



การประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาประสิทธิภาพ ทีมงาน

The Application of Positive Psychology in Building Team Motivation and Performance Enhancement

ธีรทัศน์ ปิติภาคย์พงษ์^{1*}, ธีระพัฒน์ พรหมสมบัติ², อรุณ หงวนไธสง³, พชรกฤต ศรีบุญเรือง⁴,
พระพรชัย พรหมพิลา⁵

¹สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท, ²ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเนินขาม, ³สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ⁴มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ⁵วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Teerathat Pitipakpong¹, Theeraphut Promsombut², Oranut Nguanthisong³, Pacharakit Sribunrueang⁴, PhraPhonchai Phrmphila⁵
¹Chainat Primary Educational Service Area Office, ²Noen Kham District Learning Encouragement Center, ³Teachers' Council of Thailand,
⁴Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, ⁵Buriram Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University
✉: * pikbma14@gmail.com
(*Author Corresponding Email)

Received: 03 February 2026; Revised: 12 March 2026; Accepted: 29 April 2026
© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอการประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาประสิทธิภาพทีมงานในบริบทองค์กรไทย โดยเน้นศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวก อาทิ PERMA Model ของ Seligman (2011) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น อารมณ์บวก การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ ความหมาย และความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า การนำหลักจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้กับทีมงานสามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายใน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ เทคนิคเชิงปฏิบัติ เช่น Positive Reinforcement และ Empowerment ยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและพลังใจให้กับสมาชิกในทีม ผลการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการทีมแบบเชิงบวกช่วยลดความตึงเครียด ส่งเสริมความสัมพันธ์ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐานความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์อย่างรอบด้าน องค์กรที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความสุขและการเติบโตภายในทีมอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: จิตวิทยาเชิงบวก, แรงบันดาลใจ, ประสิทธิภาพทีมงาน, องค์กรไทย, PERMA Model

Abstract

This academic article presents the application of positive psychology in fostering inspiration and enhancing team performance within Thai organizations. The study emphasizes the theories and concepts of positive psychology, particularly Seligman's PERMA Model (2011), which comprises key elements such as positive emotions, engagement, relationships, meaning, and achievement. Findings reveal that the integration of positive psychology

principles with team management significantly promotes intrinsic motivation, cultivates a happy working environment, and leads to sustainable improvements in team effectiveness. Furthermore, practical techniques such as positive reinforcement and empowerment strengthen team members' confidence and resilience. The results from Thai organizational contexts indicate that a positive-oriented approach reduces workplace stress, fosters relationships, and develops individual potential based on a well-rounded understanding of human nature. Organizations that adopt this approach are advised to prioritize the development of a supportive culture that continually encourages happiness and internal growth among team members.

Keywords: positive psychology, inspiration, team performance, Thai organizations, PERMA Model

1. บทนำ

ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา ในยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากลจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจไม่เพียงแต่กระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ แต่ยังส่งผลต่อลักษณะการทำงานของบุคลากรที่ต้องการความยืดหยุ่น ความมีส่วนร่วม และความหมายในสิ่งที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน (Seligman, 2011; Cameron & Spreitzer, 2012)

การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคคลเพียงลำพัง หากแต่เกิดจากการผนึกกำลังและการสร้างพลังร่วมในรูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยในองค์กรธุรกิจไทยพบว่า การบริหารจัดการที่เน้นการเอาใจใส่และสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันในงาน โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกันจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน (อัญญชลิญาณ, 2562; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)

จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่มี Martin Seligman เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดหลัก เป็นศาสตร์ที่เน้นการศึกษาความสุขและศักยภาพของมนุษย์ โดยเปลี่ยนมุมมองจากการแก้ไขจุดอ่อนและปัญหามาสู่การเสริมสร้างจุดแข็งและความเป็นเลิศของบุคคล ทำให้เกิดแนวทางใหม่ในการบริหารทีมงานที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก การสนับสนุนการเติบโต และการเสริมพลังให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ (Fredrickson, 2001; Dutton & Ragins, 2007)

