความสำเร็จในการทำงาน โดยพบว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งและบรรลุผลสำเร็จตามบทบาท จะมีความพึงพอใจและอารมณ์เชิงบวกสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการเจาะลึกถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบอื่น เช่น ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (relationships) และความหมายของงาน (meaning) ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จและการมีส่วนร่วมการทำความเข้าใจถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ในองค์กร สิ่งเสริมสร้างแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความสุขและความผูกพันของพนักงาน ความสัมพันธ์เชิงบวกทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (mediator) ที่เชื่อมโยงระหว่างคุณค่าของงาน (meaning) กับแรงจูงใจภายใน ดังนั้นอารมณ์เชิงบวก จะทำหน้าที่เป็นพลังภายในที่หล่อเลี้ยงความแข็งแกร่งทางจิตใจของผู้นำในโลกยุคดิจิทัล โดยเฉพาะภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน อารมณ์เชิงบวกไม่เพียงลดระดับความเครียดหรือความวิตกกังวล แต่ยังส่งเสริมพลังสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมในระดับสูง (Seligman, 2011) ส่วนผู้นำที่สามารถถ่ายทอดอารมณ์เชิงบวกไปยังทีมงานได้อย่างสม่ำเสมอ มีแนวโน้มที่จะสร้างความผูกพัน (engagement) และความยืดหยุ่นทางจิตใจในทีม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการนำพาองค์กรฝ่าวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Luthans & Youssef-Morgan, 2017)

2.1 PERMA Model ในฐานะตัวเร่งสมรรถนะภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและไม่แน่นอน (VUCA World) ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาวะของทั้งผู้นำและพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะความเครียดเรื้อรัง (chronic stress) และความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน (burnout) ได้กลายเป็นความท้าทายเชิงสุขภาวะที่สำคัญของผู้นำและพนักงาน Donaldson et al (2021) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิด PERMA+4 ซึ่งขยายจาก PERMA Model โดยเพิ่มเติมด้านสุขภาพกาย ระดับมโนทัศน์ (mindset) สภาพแวดล้อมการทำงาน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะในที่ทำงานและผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะยังไม่ใช่งานวิจัยเชิงทดลองที่พิสูจน์สาเหตุโดยตรง แต่ผลจากแนวคิดนี้ชี้ว่าการบูรณาการ PERMA+4 อาจเกี่ยวข้องกับระดับ burnout ที่ลดลงและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในบริบทองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ burnout และเชิงบวกกับผลการทำงาน

PERMA Model จึงทำหน้าที่ไม่เพียงเป็นเครื่องมือสร้าง “ความสุขในการทำงาน” (workplace well-being) แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวเร่งสมรรถนะ (performance accelerator) สำหรับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล โดยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น ยึดมั่นในคุณค่าร่วม และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรในโลกที่ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น การประยุกต์ใช้ PERMA Model ในการส่งเสริมภาวะผู้นำและยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร สรุปลงความรู้จากงานวิจัยระดับนานาชาติและบริบทของประเทศไทยได้ ดังนี้

2.1.1 อารมณ์เชิงบวก ผู้นำที่สามารถรักษาอารมณ์เชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจจะส่งเสริมให้ทีมเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทักษะคิดเช่นนี้เอื้อต่อการปรับตัวและนวัตกรรมในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นความรู้สึกลึกซึ้งที่มากกว่าความรู้สึกสุข แต่เป็นรากฐานของการขยายขอบเขตทางความคิดและการกระทำ (broaden-



and-build theory) ซึ่งนำไปสู่การสร้างทรัพยากรทางจิตใจ สังคม และร่างกายที่ยั่งยืน (Fredrickson, 2001, pp. 218-226) มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและองค์กร ดังนี้

- การสร้างบรรยากาศ ผู้นำที่แสดงออกซึ่งอารมณ์เชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง และความเบิกบาน สามารถส่งต่อพลังงานเหล่านี้ไปยังทีมผ่านกลไก “การแพร่ระบาดของอารมณ์” (emotional contagion) บรรยากาศดังกล่าวช่วยลดความเครียด เพิ่มความไว้วางใจ และสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

- การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา อารมณ์เชิงบวกช่วยให้สมองเปิดกว้าง มองเห็นทางเลือกและวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายขึ้น ทีมที่ทำงานในบรรยากาศเชิงบวกจึงมีแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดีกว่า

- การลดภาวะหมดไฟและความผูกพัน ผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวกเป็นเกราะป้องกันภาวะหมดไฟ (burnout) ให้กับทีม และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรและมีอัตราการลาออกต่ำ มีแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ดังนี้

- ฝึกแสดงความขอบคุณและชื่นชม การชื่นชมผลงานและความพยายามของทีมอย่างเฉพาะเจาะจงและจริงใจ

- เฉลิมฉลองความสำเร็จ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ เพื่อสร้างพลังใจและความรู้สึกที่ดีร่วมกัน

- สร้างอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

- เป็นแบบอย่างของการมองโลกในแง่ดี ดังที่ พัทธา วาณิชวสิน (2560) ระบุว่า ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะเป็นต้นแบบและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) (2565) ที่เน้นกิจกรรมง่าย ๆ เช่น การยิ้มและการชื่นชมกัน

2.1.2 การมีส่วนร่วม สภาวะที่บุคคลรู้สึกจดจ่อ ทุ่มเท และผูกพันกับงานอย่างลึกซึ้ง จนเกิด “ภาวะลื่นไหล” (flow state) ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่สมองทำงานอย่างเต็มศักยภาพและรู้สึกเป็นสุขอย่างยิ่ง สภาวะนี้สัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน ความภาคภูมิใจ และนวัตกรรม (Schaufeli et al, 2002, pp. 71-92) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ที่จะสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน และเพิ่มความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง (Amabile & Kramer, 2011) มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและองค์กร ดังนี้

- ประสิทธิภาพและผลิตภาพที่สูงขึ้น พนักงานที่มี Engagement สูงจะทำงานอย่างเต็มใจและมีแรงผลักดันจากภายในส่งผลให้ผลประกอบการโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

- การสร้างนวัตกรรม ภาวะลื่นไหลกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พนักงานที่จดจ่อกับงานจะมองเห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ดังนี้

- ออกแบบงานโดยใช้จุดแข็ง (strength-based job design) มอบหมายงานที่สอดคล้องกับจุดแข็งและความสามารถของพนักงานแต่ละคน

- มอบหมายงานที่ทำท้าทายพอเหมาะ งานที่ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปจะช่วยกระตุ้นให้เกิดภาวะลื่นไหล

- ให้อำนาจและการตัดสินใจ (autonomy) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบงานและตัดสินใจ ดังที่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) (2565) เสนอว่า ถ้าให้อำนาจและการตัดสินใจจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership)

- ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่สม่ำเสมอและสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานรู้ว่ากำลังทำอะไรได้ดี และควรพัฒนาส่วนไหนแสดงภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง (empowering leadership) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการกระตุ้น Engagement ของทีมและการสร้างแรงบันดาลใจจากภายในตามแนวคิดของ พัทธา วาณิชวสิน (2560)

2.1.3 ความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์เชิงบวกและเกื้อกูลกันในที่ทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อสุขภาวะและความสำเร็จขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยสร้าง “ทุนทางสังคม” (social capital) ซึ่งประกอบด้วยความไว้วางใจ การสนับสนุน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและองค์กร ดังนี้

- การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นรากฐานของบรรยากาศที่พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าลองผิดลองถูก และกล้ายอมรับความผิดพลาด โดยไม่กลัวว่าจะถูกตำหนิหรือลงโทษ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม

- การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นและมีประสิทธิผลสูง มีแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ดังนี้

- สร้าง “ความสัมพันธ์ที่มีความหมาย” (meaningful relationships) โดยให้ความสำคัญกับการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (active listening) แสดงความเข้าใจ และเป็นที่ปรึกษาที่พึ่งพาได้

- ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์นอกเหนือจากเรื่องงาน จัดกิจกรรมที่ช่วยให้ทีมได้สร้างความสัมพันธ์ในมิติอื่นๆ

- ฝึกภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ (relational leadership) มองพนักงานในฐานะมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ ไม่ใช่เพียงทรัพยากรในการทำงาน

2.1.4 ความหมาย คือ การรับรู้ว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวเอง เป็นแรงขับเคลื่อนภายในที่ทรงพลังที่สุด งานวิจัยของ Wrzesniewski et al (1997, pp. 21-33) ได้สรุปว่า ความแตกต่างระหว่างการมองงานเป็น “งาน” (job), “อาชีพ” (career), และ “งานที่เป็นดั่งเสียงเรียก” (calling) ซึ่งกลุ่มหลังสุดจะมีความสุขและความพึงพอใจในงานสูงที่สุด มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและองค์กร ดังนี้

- แรงจูงใจและความทุ่มเทที่ยั่งยืน เมื่อพนักงานเห็นว่าการงานของตนมีความหมาย พวกเขาจะทุ่มเททำงานด้วยความเสียสละและมีแรงจูงใจที่มาจากภายใน แม้ในสภาวะที่ยากลำบาก

- การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ คนทำงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความหมายและคุณค่าขององค์กร การที่องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม จะช่วยดึงดูดและรักษาค nhânเก่งไว้ได้ มีแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ดังนี้

- เชื่อมโยงงานประจำวันเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร สื่อสารอย่างสม่ำเสมอว่างานของแต่ละคนมีความสำคัญต่อภาพรวมอย่างไร

- ใช้การเล่าเรื่อง (storytelling) การเล่าเรื่องราวความสำเร็จของลูกค้ำหรือผลกระทบเชิงบวกที่องค์กรได้สร้างขึ้นเพื่อให้นักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำ

- ให้คุณค่ากับทุกบทบาท ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าทุกตำแหน่งงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การให้คุณค่ากับงานเล็ก ๆ ของทีมเป็นวิธีสร้างแรงบันดาลใจที่ยั่งยืนตามแนวคิดของ พัทธรา วาณิชชิติน (2560)

- สนับสนุนให้พนักงานได้ใช้คุณค่าส่วนตัว (personal values) ในการทำงานเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองให้ความสำคัญ

2.1.5 ความสำเร็จ ความรู้สึกถึงความก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมาย และการมีความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการรับรู้ศักยภาพตน (self-efficacy) และกระตุ้นให้เกิดความพยายามต่อไป แนวคิด “หลักการแห่งความก้าวหน้า” (the progress principle) ของ Amabile & Kramer (2011) ได้สรุปว่า การรับรู้ถึงความก้าวหน้าแม้เพียงเล็กน้อย (small wins) เป็นปัจจัยที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างแรงจูงใจในแต่ละวัน ความสำเร็จและการฉลองความก้าวหน้า (accomplishment & recognition) การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการยอมรับความสำเร็จแม้เพียงเล็กน้อย จะช่วยเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและความยืดหยุ่นทางจิตใจ (resilience) ของทีมในโครงการที่ใช้เวลานานหรือมีความซับซ้อนสูง (Fredrickson, 2001, pp. 218-226) มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและองค์กร ดังนี้

- การสร้างแรงผลักดัน (momentum) การฉลองชัยชนะเล็ก ๆ ช่วยสร้างวงจรของความสำเร็จและความมั่นใจ ทำให้ทีมมีพลังในการเผชิญหน้ากับเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น



- การสร้างวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ จะสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และความสำเร็จ
- การเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองของทีม เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองทำสำเร็จ พวกเขาจะกล้าที่จะรับงานที่ท้าทายมากขึ้นและมีความยืดหยุ่นทางจิตใจสูงขึ้นมีแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ดังนี้
 - ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายร่วมกับทีม (SMART Goals) เพื่อให้ทุกคนมีทิศทางและความเข้าใจตรงกัน
 - ติดตามความคืบหน้าและให้การยอมรับอย่างสม่ำเสมอ ไม่ร้อจนจบโครงการ แต่ชื่นชมความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอน ดังที่ พัชรา วาณิชชวิน (2560) ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้นำไทยที่ชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ อย่างจริงใจจะสร้างพลังทางใจให้ทีมได้อย่างมาก
 - ประยุกต์ใช้แนวคิด Small Wins แบ่งเป้าหมายใหญ่ออกเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ที่สามารถทำได้ง่ายกว่า เพื่อสร้างความรู้สึกรับมืออย่างต่อเนื่อง
 - ส่งเสริมกรอบคิดแบบเติบโต (growth mindset) มองความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และยกย่องความพยายามมากกว่าผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว

2.2 การประยุกต์ใช้ PERMA Model ในบริบทองค์กร

การนำ PERMA Model ไปใช้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในทางทฤษฎี แต่มีองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำไปเป็นกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างสุขภาวะและประสิทธิภาพที่ยั่งยืน ดังเช่น

กรณีศึกษา Saint Louis University School of Medicine, สหรัฐอเมริกาเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นขององค์กรที่ประยุกต์ใช้ PERMA Model เป็นกรอบความคิดเชิงจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychology framework) ในการพัฒนาระบบการศึกษาและสุขภาวะของนักศึกษาแพทย์อย่างครอบคลุม โดยสถาบันได้ดำเนินการ ปรับระบบการให้คะแนน (grading) จากเดิมที่ใช้เกรดแบบหลายระดับ มาเป็น ระบบ “ผ่าน/ไม่ผ่าน” (pass/fail) พร้อมบูรณาการกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะ เช่น การพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจ (resilience training), การฝึกสติ (mindfulness program) และ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (learning communities) ตามข้อมูลจาก Slavin et al. (2014) ผลการประเมินหลังปรับหลักสูตรระบุว่า ก่อนการเปลี่ยนแปลง นักศึกษาชั้นปีที่ 1 มีอัตราการภาวะซึมเศร้าระดับปานกลางถึงรุนแรงสูงถึง 27% และอาการวิตกกังวลอยู่ที่ 56% แต่ หลังจากเปลี่ยนมาใช้ระบบ Pass/Fail และบูรณาการกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะ พบว่าอัตราการภาวะซึมเศร้าลดลงเหลือเพียง 4–11% และอาการวิตกกังวลลดลงเหลือเพียง 14–31% โดยเฉพาะในปี 2015 ค่าเฉลี่ยอัตราการภาวะซึมเศร้าอยู่ที่เพียง 4% และอัตราการวิตกกังวลลดลงเหลือ 14% แสดงให้เห็นถึง พัฒนาการด้านสุขภาวะและความผาสุกจิตใจที่โดดเด่นของนักศึกษาแพทย์ ภายใต้แนวทางนี้ การประยุกต์ใช้ PERMA Model ใน SLU SOM ผลการศึกษาชี้ว่า แนวทางการพัฒนาสุขภาวะและภาวะผู้นำของ สอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 5 ของ PERMA Model ดังนี้

P-Positive Emotion (อารมณ์เชิงบวก) ได้ปรับระบบประเมินผลเป็น Pass/Fail เพื่อลดความเครียด ความวิตกกังวล และการแข่งขันระหว่างผู้เรียน รวมถึงจัดโปรแกรม Mindfulness Program และการฝึก Resilience เพื่อเสริมสร้างทักษะทางใจให้ผู้เรียนสามารถฟื้นฟูอารมณ์และรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

E-Engagement (การมีส่วนร่วม) ได้ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) ผ่านการออกแบบหลักสูตร และกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม เช่น Simulation-based Learning, Team-based Learning และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างภาวะลื่นไหล (flow) และเพิ่มความผูกพันกับการเรียนรู้

R-Relationships (ความสัมพันธ์) มีการจัดตั้ง Mentorship System จับคู่อาจารย์ แพทย์ประจำบ้าน และนักศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนที่เข้มแข็ง และจัดตั้ง Learning Communities เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนวิชาชีพ

M-Meaning (ความหมาย) มีการส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยให้นักศึกษาแพทย์สามารถสะท้อนคุณค่าและความหมายของการทำงาน เช่น การจัดวงสนทนาเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ที่พบเจอจากการดูแลผู้ป่วย เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและต่อยอดความสำคัญของบทบาทในวิชาชีพแพทย์

