

ความผาสุกบุคลากรเป็นสินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน: การบูรณาการคุณภาพและความเสี่ยงในอุดมศึกษา
PERSONNEL WELL-BEING AS RESILIENCE ASSET: INTEGRATING QUALITY AND RISK
MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

ธณัฐ อัทธพิวัตธนา

Thanat Atthiwatthana

เจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยง, วิทยาลัยเซนต์หลุยส์, กรุงเทพมหานคร

Office of Quality Development and Risk Management, Saint Louis College, Bangkok

E-mail: aump.thanat@gmail.com

Received: 2025-11-08; Revised: 2026-02-09; Accepted: 2025-04-29

บทคัดย่อ

สถาบันอุดมศึกษาเผชิญปัญหาจากการบริหารจัดการแบบแยกส่วนระหว่างการพัฒนาคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่าการพัฒนาอย่างแท้จริง ส่งผลให้บุคลากรเกิดภาวะหมดไฟและต่อต้านระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านคน ที่ถูกมองข้ามแต่ส่งผลร้ายแรงต่อความสำเร็จขององค์กร บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์สามประการ ได้แก่ 1) นำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่มองความผาสุกของบุคลากรตามหลัก PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) เป็นสินทรัพย์ภูมิคุ้มกันที่สำคัญที่สุดขององค์กร ไม่ใช่เพียงสวัสดิการ 2) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุระหว่าง PERMA ความเสี่ยงด้านคน และคุณภาพในอุดมศึกษา และ 3) เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและสำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยงในการนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้ การทบทวนวรรณกรรมครอบคลุมสองหัวข้อหลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพและความเสี่ยงด้านคนในอุดมศึกษา และกรอบแนวคิด PERMA พร้อมการประยุกต์ใช้ในองค์กร การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนใน PERMA สามารถลดความเสี่ยงด้านคนสี่ประเภทหลัก ได้แก่ ภาวะหมดไฟ (Burnout) กลุ่มบุคลากรที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ (Reluctant Stayers) ความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลง (Change Fatigue) และการต่อต้านระบบคุณภาพ (Resistance to Quality Systems) กรอบแนวคิดนี้ใช้ PERMA เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ที่ทำนายความเสี่ยงล่วงหน้า แทนที่จะรอวัดผลลัพธ์หลังเกิดปัญหานัยเชิงปฏิบัติการเสนอแนวทางสามระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหาร (ย้ายงบประมาณความผาสุกเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์) ระดับสำนัก (พัฒนา PERMA Profiler และออกแบบกระบวนการ Audit แบบสนทนา) และระดับหน่วยงาน (จัดกิจกรรมเสริมสร้าง PERMA และออกแบบงานให้เกิด Flow State) บทความนี้สร้างคุณค่าในการเติมเต็มช่องว่างของการบูรณาการสามสาขาวิชา (Well-being Science, Risk Management

และ Quality Development) และเสนอเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงเพื่อสร้างองค์กรที่มีภูมิคุ้มกัน และวัฒนธรรมคุณภาพที่ยั่งยืน

คำสำคัญ : ความผาสุกบุคลากร; PERMA; ความเสี่ยงด้านคน; การพัฒนาคุณภาพ; อุดมศึกษา

Abstract

Higher education institutions face challenges from siloed management of Quality Development and Risk Management, which emphasizes compliance over genuine improvement. This results in employee burnout and resistance to quality systems—representing Human Risk that is overlooked yet severely impacts organizational success. This paper has three main objectives: 1) to present a novel framework reconceptualizing personnel well-being through PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) as the organization's most critical Resilience Asset rather than merely a perk, 2) to analyze causal linkages between PERMA, human risk, and quality in higher education, and 3) to propose practical guidelines for executives and Quality and Risk Management Offices to implement this framework. The literature review covers two main topics: quality development and human risk in higher education, and the PERMA framework with its organizational applications. The analysis reveals that investing in PERMA can mitigate four major types of human risk: Burnout, Reluctant Stayers, Change Fatigue, and Resistance to Quality Systems. This framework positions PERMA as a Leading Indicator that predicts risks proactively, rather than measuring outcomes after problems occur. Practical implications propose three-level guidelines: executive level (repositioning well-being budget as strategic investment), office level (developing PERMA Profiler and designing conversational audit processes), and unit level (organizing PERMA-enhancing activities and job crafting for Flow State). This paper contributes by filling the gap in integrating three disciplines (Well-being Science, Risk Management, and Quality Development) and offers practical tools for building organizational resilience and sustainable quality culture.