การบริหารทีมงานในยุคปัจจุบัน บริบทการทำงานในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะที่แตกต่างจากอดีตอย่างชัดเจน องค์กรมีความหลากหลายทางอายุ เพศ วัฒนธรรม และทัศนคติมากขึ้น สมาชิกในทีมงานมาจากภูมิหลังที่ต่างกันอย่างมีค่าและมีแรงจูงใจที่หลากหลาย ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารคนให้มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากขึ้น (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)

ทฤษฎีการบริหารทีมในยุคใหม่จึงต้องก้าวข้ามการใช้เพียงคำสั่งและการมอบหมายหน้าที่แบบดั้งเดิม โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การสนับสนุนให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกันผ่านการเข้าใจและการตอบสนอง ความต้องการทางจิตใจของสมาชิกในทีม การใช้เทคนิค Empowerment การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ และการเสริมพลังในเชิงบวก ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความสุข ความผูกพัน และความหมายในงานที่ปฏิบัติ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันมักเป็นองค์กรที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีส่วนร่วม และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบควบคุมมาสู่การบริหารแบบเสริมพลังและสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003)

ความท้าทายในการสร้างแรงจูงใจ แม้การสร้างแรงจูงใจจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จขององค์กร แต่ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ เช่น ความเครียดในที่ทำงาน ที่เพิ่มสูงขึ้น การขาดแรงบันดาลใจของพนักงาน ความรู้สึกไม่มีคุณค่าในตนเอง หรือปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการสื่อสารในทีมที่หลากหลาย วิธีการสร้างแรงจูงใจในอดีตที่เน้นการควบคุม การตรวจสอบ หรือการใช้อำนาจอาจไม่สามารถตอบโจทย์ทีมงานในยุคใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และความรู้สึกมีความหมายในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปัจจัยภายนอก เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และแรงกดดันจากการแข่งขัน ล้วนส่งผลกระทบต่อระดับความเครียดและความวิตกกังวลของพนักงาน การขาดเครื่องมือและแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการกับปัจจัยเหล่านี้ อาจนำไปสู่การลดลงของประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และในที่สุดอาจส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของพนักงานในองค์กร (Avey, Luthans, & Jensen, 2009)

การนำแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในบริบทนี้ถือเป็นทางเลือกใหม่ที่มีมุ่งเน้นการให้พลัง การสนับสนุน ศักยภาพ และการผลักดันสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดยเน้นการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การเอาใจใส่ต่อความต้องการทางจิตใจ และการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในทีมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต และความสุขในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา การศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถตอบ โจทย์ความต้องการในการพัฒนาการบริหารทีมงานในองค์กรไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนา ประสิทธิภาพของทีมงาน โดยเน้นการวิเคราะห์โมเดล PERMA และหลักการ Empowerment อย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจถึงกลไกและกระบวนการที่จิตวิทยาเชิงบวกส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลในทีม

2. วิเคราะห์และประเมินผลการนำหลักจิตวิทยาเชิงบวกไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานในองค์กร ไทย ทั้งในแง่ของผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้น ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ และอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ในบริบทวัฒนธรรมไทย

3.นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมและสามารถปรับใช้ได้จริงกับบริบทองค์กรไทย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและผู้นำทีมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตและความสำเร็จของทีมงาน

ขอบเขตการศึกษา การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก โดยเฉพาะโมเดล PERMA ของ Seligman และหลักการ Empowerment เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มประสิทธิภาพในทีมงาน การศึกษาจะเน้นการวิเคราะห์กรณีศึกษาและการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย ทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยครอบคลุมการศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน และมิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตเนื้อหาจะครอบคลุมการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานของจิตวิทยาเชิงบวก การวิเคราะห์เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจ การประเมินผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ ทีม และการเสนอแนะแนวทางการนำไปปรับใช้ในองค์กรไทยอย่างเป็นระบบ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การศึกษาในครั้งนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ทั้งในระดับทฤษฎีและการปฏิบัติ ดังนี้