A-Accomplishment (ความสำเร็จ) มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรจากการควบคุมแบบย่ำคิดย่ำทำ ไปสู่การให้อิสระและความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรริเริ่มโครงการและแสดงความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจัดระบบการยกย่องและมอบรางวัล ให้แก่บุคลากรที่สร้างความสำเร็จสอดคล้องกับพันธกิจองค์กร

กรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นว่า การบูรณาการ PERMA Model สามารถสร้าง ระบบการทำงานเชิงป้องกันและส่งเสริมที่ช่วยยกระดับทั้งสุขภาวะทางจิตใจและสมรรถนะของนักศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งเป็นตัวอย่างของการพัฒนาสุขภาวะบุคลากรเชิงบวกในระบบการศึกษาแพทย์ และสามารถต่อยอดเป็นกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำได้อย่างยั่งยืน

2.3 กรณีศึกษาของบริษัทในประเทศไทย

- บริษัท พี กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) (2567) มีความโดดเด่น คือ การใช้ปรัชญา “ดำเนินธุรกิจด้วยความโอบอ้อมอารี” และการนำหลักความสุขมวลรวมประชาชาติ (Gross National Happiness - GNH) มาปรับใช้ ซึ่งเป็นการแปลหลักการจิตวิทยาเชิงบวกให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรมที่หยั่งรากลึกในปรัชญาตะวันออก ค่านิยมหลัก 4 ประการขององค์กร ได้แก่ Positivity (P), Partnership (R), Professionalism (A), และ Pioneering Spirit (Mindset) ถือเป็นกรอบการทำงานวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับ PERMA โดยตรง

- บริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (2567) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ใช้กรอบการทำงานด้านสุขภาวะอย่างชัดเจนคือ “Happy 8” หรือความสุข 8 ประการ ซึ่งขยายผลไปสู่ 8 มิติ ได้แก่ อารมณ์, ร่างกาย, จิตวิญญาณ, สติปัญญา, สังคม, สิ่งแวดล้อม, การเงิน และอาชีพ การมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนและครอบคลุมเช่นนี้เป็นตัวอย่างของการวางกลยุทธ์ PERMA Model ที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้ เพื่อเสริมสร้างความสุข กระตุ้นขวัญกำลังใจ และเพิ่ม engagement ในการทำงานจากรายงานประจำปีขององค์กร: อัตรา Employee Engagement เพิ่มขึ้นอย่างมีนัย จาก 62% ในปี 2021 เป็น 73% ในปี 2022 ซึ่งสะท้อนความก้าวหน้าเชิงระบบของวัฒนธรรมทำงานและความผูกพันพนักงาน

- บริษัท เอไอเอ จำกัด (ประเทศไทย) (2566-2567) เป็นตัวอย่างของงานปฏิบัติที่เชื่อมโยงองค์ประกอบ PERMA ทั้ง Positive Emotion, Engagement และ Accomplishment วัดผล Engagement ผ่านเกณฑ์ Gallup Q12 ซึ่ง AIA อยู่ใน 90th percentile ระดับอุตสาหกรรมการเงินและประกัน (65%) สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก (20%) กับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจนผ่านตัวชี้วัด engagement และรางวัลระดับสากลใช้โปรแกรม “Work Well with AIA” แทบจะเป็นการนำ PERMA Model มาปรับใช้ตามตำรา โดยแบ่งเป็น 4 มิติหลักที่ชัดเจน: Live Well (สุขภาพกาย), Think Well (สุขภาพใจและกรอบความคิด), Plan Well (ความมั่นคงทางการเงิน) และ Feel Well (สุขภาวะทางสังคมและความหมาย) นอกจากนั้น AIA Group ได้รับ GEWA หลายปีซ้อน เป็นเครื่องยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางที่เป็นระบบนี้กับความผูกพันของพนักงานในระดับสูง