Keywords: personnel well-being; PERMA; human risk; quality development; higher education

บทนำ

การพัฒนาคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม แม้สถาบันจะลงทุนมากในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานสากล ผลลัพธ์กลับไม่เป็นไปตามคาดหวัง Bazaluk et al. (2024) พบว่า ความล้มเหลวของระบบคุณภาพในอุดมศึกษามักไม่ได้เกิดจาก

กระบวนการที่บกพร่อง แต่เกิดจากปัจจัยด้านมนุษย์ที่ถูกมองข้าม โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านคน (Human Risk) ซึ่งรวมถึงภาวะหมดไฟ (Burnout) กลุ่มบุคลากรที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ (Reluctant Stayers) ความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลง (Change Fatigue) และการต่อต้านระบบคุณภาพ McKinsey & Company (2022) เปิดเผยว่า องค์กรมักมุ่งแก้ไขอาการ (Symptoms) แทนจัดการสาเหตุหลัก (Root Causes) ของ Human Risk ส่งผลให้การลงทุนในระบบคุณภาพไม่คุ้มค่า Cotelnic (2023) ยืนยันว่า การบริหารแบบแยกส่วน (Siloed Management) ระหว่างการพัฒนาคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance-driven) มากกว่าการพัฒนาอย่างแท้จริง เป็นสาเหตุสำคัญที่บุคลากรรู้สึกหนักใจและต่อต้านระบบ Liang and Cao (2021) แสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรมีความผาสุก (Well-being) ต่ำ พวกเขามีแนวโน้มกลายเป็นปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) มากกว่าทรัพย์สินที่มีคุณค่า (Valuable Asset)

ในขณะเดียวกัน งานวิจัยด้านจิตวิทยาเชิงบวกและความผาสุกในที่ทำงานได้พัฒนาอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะกรอบแนวคิด PERMA ที่พัฒนาโดย Seligman (2011) ซึ่งกลายเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการวัดและพัฒนาความผาสุก งานวิจัยของ Donaldson et al. (2022) และ Douglas (2021) แสดงให้เห็นว่า ความผาสุกของบุคลากรไม่ใช่เพียงสวัสดิการ แต่เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) ที่สำคัญในการสร้างภูมิคุ้มกัน (Resilience) ให้กับองค์กร โดยในบริบททางจิตวิทยา Resilience หมายถึง ความยืดหยุ่นทางใจหรือความสามารถในการฟื้นตัวกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็วหลังเผชิญวิกฤต (Bounce Back) อย่างไรก็ตาม ในบทความนี้ผู้เขียนเลือกใช้คำว่าสินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน เพื่อสื่อความหมายในระดับองค์กรว่า เมื่อบุคลากรมีความยืดหยุ่นทางใจที่เข้มแข็ง (Employee Resilience) จะส่งผลให้องค์กรมีภูมิต้านทานต่อความเสี่ยงและสามารถปรับตัวเพื่อเติบโตต่อไปได้ (Organizational Immunity) อย่างไรก็ดี แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับความผาสุกในที่ทำงาน แต่ยังขาดการบูรณาการอย่างเป็นระบบระหว่างความผาสุกของบุคลากร การบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาคุณภาพในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการขาดเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยงในการนำความผาสุกมาใช้เป็นกลไกในการบริหารจัดการ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือการนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ (Novel Conceptual Framework) ที่ท้าทายมุมมองเดิมซึ่งมองความผาสุกของบุคลากรเป็นเพียงสวัสดิการ (Perk) หรือ ค่าใช้จ่าย (Cost) และเสนอให้มองในฐานะสินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน (Resilience Asset) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยใช้เลนส์การบริหารเชิงกลยุทธ์ (MBA Lens) บทความนี้ได้แย้งว่า การลงทุนในความผาสุกของบุคลากร โดยเฉพาะตามกรอบ PERMA ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย แต่เป็นกลยุทธ์การลงทุน (Strategic Investment) ที่ให้ผลตอบแทน (ROI) ในรูปแบบของการลดความเสี่ยงด้านคน (Human Risk) และการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน (Sustainable Quality Enhancement) กรอบแนวคิดนี้ตอบคำถามสำคัญสามประการ How? โดยเสนอกลไกการทำงานที่ชัดเจน ได้แก่ การลงทุนใน PERMA (Input) → การลดความเสี่ยงด้านคน (Process) → การบรรลุการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน (Output) Where? โดยประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในสำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการ

ขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) และ When? โดยใช้ PERMA เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ที่สามารถทำนายความเสี่ยงและประสิทธิภาพล่วงหน้า แทนที่จะรอวัดความพึงพอใจหลังเกิดปัญหา

บทความนี้นำเสนอโครงสร้างเนื้อหาสี่ส่วนหลัก ประกอบด้วย 1) การทบทวนวรรณกรรม ที่วิเคราะห์องค์ความรู้สองหัวข้อหลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพและความเสี่ยงด้านคนในอุดมศึกษา และกรอบแนวคิด PERMA พร้อมการประยุกต์ใช้ในองค์กร รวมถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนความเชื่อมโยงระหว่าง PERMA กับการลดความเสี่ยงและการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร 2) การวิเคราะห์ช่องว่างปัจจุบัน ที่ชี้ให้เห็นปัญหาของการบริหารแบบแยกส่วน (Siloed Management) และความล้มเหลวในการมองเห็นความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ (Causal Links) ระหว่างความผาสุกที่ตกต่ำ ความเสี่ยงด้านคนที่สูงขึ้น และความล้มเหลวของระบบคุณภาพ 3) การนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ ที่บูรณาการ Well-being (เครื่องมือ) Risk Management (ปัญหา) และ Quality Development (เป้าหมาย) ภายใต้มุมมองการบริหารสมัยใหม่ พร้อมตารางและแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ และ 4) นัยเชิงปฏิบัติการ ที่เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและสำนักพัฒนาคุณภาพ และบริหารความเสี่ยงในการนำกรอบแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริง รวมถึงการเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตรวจสอบ (Auditors) เป็นผู้ออกแบบระบบนิเวศ (Ecosystem Designers) ที่เอื้อต่อการสร้างความผาสุกและภูมิคุ้มกันขององค์กร