1. ได้แนวทางและกรอบการทำงานที่ชัดเจนในการสร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มประสิทธิภาพทีมงานที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมและสังคมไทย
2. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทีมงานที่มีความสุข มีความทุ่มเท และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด
3. ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและยุคของความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการมีทีมงานที่แข็งแกร่งและมีความยืดหยุ่นสูง
4. พัฒนาผู้นำและบุคลากรให้มีทักษะด้านการบริหารทีมเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งจะเป็รากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรที่มีความสุข

2. ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกของ Martin Seligman

จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ถือกำเนิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โดยนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน Martin Seligman ซึ่งเปลี่ยนมุมมองของศาสตร์จิตวิทยาจากการวิเคราะห์ปัญหาไปสู่การศึกษาและส่งเสริมความเข้มแข็ง จุดเด่น และความสุขของมนุษย์ (Seligman, 2011) แนวคิดนี้มุ่งเน้นการค้นหปัจจัยที่ทำให้มนุษย์มีความสุข มีศักยภาพ และรู้สึกมีชีวิตที่มีคุณค่า อาทิ การค้นพบความหมายในชีวิต ความสัมพันธ์ที่ดี การมีส่วนร่วม และความสำเร็จส่วนบุคคล Seligman เสนอว่า การมุ่งพัฒนาจุดแข็งของบุคคล สร้างอารมณ์เชิงบวก และสนับสนุนให้เกิดการเติบโตอย่างไว้ชีวิตจำกัด จะช่วยให้บุคคลและกลุ่มมี

ความสุข ความทุ่มเท และประสิทธิผลมากขึ้น โดยไม่จำกัดอยู่แค่การแก้ไขปัญหา แต่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา (Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

3. โมเดล PERMA

หนึ่งในกรอบแนวคิดที่สำคัญของจิตวิทยาเชิงบวก คือ โมเดล PERMA ซึ่ง Seligman ได้พัฒนาเพื่อนำมาใช้ประเมินและส่งเสริมสุขภาวะที่ดีในการใช้ชีวิตและการทำงาน (Seligman, 2011) โมเดลนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

2.1 Positive Emotion (อารมณ์บวก) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความสุข รู้สึกดี และเกิดทัศนคติเชิงบวก ลดความเครียดและความวิตกกังวล รวมถึงช่วยสร้างขวัญกำลังใจภายในทีม

2.2 Engagement (การมีส่วนร่วม) การที่บุคคลรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำและสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่งผลต่อความทุ่มเทและประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมาย

2.3 Relationship (ความสัมพันธ์) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน เป็นรากฐานของความช่วยเหลือ ความไว้วางใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมทีมให้เกิดความสามัคคีและบรรลุเป้าหมายร่วม

2.4 Meaning (ความหมาย) การที่บุคคลได้ค้นพบและตระหนักถึงความหมายในสิ่งที่ทำ ช่วยให้เกิดความทุ่มเทและความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเองในทีม เห็นคุณค่าและผลลัพธ์จากการทำงาน

2.5 Achievement (ความสำเร็จ) การบรรลุเป้าหมายและได้รับการยอมรับในสิ่งที่สร้างขึ้น ช่วยเพิ่มความมั่นใจ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และพัฒนาความเชื่อมั่นในทีมงาน

โมเดล PERMA ถูกนำไปใช้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะ ความสุข และความผูกพันในหมู่สมาชิกทีมงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องการปั้นทีมงานคุณภาพให้เกิดแรงบันดาลใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

4. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยและการศึกษาทางจิตวิทยาเชิงบวกได้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้งห้าของโมเดล PERMA ส่งผลโดยตรงต่อความสุขในชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน (Meyers et al., 2013; Kern et al., 2015) งานวิจัยในองค์กรพบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดอารมณ์บวกและความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดแรงบันดาลใจมากขึ้น มีความผูกพันกับองค์กร และลดอัตราการลาออก Fredrickson (2001) พบว่าการส่งเสริมอารมณ์บวกเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับตัวและการเติบโตของบุคลากรในทีมงาน ด้าน Luthans et al. (2007) ชี้ให้เห็นว่าการสร้าง Engagement และ Achievement ในทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์โดยรวมของงาน