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเหล่านี้เผยให้เห็นข้อสรุปที่สำคัญนั่นคือ ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ PERMA Model ในบริบทไทยไม่ได้เกิดจากการลอกเลียนแบบโมเดลตะวันตกมาใช้แบบตรงไปตรงมา แต่เกิดจากการ “แปลความ” (translation) หลักการทางจิตวิทยาสากล (ความต้องการอารมณ์บวก, การมีส่วนร่วม, ความสัมพันธ์ ฯลฯ) ให้กลายเป็นภาษา, สัญลักษณ์, และกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมของไทย เช่น การใช้คำว่า “ความโอบอ้อมอารี” (compassion) ของบริษัท พี กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งหยั่งรากในพุทธปรัชญา หรือการใช้กรอบ “Happy 8” ของบริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ตัวเลขมงคลในวัฒนธรรมเอเชีย และ บริษัท เอไอเอ จำกัด (ประเทศไทย) เน้นย้ำเรื่อง “การดูแล” (caring) ซึ่งเป็นค่านิยมแบบกลุ่ม (collectivism) ที่แข็งแกร่งในสังคมไทย สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า PERMA จะมีประสิทธิผลในระดับโลกได้ ก็ต่อเมื่อถูกมองว่าเป็นกรอบการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมให้ปรับใช้ ไม่ใช่หลักคำสอนที่ตายตัวและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด นี่คือการตอบที่ทรงพลังและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ต่อข้อวิพากษ์วิจารณ์เรื่องอคติทางวัฒนธรรมของโมเดล



3. บทสรุป

ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจำเป็นต้องใช้มากกว่าทักษะการบริหาร แต่ต้องมีกรอบคิดที่ช่วยเสริมศักยภาพและสุขภาวะของคนในองค์กร PERMA Model ซึ่งประกอบด้วย อารมณ์เชิงบวก การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ ความหมาย และความสำเร็จ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยทั้งด้านคุณภาพชีวิตและความสามารถในการแข่งขัน

หลักฐานจากทั้งไทยและต่างประเทศชี้ว่า ผู้นำที่ใช้ PERMA Model สามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพันในงาน ความคิดสร้างสรรค์ ลดความเหนื่อยหน่าย และยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน นำไปสู่ “วงจรคุณธรรมแห่งสุขภาวะและประสิทธิภาพ” ที่ส่งเสริมกันทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เมื่อ PERMA Model ถูกบูรณาการกับวัฒนธรรมองค์กร จะสร้าง ทิศทางจิตใจ ได้แก่ ความหวัง ความเชื่อมั่นในตน ความยืดหยุ่นทางจิตใจ และการมองโลกในแง่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับตัวและเติบโตในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป PERMA Model ไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเรื่องความสุข แต่เป็นกลยุทธ์พัฒนาภาวะผู้นำที่ช่วยให้ผู้นำสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และปลดล็อกศักยภาพทีม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและแข่งขันได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

เพื่อให้องค์กรสามารถนำ PERMA Model ไปใช้ได้อย่างเป็นระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ควรพิจารณาดำเนินการใน 6 ด้านหลัก ดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และนโยบาย การบูรณาการ PERMA Model เข้าสู่แผนกลยุทธ์องค์กร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน องค์กรควรกำหนดให้หลักความผาสุกและจิตวิทยาเชิงบวกเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาองค์กร (OD) อย่างชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ การผนวกความผาสุกเข้าไปในทุกขั้นตอนเหล่านี้ทำให้แน่ใจว่าแนวคิด PERMA Model ถูกฝังอยู่ในโครงสร้างการบริหารและวัฒนธรรมขององค์กรในระยะยาว ไม่ใช่เป็นเพียงโครงการระยะสั้นหรือกิจกรรมเสริมเท่านั้น ในทางปฏิบัติ การวางแผน กลยุทธ์ด้านความผาสุกอาจเริ่มจากการกำหนดพันธกิจ (mission) หรือวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กรให้ครอบคลุมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและความเจริญงอกงามของบุคลากร เช่น การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงบวกสำหรับผู้บริหารระดับสูง การปรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์งานและพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการปรับระบบค่าตอบแทนและรางวัลให้มุ่งเน้นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมเชิงบวกขององค์กร

2. การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ นอกเหนือจากการขับเคลื่อนในระดับองค์กรแล้ว การสร้างความเชื่อมโยงกับนโยบายและกรอบมาตรฐานระดับชาติ ยังมีความสำคัญในการยกระดับให้แนวคิด PERMA Model กลายเป็นมาตรฐานปฏิบัติที่แพร่หลายและยั่งยืนทั่วทั้งสังคม การผลักดันเชิงนโยบายอาจอยู่ในรูปของการที่หน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรกำกับดูแล (เช่น สำนักงาน ก.พ. หรือ กพร.) ออกแนวทางในการส่งเสริมความสุขในที่ทำงาน โดยกำหนดกรอบขั้นตอนหรือตัวชี้วัดมาตรฐานที่องค์กรต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ได้ เช่น การพัฒนา “ดัชนีความสุขของบุคลากร” หรือมาตรวัด สุขภาวะองค์กรรวมของสถานที่ทำงาน ซึ่งองค์กรทุกภาคส่วนสามารถใช้ประเมินและรายงานผลการดำเนินการดำเนินได้อย่างเป็นรูปธรรม มาตรฐานกลางดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนสอดคล้องกัน และยังเอื้อต่อการเปรียบเทียบหรือแบ่งปันเรียนรู้ระหว่างองค์กร (benchmarking) อันจะนำไปสู่การยกระดับความสุขของคนทำงานในระดับประเทศ

3. การพัฒนาศักยภาพผู้นำ ผู้นำองค์กรเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมเชิงบวก ดังนั้น การลงทุนพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงบวก” (positive leadership) จึงเป็นสิ่งจำเป็น หลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาผู้นำควรเน้นเสริมสร้างชุดทักษะด้านอารมณ์และจิตใจ ที่เอื้อต่อการสร้างทีมงานให้เติบโต ได้แก่ จิตวิทยาเชิงบวก เช่น การโฟกัสจุดแข็ง การเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจและทัศนคติเชิงบวก, ความฉลาดทางอารมณ์ (eq) และทักษะการโค้ช (coaching) เพื่อให้ผู้นำสามารถ

เป็น “แบบอย่างเชิงบวก” ในการคิดและประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนสามารถมอบอำนาจ (empowerment) และดึงศักยภาพของทีมงานออกมาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การส่งเสริมให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น “โค้ช” ให้กับทีม แทนที่จะเป็นเพียงเจ้านายก็เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพ วิธีนี้ผู้นำจะคอยชี้แนะ (mentor) และสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยใช้คำถามปลายเปิดและการฟังอย่างลึกซึ้งกระตุ้นให้พนักงานได้ใคร่ครวญหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง การโค้ชเชิงบวกเช่นนี้จะสร้างทั้งความไว้วางใจและกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน ในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำรับใช้และภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเติบโตของผู้ตาม ผลลัพธ์สุดท้ายคือผู้นำในองค์กรจะกลายเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมเชิงบวก โดยการลงมือปฏิบัติและเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ PERMA Model

4. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นับสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมเชิงบวกตามแนวคิด PERMA Model เป็นอีกด้านหนึ่งที่องค์กรยุคใหม่ควรให้ความสำคัญ เครื่องมือดิจิทัลสามารถช่วยในการเรียนรู้ ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น การใช้ระบบ HR Analytics และ Well-being Dashboard ในการติดตามข้อมูลสุขภาพของบุคลากรแบบเรียลไทม์ ไม่ว่าจะเป็นดัชนีความสุขในการทำงาน คะแนนการมีส่วนร่วม ความเครียดเฉลี่ย หรือแม้กระทั่งสุขภาพกายพื้นฐาน ระบบแดชบอร์ดด้านสุขภาพเหล่านี้จะรวบรวมข้อมูลและแสดงผลในรูปแบบที่ผู้บริหารสามารถเข้าใจง่าย ทำให้สามารถตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างแม่นยำบนพื้นฐานข้อมูลจริง มากกว่าการคาดการณ์จากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว

5. การวัดผลและการวิจัยเชิงต่อเนื่อง เนื่องจากการเสริมสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกตามแนวคิด PERMA Model เป็นความพยายามที่ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติในระยะยาว องค์กรจึงจำเป็นต้องมีระบบการวัดผลที่ชัดเจนและการวิจัยติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ประการแรก ควรพัฒนาดัชนีชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ในแต่ละมิติของ PERMA Model ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ คะแนนความผูกพันของพนักงานอาจวัดผ่านแบบสำรวจ PERMA-Profilier หรือแบบสอบถามความสุขของพนักงานรายไตรมาส, อัตราการมีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น คะแนน Employee Engagement Survey, อัตราการลาออก และ จำนวนวันลาป่วยเฉลี่ย เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดเชิงคุณภาพอาจรวมถึง การสัมภาษณ์เชิงลึก/สนทนากลุ่ม เพื่อรับฟังมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานและภาวะผู้นำ ตลอดจน การประเมินวัฒนธรรมองค์กรผ่านแบบสำรวจค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผลการวัดเหล่านี้ควรถูกนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับในช่วงเวลาก่อนและหลังการดำเนินโครงการและเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อระบุจุดประกอบใดของ PERMA Model ที่องค์กรยังมีช่องว่างและควรปรับปรุงเพิ่มเติม ประการที่สอง องค์กรควรใช้แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เข้ามาเสริมในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การทดลองนำมาตรการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ด้านจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในองค์กรเป็นระยะ แล้วเก็บข้อมูลผลลัพธ์เพื่อวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ จากนั้นปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป วงจรนี้หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและปรับแนวทางให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก หัวใจของการนำ PERMA Model มาใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติคือการหลอมรวมหลักการทั้งห้าเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรในชีวิตประจำวันของการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานและกิจกรรมที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงบวกในทุกระดับ ดังนั้น องค์กรควรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อสร้าง “บรรยากาศ” และ “วิถีปฏิบัติ” ภายในที่สะท้อนถึงองค์ประกอบ PERMA Model อย่างแท้จริง แนวทางสำคัญในมิตินี้ได้แก่ โปรแกรมพี่เลี้ยง (mentoring program) เป็นการจับคู่พนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์กับรุ่นน้องเพื่อให้คำปรึกษาและชี้แนะในการทำงาน ช่วยสร้างทั้งทักษะและความผูกพันระหว่างบุคลากร โปรแกรมลักษณะนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์กร งานวิจัยชี้ว่า การส่งเสริมให้เกิดระบบพี่เลี้ยงและการสนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงานจะช่วยสร้าง “ความไว้วางใจ” และ “ความรู้สึกเป็นชุมชน” ในทีม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. เอกสารอ้างอิง

- บริษัท บี กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน). (2567). รายงานประจำปี 2567. กรุงเทพมหานคร: บีกริม เพาเวอร์. ค้นเมื่อ 11 กันยายน 2568, จาก <https://www.bgrimpower.com>
- บริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). (2567). *FPT wins five international awards at HR Asia Awards 2024 & HR Excellence Awards 2024*. ค้นเมื่อ 11 กันยายน 2568, จาก <https://www.frasersproperty.co.th>
- บริษัท เอไอเอ จำกัด (ประเทศไทย). *AIA Group. (2566–2567). แนวทาง Well-being “Work Well Pillars”*. บทสัมภาษณ์/ข่าว HR Online. ค้นเมื่อ 11 กันยายน 2568, จาก <https://www.aia.co.th>
- พัชรา วาณิชขิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส). (2565). *10 วิธีสร้างความสุขในที่ทำงานด้วยตัวเอง*. ค้นเมื่อ 11 กันยายน 2568, จาก <https://www.thaihealth.or.th/Content>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2009). The promise of sustainable happiness. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 667–677). New York: Oxford University Press.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361–368.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2021). PERMA+4: A framework for work-related well-being, employee well-being, and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 817244.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). *Coming of age digitally: Learning, Leadership, and legacy*. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. Retrieved September 5, 2025, from <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Slavin, S. J., Schindler, D. L., Chibnall, J. T., Fendell, G., & Shoss, M. (2014). Medical student mental health 3.0: A major curriculum reform to reduce stress, improve student wellness, and enhance acculturation to medicine at Saint Louis University. *Academic Medicine*, 89(4), 573–577.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People’s relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2023). The impact of job crafting on work engagement through psychological empowerment: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1130998.