วัตถุประสงค์สามประการ ของบทความนี้คือ 1) นำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่มอง PERMA เป็นสินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน 2) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุระหว่าง PERMA ความเสี่ยงด้านคน และคุณภาพ และ 3) เสนอแนวทางปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อวงวิชาการคือ การเติมเต็มช่องว่างของความรู้ในการบูรณาการสามสาขาวิชา (Well-being Science, Risk Management, และ Quality Development) ที่ไม่เคยถูกเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมาก่อน ส่วนประโยชน์ต่อสังคมและสถาบันอุดมศึกษาคือ การได้กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงเพื่อสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีภูมิคุ้มกัน และมีวัฒนธรรมคุณภาพที่ขับเคลื่อนจากภายในอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

1. การพัฒนาคุณภาพและความเสี่ยงด้านคนในอุดมศึกษา

การพัฒนาคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาได้วิวัฒนาการจากการเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐาน (Compliance-based) ไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดย Clemons & Jance (2024) ชี้ให้เห็นว่า การนิยามคุณภาพในอุดมศึกษาต้องครอบคลุมทั้งมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมกับการระบุโอกาสในการพัฒนาที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้สถาบันจะลงทุนมากในระบบคุณภาพ ผลลัพธ์กลับไม่เป็นไปตามคาดหวัง Bazaluk et al. (2024) พบว่า 60-70% ของความล้มเหลวไม่ได้เกิดจากกระบวนการที่บกพร่อง แต่เกิดจากปัจจัยด้านมนุษย์ที่ถูกมองข้าม โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านคน (Human Risk) รวมถึงภาวะหมดไฟ (Burnout) ความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลง (Change Fatigue) และการต่อต้านระบบคุณภาพ Cotelnic (2023) ยืนยันว่า การบริหารจัดการแบบแยกส่วน (Siloed Management) ระหว่างการพัฒนาคุณภาพและการบริหารความเสี่ยงที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากเกินไปทำให้บุคลากรรู้สึกหนักใจและต่อต้านระบบ งานวิจัยของ Liang and Cao (2021) แสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรมีความผาสุก

(Well-being) ต่ำ พวกเขามีแนวโน้มกลายเป็นปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) มากกว่าทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable Asset)

แนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น โดย Lanarès (2009) นิยามว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่บุคลากรทุกระดับมีค่านิยมและพฤติกรรมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องบังคับจากภายนอก L'Huillier (2025) พบว่า องค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย ความเป็นเจ้าของร่วม (Shared Ownership) การมีส่วนร่วม (Engagement) การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication) และการสนับสนุนจากผู้นำ (Leadership Support) งานวิจัยสมัยใหม่เริ่มเน้นมิติความหมาย (Meaning) ในการขับเคลื่อนคุณภาพ โดย Tirat & Visuttakul (2024) เสนอว่า การพัฒนาคุณภาพควรเชื่อมโยงกับแนวคิดการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่า (Living Valuable Lives) ของบุคลากร ซึ่งหมายถึงการทำให้บุคลากรเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพมีความหมายต่อตัวเองและสังคม ไม่ใช่เพียงการทำตามคำสั่ง การเชื่อมโยงนี้จะช่วยเปลี่ยนแรงจูงใจจากภายนอก (ทำเพราะต้องทำ) ให้กลายเป็นแรงจูงใจภายใน (ทำเพราะอยากทำ) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรพร้อมทุ่มเทเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ด้านความเสี่ยงด้านคน McKinsey & Company (2022) รายงานว่า ภาวะหมดไฟเป็น Operational Risk ที่ร้ายแรงที่สุด ในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากเพิ่ม Human Error 23%, เพิ่ม Turnover 2.6 เท่า และลดผลิตภาพ 34% แนวคิด Reluctant Stayers (บุคลากรที่อยากไปแต่ไปไม่ได้) กำลังได้รับความสนใจ Liu & Raghuram (2022) อธิบายว่า กลุ่มนี้อยู่ด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ ไม่ใช่ความผูกพัน มีลักษณะคือ การมีส่วนร่วมต่ำ ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทักษะคติเชิงลบ และแพร่กระจายความไม่พอใจ Wellable (2022) พบว่า Reluctant Stayers ส่งผลกระทบมากกว่าบุคลากรที่ลาออก เพราะยังอยู่ในระบบและส่งผลกระทบต่อนักเรียน ความเสี่ยงสำคัญอีกประเภทคือ Change Fatigue ซึ่ง Prosci (n.d.) นิยามว่า เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรถูกกดดันให้เปลี่ยนแปลงบ่อยหรือเร็วเกินไป โดยไม่มีเวลาฟื้นฟู อาการรวมถึง ความต่อต้านที่เพิ่มขึ้น ความสงสัยต่อโครงการใหม่ ความเหนื่อยหน่ายทางอารมณ์ และประสิทธิภาพที่ลดลง ประการที่สี่ คือ การต่อต้านระบบคุณภาพ (Resistance to Quality Systems) ซึ่งมักถูกมองข้ามว่าเป็นเพียงปัญหาความดีใจส่วนบุคคล แต่แท้จริงแล้วสะท้อนถึงความล้มเหลวเชิงโครงสร้าง Anderson et al. (2014) อธิบายว่า การต่อต้านนี้เกิดจากการที่บุคลากรมองว่าระบบคุณภาพสร้างภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน (Bureaucratic Burden) และขัดขวางการทำงานวิชาการที่แท้จริง เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าการพัฒนาคุณภาพไม่ได้ช่วยพัฒนางานแต่กลับเพิ่มภาระ จึงเกิดปฏิกิริยาต่อต้านทั้งแบบเปิดเผยและแบบเงียบ (Passive Resistance) ซึ่งส่งผลให้วัฒนธรรมคุณภาพไม่สามารถเกิดขึ้นจริงได้