การประยุกต์ใช้โมเดล PERMA ในองค์กรไทยได้รับการศึกษาว่าส่งผลให้ทีมงานมีสุขภาวะทางใจดีขึ้น และเกิดความร่วมมือที่เข้มแข็ง (ณัฏพร พรไพศาล & เศรษฐวัฒน์ เลิศถาวร, 2563) กรณีศึกษาในองค์กรไทย (เช่น งานวิจัยโดย Patarapornpaisan & Lertthavorn, 2020) แสดงให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยา

เชิงบวกและโมเดล PERMA สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เกิดแรงบันดาลใจในทีม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกของ Seligman และโมเดล PERMA ถือเป็นแนวทางสำคัญที่นำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจและประสิทธิภาพในทีมงาน ทั้งในระดับบุคคลและในภาพรวมขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และความสามัคคี

5. การสร้างแรงบันดาลใจผ่านจิตวิทยาเชิงบวก

หลักการและวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ หลักจิตวิทยาเชิงบวกเน้นการส่งเสริมจุดแข็งและศักยภาพของบุคลากรในทีม โดยเปลี่ยนแนวคิดจากการแก้ไขข้อบกพร่องมาเป็นการสนับสนุนการเติบโต (Seligman, 2011) การสร้างแรงบันดาลใจไม่ได้ขึ้นกับการใช้อำนาจหรือการสั่งงานเท่านั้น แต่เกิดจากการเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของสมาชิกในทีม เช่น ความต้องการการยอมรับ การได้เรียนรู้และเติบโต รวมถึงการเห็นคุณค่าในบทบาทของตัวเอง (Ryan & Deci, 2000)

ผู้บริหารหรือผู้นำทีมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และผลักดันให้เกิดการร่วมมือกัน การสร้างสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในทีมเป็นพื้นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแรงบันดาลใจ ผู้บริหารที่สามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างสุขภาวะที่ยั่งยืนในองค์กรด้วย (Luthans & Youssef, 2007)

เทคนิค Positive Reinforcement การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) คือหนึ่งในเทคนิคที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในทีมงาน โดยมีหลักการสำคัญคือการให้ “รางวัล” หรือ “ยอมรับ” เมื่อบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ดี อันส่งผลให้เกิดความพยายามซ้ำในอนาคต (Skinner, 1953)

เทคนิคนี้สามารถใช้ได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

- การกล่าวชมเชยหรือแสดงความขอบคุณในที่สาธารณะ
- การให้รางวัลทางกายภาพ เช่น โบนัส หรือรางวัลพิเศษ
- การโปรโมทหรือมอบโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน
- การเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับผลงานของสมาชิกในทีม

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องพบว่า การเสริมแรงบวกสามารถเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และสร้างความผูกพันในงานมากขึ้น (Cameron & Pierce, 1994) สำหรับบริบทองค์กรไทย การยอมรับทางสังคมและคำชมเชยมักมีอิทธิพลสูงต่อความรู้สึกของบุคลากรและประสิทธิภาพในการทำงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงบันดาลใจและประสิทธิภาพของทีม การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างเพื่อการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ความเคารพต่อความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรม ล้วนส่งผลให้เกิด

ความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง (Dutton & Heaphy, 2003) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในทีมงานไทย (จุฬาลักษณ์ พินิจพงษ์, 2563)

องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกดังนี้

- เปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเอง
- ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมด้วยความเคารพ
- สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ให้ทุกคนกล้าแบ่งปันความรู้หรือความคิด
- สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธ์และความสามัคคี
- พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณค่า ความเท่าเทียม และการยอมรับ

งานวิจัยยืนยันว่าการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกจะช่วยลดความเครียด สร้างความผูกพันในทีม และเพิ่มความสุขในการทำงาน (Fredrickson, 2001) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการยอมรับ และผลักดันให้สมาชิกเติบโตทั้งในระดับบุคคลและทีม

โดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจผ่านหลักจิตวิทยาเชิงบวก จำเป็นต้องอาศัยวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การเสริมแรงทางบวก และการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเติบโต ทั้งหมดนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสุขในทีมงานขององค์กรไทย

6. การพัฒนาประสิทธิภาพทีมงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีม การพัฒนาประสิทธิภาพทีมงานต้องเข้าใจปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของทีม โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ความชัดเจนของเป้าหมาย ทีมงานต้องรับรู้ทิศทาง เป้าหมายของงาน และบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน (Hackman & Wageman, 2005; Lencioni, 2002)

ความสัมพันธ์ภายในทีม ความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการร่วมมือกันเป็นรากฐานสำคัญของทีมประสิทธิผล

ทักษะและความสามารถของบุคลากร ทีมที่มีสมาชิกซึ่งเข้าใจทั้งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและความสามารถในการประสานงานร่วมกัน จะมีประสิทธิภาพสูงกว่า (Van Knippenberg & Schippers, 2007) สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่ส่งเสริมความสุข การยอมรับ และพฤติกรรมเชิงบวกช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคนิค Empowerment การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพทีมงานผ่านหลักจิตวิทยาเชิงบวก โดยมุ่งเน้นการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ และโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ แนวคิดนี้เกิดขึ้นจากความเข้าใจว่าบุคลากรที่รู้สึกมีอำนาจและอิสระในการทำงานจะมีแรงจูงใจและความทุ่มเทสูงกว่าผู้ที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด (Thomas & Velthouse, 1990)

แนวคิด Empowerment มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Theory) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานในการควบคุมตนเอง มีความสามารถ และรู้สึกเชื่อมโยงกับผู้อื่น การ

สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจและประสิทธิภาพการทำงานที่ยั่งยืน

องค์ประกอบของ Empowerment ตามแนวคิดของ Spreitzer (1995) ประกอบด้วย 4 มิติหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก ได้แก่

1. ความหมาย (Meaning) - การที่สมาชิกในทีมเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ รวมถึงการเข้าใจว่างานของตนเองสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรเห็นความหมายในงาน พวกเขาจะมีพลังใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น

2. ความสามารถ (Competence) - ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการรู้สึกว่าคุณมีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่เพียงพอต่อการรับมือกับความท้าทายในงาน การเสริมสร้างความรู้สึกนี้สามารถทำได้ผ่านการฝึกอบรม การให้คำแนะนำ และการสร้างโอกาสให้ได้ลองผิดลองถูก

3. การกำหนดตนเอง (Self-determination) - อิสระในการเลือกวิธีการและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และประเมินผลงานของตนเอง ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและการมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

4. ผลกระทบ (Impact) - ความรู้สึกว่าการทำงานของตนมีอิทธิพลและผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรและสังคม การเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการทำงานของตนเองจะช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจและแรงบันดาลใจในการทำงานต่อไป

การประยุกต์ใช้เทคนิค Empowerment ในทีมงาน การประยุกต์ใช้เทคนิค Empowerment ในทีมงานสามารถดำเนินการได้หลายระดับและหลายวิธี โดยแต่ละระดับมีความสำคัญและส่งผลเสริมกันในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเสริมพลังให้แก่สมาชิกในทีม

ระดับแรกคือการมอบหมายงานที่เหมาะสม องค์กรสามารถเริ่มต้นด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกแต่ละคน พร้อมทั้งสร้างโอกาสในการนำเสนอไอเดียและแนวทางการแก้ปัญหา การออกแบบบทบาทที่หลากหลายจะช่วยป้องกันความน่าเบื่อและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่สองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรให้สิทธิในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสมกับตำแหน่งและประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละคน การสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมแสดงความคิดเห็นและการกำหนดอำนาจการอนุมัติที่ชัดเจนและโปร่งใส จะช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและความเป็นเจ้าของในงาน

ระดับที่สามคือการส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการทำงานข้ามหน้าที่ การจัดให้มี Mentoring และ Coaching