โดยสรุป ความเสี่ยงด้านคนทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ภาวะหมดไฟ (Burnout), กลุ่มบุคลากรที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ (Reluctant Stayers), ความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลง (Change Fatigue) และการต่อต้านระบบคุณภาพ (Resistance to Quality Systems) ล้วนมีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก การปล่อยให้เกิดปัญหาใดปัญหาหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อเนื้อเป็นลูกโซ่ ทำให้ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาอ่อนแอลง และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศได้ Liang and Cao (2021) เสนอแนวคิดสำคัญว่า ภูมิคุ้มกันของพนักงาน (Employee Resilience) เชื่อมโยงโดยตรงกับ ภูมิคุ้มกัน

ขององค์กร (Organizational Resilience) โดยเมื่อพนักงานมีภูมิคุ้มกันสูง องค์กรจะมีความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤต (Crisis Recovery) และการปรับตัว (Adaptability) ที่สูงขึ้น Douglas (2021) สนับสนุนว่า Human Capital Management Strategy ที่มุ่งเน้นสร้างภูมิคุ้มกันคือ Strategic Capability ที่สำคัญที่สุดในการนำทางการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่มองว่าเป็นปัญหาของ HR ไม่ใช่ปัญหาของการพัฒนาคุณภาพ ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวทางใหม่โดยการนำจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ โดยเฉพาะการสร้างสินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน ทางใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนวิกฤตความเสี่ยงด้านคนให้กลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนคุณภาพองค์กร ดังที่จะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2. กรอบแนวคิด PERMA: จากทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้ในองค์กร

กรอบแนวคิด PERMA ได้รับการพัฒนาโดย Martin Seligman (2011) ผู้ก่อตั้งสาขาจิตวิทยาเชิงบวก เพื่ออธิบายองค์ประกอบของความผาสุก (Well-being) ที่แท้จริง Seligman ซึ่งอธิบายว่า ความผาสุกไม่ใช่เพียงการปราศจากความเครียด แต่คือสภาวะของการเจริญงอกงาม (Flourishing) ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) Positive Emotion (P) - อารมณ์เชิงบวก เช่น ความสุข ความหวัง 2) Engagement (E) - ความรู้สึกทึ่งและดื่มด่ำกับงาน (Flow State) 3) Relationships (R) - ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 4) Meaning (M) - ความรู้สึกว่าชีวิตและงานมีความหมายและเชื่อมโยงกับสิ่งที่ใหญ่กว่าตัวเอง และ 5) Accomplishment (A) - ความรู้สึกถึงความสำเร็จและความก้าวหน้า Butler and Kern (2016) ได้พัฒนา PERMA Profiler ซึ่งเป็นแบบประเมิน 23 ข้อที่วัดทั้ง 5 มิติของ PERMA พร้อมสุขภาพกายและอารมณ์เชิงลบ เครื่องมือนี้มีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง 0.70-0.92 การประยุกต์ใช้ PERMA ในองค์กรได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น Wilczyński and Kołoszycz (2023) แนะนำว่า แต่ละมิติมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Pérez Mayo et al. (2019) ที่พบว่า การใช้โมเดล PERMA ในการวัดความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมหาวิทยาลัย สามารถระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผาสุกและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างชัดเจน

งานวิจัยเชิงประจักษ์ของ To et al. (2025) พบว่า PERMA มีผลกระทบทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) นอกจากนี้ Rashid et al. (2024) พบว่า ในสถานการณ์วิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของ COVID-19 คุณภาพชีวิตของบุคลากร (Professional Quality of Life) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นขององค์กร Ho and Chan (2022) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support - POS) และทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital - PsyCap) ต่อการเจริญงอกงามในที่ทำงาน พบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการองค์กรสนับสนุนและเห็นคุณค่า ระดับ PERMA จะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

การศึกษาล่าสุดเชื่อมโยง PERMA กับภูมิคุ้มกัน (Resilience) Donaldson et al. (2024) พบว่า นักศึกษาและบุคลากรที่มีระดับ PERMA สูงมีความสามารถในการฟื้นตัวจากความเครียด (Stress Recovery) และความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Flexibility) ที่ดีกว่า Casali and Feraco (2024) พบว่า จุดแข็งของบุคลิกภาพบางประการ เช่น ความหวัง (Hope) ความกตัญญู (Gratitude) และความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) มีความเชื่อมโยงอย่างมากกับ PERMA และภูมิคุ้มกันขององค์กร Donaldson et al. (2022) นำเสนอกรอบแนวคิด PERMA+4 ซึ่งขยายการประยุกต์ใช้ PERMA ในบริบทองค์กร โดยเน้นความเชื่อมโยงระหว่างความผาสุกของบุคลากรกับประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับ PERMA ในบริบทองค์กร แต่ยังขาดการประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการพัฒนาคุณภาพ (Quality Development) ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีแนวคิดว่าการนำกรอบแนวคิด PERMA มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการจัดกิจกรรมสร้างความสุขชั่วคราว แต่ควรถูกยกระดับให้เป็นกลไกเชิงระบบ (Systemic Mechanism) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ในการตรวจจับสัญญาณความเสี่ยงด้านคน และเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ขับเคลื่อนจากภายใน ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่บูรณาการทั้งสามมิติเข้าด้วยกัน ดังจะได้นำเสนอในส่วนสรุปองค์ความรู้ต่อไป

สรุปองค์ความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในสองหัวข้อหลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพและความเสี่ยงด้านคนในอุดมศึกษา และกรอบแนวคิด PERMA พร้อมการประยุกต์ใช้ในองค์กร การสังเคราะห์และบูรณาการองค์ความรู้จากทั้งสองหัวข้อนี้นำไปสู่ข้อค้นพบสำคัญสี่ประการ ที่เป็นรากฐานของกรอบแนวคิดใหม่ในการบูรณาการระหว่าง Well-being Science, Risk Management และ Quality Development

ข้อค้นพบที่หนึ่ง กรอบแนวคิดเชิงสาเหตุ (Causal Framework) ความเชื่อมโยงแบบสามเสา บทความนี้เสนอกลไกการทำงานที่ชัดเจนว่า ความผาสุกต่ำ → ความเสี่ยงด้านคนสูง → ความล้มเหลวของระบบคุณภาพ (Bazaluk et al., 2024; Liang & Cao, 2021) และในทางตรงกันข้าม ความผาสุกสูง (High PERMA) → ความเสี่ยงด้านคนลดลง (Low Human Risk) → ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ (Successful Quality Development) โดยตารางที่ 1 แสดงให้เห็นกลไกเชิงสาเหตุที่แต่ละมิติของ PERMA ส่งผลต่อการลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพได้แก่ P (Positive Emotion) + A (Accomplishment) → ลด Change Fatigue และสร้าง Growth Mindset E (Engagement) → ลด Human Error และเพิ่มคุณภาพงาน R (Relationships) → ทำลาย Silos และเพิ่มการทำงานร่วมกัน และ M (Meaning) → ลดการต่อต้านระบบคุณภาพโดยช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน QA (Douglas, 2021; McKinsey & Company, 2022)

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิด PERMA และผลกระทบต่อองค์กร

มิติ PERMA	ความหมาย	ความเชื่อมโยงกับการลด ความเสี่ยงด้านคน	ผลกระทบต่อคุณภาพ
P - Positive Emotion	อารมณ์เชิงบวก ความสุข ความหวัง	ลด Change Fatigue และ สร้าง Growth Mindset	เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง
E - Engagement	ความทุ่มเทและเต็ม ใจกับงาน	ลด Human Error และเพิ่ม คุณภาพงาน	เพิ่มผลิตภาพและความ ฉิพลาตลดลง
R - Relationships	ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้อื่น	ทำลายกำแพงระหว่าง หน่วยงาน (Silos)	เพิ่มการทำงานเป็นทีมและ แบ่งปันความรู้
M - Meaning	ความหมายของงานที่ ทำ	ลดการต่อต้านระบบ คุณภาพ	เพิ่มความผูกพันและการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
A - Accomplishment	ความสำเร็จและ ความก้าวหน้า	ลดความเหนื่อยล้าและสร้าง แรงจูงใจ	เพิ่มความมุ่งมั่นและการ พัฒนาดตนเอง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey & Company (2022) จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า PERMA ทำหน้าที่เป็นต้นน้ำ ของการป้องกันความเสี่ยงด้านคน โดยมีมิติ M (Meaning) มีบทบาทสำคัญในการลด การต่อต้านระบบคุณภาพ ในขณะที่เดียวกัน มิติ P (Positive Emotion) และ E (Engagement) จะช่วยลด ภาวะหมดไฟ (Burnout) ส่วนมิติ R (Relationships) ช่วยสร้างความผูกพันเพื่อลดปัญหาบุคลากรที่อยากไป แต่ไปไม่ได้ (Reluctant Stayers) และ A (Accomplishment) ช่วยสร้างความมั่นใจเพื่อลดความเหนื่อยล้า จากการเปลี่ยนแปลง (Change Fatigue) การทำงานร่วมกันของทั้ง 5 มิติจึงเป็นเกราะป้องกันความเสี่ยง ที่ครอบคลุม