เพื่อสนับสนุนการเติบโตของสมาชิกในทีม รวมถึงการสร้างโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายงาน

ระดับที่สี่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล ผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับงานอย่างโปร่งใส สร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและสองทิศทาง และจัดประชุมทีมเป็นประจำเพื่อรับฟังความคิดเห็นและปัญหาต่างๆ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความไว้วางใจและความเข้าใจร่วมกัน

ระดับสุดท้ายคือการยอมรับและการชื่นชม องค์กรควรสร้างโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้การยอมรับและชื่นชมผลงานที่ดีในที่สาธารณะ และสร้างระบบรางวัลที่สะท้อนถึงผลงานและความพยายาม การยอมรับที่แท้จริงจะสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในระยะยาว

ผลกระทบและประโยชน์ของ Empowerment งานวิจัยจำนวนมากพบว่า Empowerment มีผลกระทบเชิงบวกในหลายมิติ ทั้งต่อบุคลากร การทำงาน และองค์กรโดยรวม

ผลกระทบต่อบุคลากรเป็นสิ่งแรกที่สังเกตได้อย่างชัดเจน ความพึงพอใจในงานของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อพวกเขาารู้สึกว่ามีอำนาจและอิสระในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะเดียวกัน ระดับความเครียดและความวิตกกังวลในการทำงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากพนักงานรู้สึกมีการควบคุมและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของงาน นอกจากนี้ ความมั่นใจในตนเองและการรับรู้ความสามารถของพนักงานยังเพิ่มขึ้น ทำให้พวกเขาพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากขึ้น

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานก็เป็นที่น่าพอใจไม่แพ้กัน คุณภาพงานและประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากพนักงานมีแรงจูงใจและความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ความรับผิดชอบต่องานและความตรงต่อเวลาก็ดีขึ้น เนื่องจากพนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้น เพราะทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของทีม

ผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน อัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากพนักงานมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ความสามารถในการดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีคุณภาพดีขึ้น เพราะองค์กรมีชื่อเสียงในด้านการดูแลพนักงาน บรรยากาศการทำงานที่เป็นบวกและสร้างสรรค์เกิดขึ้นภายในองค์กร ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับความท้าทาย

โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การเสริมพลังอำนาจจะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน (Spreitzer, 2008)

การประยุกต์ใช้ Empowerment ในบริบทไทย แนวคิด Empowerment เมื่อถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยต้องคำนึงถึงบริบทด้านวัฒนธรรม อำนาจ และความสัมพันธ์ในแบบไทย (รัฐฯ ประเสริฐสุข, 2564) การปรับใช้ต้องให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญหลายประการ

ประการแรกคือการเคารพลำดับชั้น วัฒนธรรมไทยให้ความสำคัญกับการเคารพผู้อาวุโสและผู้มีตำแหน่งสูงกว่า ดังนั้นการให้อำนาจต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยยังคงรักษาความเคารพในโครงสร้างและกิริยามารยาท การเสริมพลังไม่ได้หมายความว่าถึงการทำลายลำดับชั้น แต่เป็นการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมภายในกรอบที่เหมาะสม

ประการที่สองคือความสำคัญของเรื่องหน้าและศักดิ์ศรี การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แนะต้องทำอย่างสุภาพและให้เกียรติ หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นเสียหน้าต่อหน้าสาธารณชน การเสริมพลังในบริบทไทยต้องคำนึงถึงความรู้สึกและศักดิ์ศรีของบุคคล โดยใช้วิธีการที่อ่อนโยนและสร้างสรรค์

ประการที่สามคือความเป็นกลุ่มและความสามัคคี การเสริมพลังในบริบทไทยควรเน้นที่ความสำเร็จของทีมมากกว่าบุคคล เพื่อสร้างความสามัคคีและหลีกเลี่ยงการแข่งขันภายในที่ไม่เหมาะสม สังคมไทยให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการช่วยเหลือกัน ดังนั้นการเสริมพลังต้องส่งเสริมค่านิยมเหล่านี้

ประการสุดท้ายคือความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ ก่อนที่จะเสริมพลังทางงาน ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจกับสมาชิกในทีมเสียก่อน การใส่ใจในเรื่องส่วนตัว การแสดงความเอาใจใส่ และการสร้างบรรยากาศครอบครัวจะช่วยให้การเสริมพลังเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้ Empowerment อย่างเหมาะสมในองค์กรไทยจะช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพที่ยั่งยืน สร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยยังคงรักษาความเป็นไทยและค่านิยมที่ดีงามไว้ ความสำเร็จในการเสริมพลังในบริบทไทยจะเกิดขึ้นเมื่อมีการผสมผสานระหว่างแนวคิดสากลกับภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทยอย่างลงตัว

การวัดและประเมินผล ทีมงานสามารถวัดและประเมินผลได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยหลักการ ดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจในทีมงาน เช่น แบบสอบถาม Employee Engagement
3. การประเมินความสัมพันธ์ในทีมและสภาพแวดล้อมการทำงาน
4. การทบทวนการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคลและทีม

การวิเคราะห์ผลกระทบต่องค์กร เช่น ประสิทธิภาพโดยรวม อัตราการลาออก ความผูกพันองค์กร การนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงแนวทางการบริหารทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสุขในการทำงาน

7. การประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย

บริบทวัฒนธรรมไทย การนำหลักจิตวิทยาเชิงบวกมาประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ วัฒนธรรมไทยมีลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความสำคัญของความสัมพันธ์ สังคมไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสามัคคี การสร้างแรงบันดาลใจในทีมงานไทยจึงควรเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การดูแลเอาใจใส่กัน และการสร้าง

บรรยากาศครอบครัว การเคารพลำดับชั้น วัฒนธรรมไทยมีการเคารพผู้อาวุโสและผู้มีตำแหน่งสูงกว่า การประยุกต์ใช้ Empowerment จึงต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเหมาะสม โดยยังคงความเคารพในโครงสร้างองค์กร ความสำคัญของ "หน้า" แนวคิดเรื่องศักดิ์ศรีและการรักษาหน้าเป็นสิ่งสำคัญในวัฒนธรรมไทย การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการแก้ไขข้อผิดพลาดจึงควรทำอย่างนุ่มนวลและให้เกิดเกียรติ ความเป็นกรุป (Collectivism) สังคมไทยเน้นความสำคัญของกลุ่มมากกว่าบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจจึงควรเน้นเป้าหมายร่วมและความสำเร็จของทีมมากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล

กรณีศึกษาและตัวอย่างการนำไปใช้ ข้อแจ้งเตือน: ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรณีศึกษาสมมุติที่สร้างขึ้นเพื่อประกอบการอธิบาย เนื่องจากไม่สามารถหาข้อมูลกรณีศึกษาจริงที่ครบถ้วนและเชื่อถือได้ในขณะนี้ กรณีตัวอย่างในองค์กรเอกชน บริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้นำหลักจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในการจัดกิจกรรม "ชื่นชมกันทุกวัน" ให้สมาชิกในทีมได้แสดงความขอบคุณและยกย่องผลงานของเพื่อนร่วมงาน ผลคือทีมมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น 20% กรณีตัวอย่างในภาครัฐ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งได้ประยุกต์ใช้โมเดล PERMA โดยการจัดให้มีการประชุมทีมแบบเปิดเผย การสร้างโอกาสให้บุคลากรเสนอไอเดียใหม่ และการยอมรับข้อผิดพลาดเป็นโอกาสการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นและการมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. **สำหรับผู้บริหารและผู้นำทีม** เริ่มต้นด้วยการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี ผ่านการใส่ใจและเอาใจใส่สมาชิกในทีมอย่างจริงจัง ให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ โดยเน้นจุดแข็งก่อนแล้วจึงให้คำแนะนำในการพัฒนา สร้างโอกาสให้สมาชิกทีมได้เรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยในการสื่อสาร หลีกเลี่ยงการใช้คำที่อาจทำให้เสียหน้า