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าบุคลากรที่เห็น ความหมายในงานมีแนวโน้มยอมรับการเปลี่ยนแปลง สูงกว่า นอกจากนี้ การที่ทุกมิติของ PERMA มีความเชื่อมโยงกับทั้งการลดความเสี่ยง และการพัฒนาคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงลักษณะเครือข่ายแบบบูรณาการ (integrated network) ที่แต่ละองค์ประกอบเสริมกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจ สำคัญของการสร้างองค์กรที่มีภูมิคุ้มกันอย่างยั่งยืน

ข้อค้นพบที่สอง การเปลี่ยนมุมมอง (Paradigm Shift) จากค่าใช้จ่าย สู่ สินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน บทความนี้ ท้าทายมุมมองเดิมที่มองความผาสุกเป็น ค่าใช้จ่ายของ HR และเสนอให้มองเป็นสินทรัพย์ภูมิคุ้มกัน ที่สำคัญ ที่สุดขององค์กร โดยตารางที่ 2 เปรียบเทียบมุมมองเดิมกับมุมมองใหม่ การเปลี่ยนผ่านจากมุมมองเดิมไปสู่ มุมมองใหม่ตามตารางที่ 2 ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) เปลี่ยนมุมมองต่อบุคลากร (Perspective Shift) จากเดิมที่มองค่าใช้จ่ายในการดูแลบุคลากรเป็น 'ต้นทุน' (Expense) ให้มองเป็น 'การลงทุนในสินทรัพย์' (Asset Investment) ที่คุ้มค่า 2) เปลี่ยนวิธีการบริหาร ความเสี่ยง (Management Shift) จากการตั้งรับแก้ปัญหาเมื่อเกิดเรื่อง (Reactive) เป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน ล่วงหน้า (Proactive Resilience) และ 3) เปลี่ยนเป้าหมายคุณภาพ (Goal Shift) จากการทำเพียงเพื่อให้ผ่าน เกณฑ์ (Compliance) เป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ยั่งยืน (Quality Culture) ซึ่งสะท้อนถึง Systems

Thinking แทนการบริหารแบบแยกส่วน โดยการลงทุนใน PERMA = การลงทุนในภูมิคุ้มกัน (Investment in Resilience) ที่ให้ ROI ในรูปของการลดต้นทุนจากความเสียหายและเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพ (Douglas, 2021; Liang & Cao, 2021; Cotelnic, 2023; Donaldson et al., 2022)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบมุมมองเดิมกับมุมมองใหม่

ประเด็น	มุมมองเดิม	มุมมองใหม่ที่เสนอ
ความผาสุกบุคลากร	สวัสดิการ/ค่าใช้จ่ายของ HR	สินทรัพย์ภูมิคุ้มกันเชิงกลยุทธ์
การบริหารความเสี่ยง	แยกส่วนจากการพัฒนาคุณภาพ	บูรณาการกับคุณภาพและความผาสุก
การพัฒนาคุณภาพ	เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ขับเคลื่อนจากภายในด้วยความหมาย
ตัวชี้วัด	ความพึงพอใจ (หลังเกิดปัญหา)	PERMA (ทำนายล่วงหน้า)
บทบาทสำนักคุณภาพ	ผู้ตรวจสอบและลงโทษ	ผู้ออกแบบระบบนิเวศ
งบประมาณ Well-being	อยู่ในหมวดสวัสดิการ	อยู่ในหมวดการลงทุนเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนผ่านจากมุมมองเดิมไปสู่มุมมองใหม่ตามตารางที่ 2 ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในหลายมิติ โดยเฉพาะการยกระดับความผาสุกจากสวัสดิการเป็นสินทรัพย์ภูมิคุ้มกันเชิงกลยุทธ์ และการบูรณาการระหว่างคุณภาพและความเสี่ยงที่สะท้อนถึง Systems Thinking แทนการบริหารแบบแยกส่วน

ข้อค้นพบที่สาม PERMA ในฐานะตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) บทความนี้เสนอแนวคิดที่สำคัญว่า PERMA สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดนำ ที่ทำนายความเสี่ยงและประสิทธิภาพด้านคุณภาพล่วงหน้า แทนที่จะเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) เช่น ความพึงพอใจที่วัดหลังเกิดปัญหา การวัด PERMA อย่างสม่ำเสมอทำให้สามารถ 1) ทำนายความเสี่ยง (Predict Risk) ก่อนเกิดปัญหา เช่น Burnout หรือ Turnover 2) ตรวจจับสัญญาณเตือน (Early Warning Signals) ของปัญหาระบบคุณภาพ และ 3) ป้องกันแบบรุก (Proactive Prevention) แทนการแก้ไขแบบรับ (Reactive Response) โดยตารางที่ 3 แสดงความเสี่ยงด้านคน 4 ประเภทที่ PERMA สามารถป้องกันได้ ได้แก่ Burnout, Reluctant Stayers, Change Fatigue และ Resistance to Quality Systems (การต่อต้านระบบคุณภาพ) พร้อมอาการ ผลกระทบ และแนวทางการป้องกันด้วย PERMA แต่ละมิติ (Butler & Kern, 2016)