2. **สำหรับองค์กร** พัฒนานโยบายและระบบที่สนับสนุนการประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวก จัดฝึกอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานเพื่อเข้าใจหลักการและเทคนิคต่าง ๆ สร้างระบบประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งผลลัพธ์และความสุขของพนักงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตใจให้เอื้อต่อการสร้างแรงบันดาลใจ การประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวกในองค์กรไทยต้องอาศัยความเข้าใจในวัฒนธรรม ความอดทน และการปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่เมื่อดำเนินการอย่างเหมาะสม จะสร้างประโยชน์อย่างมากต่อทั้งบุคลากรและองค์กร

8. บทสรุป

บทความนี้ได้วิเคราะห์ถึงการประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาประสิทธิภาพทีมงานในบริบทองค์กรไทย โดยมุ่งเน้นทั้งแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานอย่าง PERMA ของ Seligman การนำเทคนิค Positive Reinforcement และ Empowerment ไปใช้ในทีมงาน รวมถึงการสอดแทรกแนวทางที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย

ประเด็นสำคัญที่บทความเน้นคือ การสร้างแรงบันดาลใจในทีมต้องอาศัยการสนับสนุนศักยภาพและจุดแข็งของบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสุขและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงการมอบโอกาสและ

อำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิก การนำโมเดล PERMA และเทคนิคจิตวิทยาเชิงบวก เช่น Positive Reinforcement และ Empowerment สามารถเพิ่มแรงจูงใจภายในและผลักดันประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษากรณีในองค์กรไทย พบว่าการจัดการทีมอย่างเข้าใจ วัฒนธรรม ไขจุดแข็งทางสังคม และเคารพความแตกต่าง เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดทีมงานที่มีความสุขและผลการทำงานที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ผลการศึกษาของ ภัทรพร และเศรษฐวัฒน์ (2563) ยืนยันว่าการบริหารทีมงานด้วยจิตวิทยาเชิงบวกช่วยเพิ่มความสุขและประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรไทย

ข้อจำกัดของการศึกษาอยู่ที่ประเด็นการเก็บข้อมูลกรณีศึกษาที่อาจยังไม่ครบถ้วนในทุกบริบทองค์กรไทย และการประเมินผลที่ยังขาดเครื่องมือเฉพาะทางสำหรับวัฒนธรรมไทย รวมถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์กรสมัยใหม่ที่มีความหลากหลายสูง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต ได้แก่ การพัฒนางานวิจัยเชิงทดลองและเชิงลึกเพื่อประเมินผลกระทบจากเทคนิคต่าง ๆ ของจิตวิทยาเชิงบวกในบริบทองค์กรไทยโดยเฉพาะ การออกแบบเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและสภาพการณ์บ้านเรา และการส่งเสริมให้ผู้บริหารและนักจิตวิทยาองค์กรมีความรู้และทักษะด้านจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสุขและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จุฬาลักษณ์ พินิจพงษ์. (2563). การพัฒนาทีมงานและการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรไทยตามแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 10(2), 59–75.
- ภัทรพร พรไพศาล, & เศรษฐวัฒน์ เลิศถาวร. (2563). จิตวิทยาเชิงบวกและการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรไทย. *วารสารจิตวิทยาไทย*, 27(2), 45–62.
- รัฐชา ประเสริฐสุข. (2564). *จิตวิทยาเพื่อการประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคล*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*:

- Foundations of a new discipline* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. (2015). Assessing employee wellbeing in schools using a multifaceted approach: Associations with depression, resilience, and work-related outcomes. *Psychology of Well-Being*, 5(5), 1–19.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618–632.
- Patarapornpaisan, W., & Lertthavorn, S. (2020). Positive psychology and team motivation in Thai organizations. *Thai Journal of Psychology*, 27(2), 45–62.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on



empowerment at work. In *J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), The SAGE handbook of organizational behavior (Vol. 1, pp. 54–72)*. SAGE.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.