ตารางที่ 3 ความเสี่ยงด้านคนที่ถูกมองข้าม

ประเภทความเสี่ยง	อาการ/ลักษณะ	ผลกระทบต่อองค์กร	การป้องกันด้วย PERMA
Burnout (ภาวะหมดไฟ)	ความเหนื่อยหน่ายทางอารมณ์ ประสิทธิภาพลดลง	Human Error เพิ่ม 23%, Turnover เพิ่ม 2.6 เท่า	เสริมสร้าง P, E, M

Reluctant Stayers	ทำงานแบบ เช้าชามเย็น ชาม ทศนคติเชิงลบ	แพร่กระจายความไม่พอใจ ลด ขวัญกำลังใจ	เพิ่ม M, A, R
Change Fatigue	ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สงสัยโครงการใหม่	การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ระบบคุณภาพไม่ยั่งยืน	เสริมสร้าง P, A, M
Resistance to Quality Systems	มองงานคุณภาพเป็นภาระ ไม่เห็นความสำคัญ	ระบบคุณภาพล้มเหลว เป็น เพียงเอกสาร (Paper-based)	เสริมสร้าง M

ข้อมูลจากตารางที่ 3 ชี้ให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านคนทั้งสี่ประเภทมีลักษณะ ร่วมกันคือมองไม่เห็นในระยะแรก แต่สะสมและส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ในระยะยาว โดยเฉพาะ Reluctant Stayers ที่ส่งผลร้ายแรงกว่าบุคลากรที่ลาออก เนื่องจากยังคงอยู่ในระบบและแพร่กระจายพลังงานเชิงลบต่อผู้อื่น การใช้ PERMA เป็นกลไกป้องกันจึงมีความสำคัญในการตรวจจับและจัดการ ความเสี่ยงเหล่านี้ก่อนที่จะลุกลามเป็นวิกฤต

จากข้อค้นพบสำคัญ 4 ประการข้างต้น ผู้เขียนได้นำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยตารางที่ 4 แสดงแนวทางปฏิบัติตามระดับความรับผิดชอบพร้อมผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์เนื้อหา ผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวทางนี้ขึ้นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการบูรณาการแบบ Top-down และ Bottom-up ไปพร้อมกัน ดังนี้

ตารางที่ 4 แนวทางปฏิบัติตามระดับองค์กร

ระดับ	ผู้รับผิดชอบ	แนวทางปฏิบัติหลัก	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ระดับผู้บริหาร	ผู้บริหารสูงสุด/ คณะกรรมการ	- ย้ายงบ Well-being จากสวัสดิการ เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ - บรรจุ PERMA เป็น KPI - สร้างนโยบาย Well-being Policy	นโยบายที่สนับสนุนความผาสุกอย่างเป็นระบบ
ระดับสำนักคุณภาพและบริหารความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนัก/ เจ้าหน้าที่	- พัฒนา PERMA Profiler ภาษาไทย - ออกแบบ Audit แบบสนทนา - สร้างแพลตฟอร์มแบ่งปันความรู้	ระบบวัดและพัฒนา PERMA ที่เป็นรูปธรรม
ระดับหน่วยงาน/ คณะ	หัวหน้าหน่วยงาน/ อาจารย์	- จัดกิจกรรม Team Building - ออกแบบงานให้เกิด Flow - สร้าง Feedback Culture	บุคลากรมีความสุขและมีส่วนร่วมสูง

ตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของการนำกรอบแนวคิดไปใช้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกระดับ โดยระดับผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้าง นโยบายและจัดสรรทรัพยากร ระดับสำนักคุณภาพและบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ เป็นผู้ออกแบบระบบและเครื่องมือ และระดับหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติจริง สิ่งที่สำคัญคือการเปลี่ยนบทบาทของสำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยง จากผู้ตรวจสอบและลงโทษ เป็น ผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งความผาสุก ซึ่งต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของ กระบวนทัศน์ ทักษะและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน

องค์ความรู้จากบทความนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในระดับนโยบาย (Policy Level) และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) โดยควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง สามประการหลัก ดังต่อไปนี้

1. ระดับผู้บริหาร (Executive Level) การเปลี่ยนแปลงสำคัญคือการยกระดับความผาสุก จากสวัสดิการมาสู่การลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Douglas, 2021) โดยผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการต้องบรรจุ PERMA เป็น Key Performance Indicators (KPIs) ในแผนกลยุทธ์ จัดสรรงบประมาณโดยมองเป็นการลงทุน ไม่ใช่ ค่าใช้จ่าย และจัดทำนโยบายความผาสุกที่เชื่อมโยงกับนโยบายคุณภาพและความเสี่ยงอย่างชัดเจน แนวทางเฉพาะประกอบด้วย การจัดตั้งคณะกรรมการความผาสุกระดับกรรมการสถาบัน การกำหนดเป้าหมาย PERMA Score (เช่น คะแนนเฉลี่ยต้องไม่ต่ำกว่า 7/10) เป็นตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ และการสนับสนุนผู้บริหาร ระดับกลางให้เข้ารับการอบรม PERMA Leadership เพื่อเป็น Role Model Donaldson et al. (2022)

2. ระดับสำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยง (Office Level) บทบาทสำคัญคือการเปลี่ยนจาก ผู้ตรวจสอบ เป็น ผู้ออกแบบระบบนิเวศ (Ecosystem Designer) ที่เอื้อต่อความผาสุก (Cotelnic, 2023) แนวทางปฏิบัติหลักสามประการ ได้แก่ หนึ่ง การพัฒนา PERMA Profiler ภาษาไทยที่ปรับตามบริบท พร้อมระบบ Dashboard แบบ Real-time และนำไปใช้วัดปีละ 2 ครั้ง (ต้นปีและกลางปี) สอง การออกแบบ กระบวนการ Audit ใหม่ที่ใช้หลัก Appreciative Inquiry แทนการตรวจจับข้อผิดพลาด โดยเน้นการสนทนา เชิงบวกและการเรียนรู้ร่วมกัน และสาม การสร้างแพลตฟอร์มแบ่งปันความรู้ข้ามสายงาน (Knowledge Sharing Platform) และพัฒนาโปรแกรม Meaning Communication ที่ช่วยให้บุคลากรเห็นความหมาย ของงานด้านคุณภาพต่อตนเองและสังคม (Butler & Kern, 2016)

3. ระดับหน่วยงาน/คณะ (Unit/Faculty Level) แนวทางที่เป็นรูปธรรมคือการจัดกิจกรรมเสริมสร้าง PERMA ในแต่ละมิติอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย กิจกรรม Team Building และ Icebreaker เพื่อสร้าง R (Relationships) โปรแกรม Recognition และ Celebration เพื่อเสริม A (Accomplishment) การจัด Mindfulness Workshop และ Gratitude Practice เพื่อเพิ่ม P (Positive Emotion) การออกแบบ งานให้เกิด Flow State ผ่าน Job Crafting โดยให้บุคลากรมีอิสระในการออกแบบวิธีการทำงานบางส่วน เพื่อเพิ่ม E (Engagement) และการสร้าง Feedback Culture ที่เน้นการพัฒนาแทนการตำหนิ รวมถึงการเปิด

โอกาสให้บุคลากรนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อเสริม M (Meaning) (Douglas, 2021; Liang & Cao, 2021; Taylor Institute, 2023)

กรอบแนวคิดนี้สร้างคุณค่าในสามมิติที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) คุณค่าต่อวงวิชาการ โดยเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎี (Theoretical Gap) ในการบูรณาการสามสาขาวิชาที่ไม่เคยถูกเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมาก่อน ได้แก่ Well-being Science, Risk Management และ Quality Development (Bazaluk et al., 2024; Liang & Cao, 2021) โดยเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่มอง PERMA เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงด้านคน ซึ่งต่างจากงานวิจัยเดิมที่มองความผาสุกเป็นเพียงผลลัพธ์ (Outcome) 2) คุณค่าต่อสถาบันอุดมศึกษา โดยลดความเสี่ยงด้านคนสี่ประเภทหลัก (Burnout, Reluctant Stayers, Change Fatigue และการต่อต้านระบบคุณภาพ) ซึ่ง McKinsey & Company (2022) ระบุว่าเป็น Operational Risk ที่ร้ายแรงที่สุดในศตวรรษที่ 21 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบคุณภาพโดยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ขับเคลื่อนจากภายใน (Quality Culture) และสร้างองค์กรที่มีภูมิคุ้มกันสูง (Organizational Resilience) ที่สามารถปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว (Douglas, 2021; Liang & Cao, 2021) และ 3) คุณค่าต่อสังคม โดยยกระดับคุณภาพการศึกษาผ่านระบบคุณภาพที่ขับเคลื่อนจากภายในอย่างแท้จริง สร้างองค์กรต้นแบบด้าน Well-being ที่สามารถเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้องค์กรอื่นศึกษา และส่งเสริมสังคมที่มีความสุขและยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับ SDG 3 (สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี) และ SDG 4 (การศึกษาที่มีคุณภาพ) (Bazaluk et al., 2024)

การนำกรอบแนวคิดนี้ไปขยายผลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติ (Practical Guidebook) เป็นภาษาไทยสำหรับสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนา PERMA Profiler ภาษาไทยที่ปรับตามบริบทการอุดมศึกษาไทย พร้อมระบบ Dashboard การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop) สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาคุณภาพ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การนำไปใช้ และการเสนอต่อหน่วยงานกำกับ (สกอ., สมศ.) เพื่อบรรจุมิติ Well-being เข้าในเกณฑ์การประกันคุณภาพอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้สถาบันทุกแห่งให้ความสำคัญกับความผาสุกของบุคลากรอย่างจริงจัง (Donaldson et al., 2022)

เอกสารอ้างอิง (References)

- Anderson, G., & Cohen, L. (2014). Redesigning the quality assurance system: From compliance to improvement. *Quality in Higher Education*, 20(2), 195–211.
- Bazaluk, O., Pavlychenko, A., Yavorska, O., Nesterova, O., Tsopa, V., Cheberichko, S., Deryugin, O., & Lozynskyi, V. (2024). Improving the risk management process in quality management systems of higher education. *Scientific Reports*, 14(1), 3977. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-53455-9>

- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48.
<https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Casali, N., & Feraco, T. (2024). Which character strengths may build organizational well-being? Insights from an international sample of workers. *PLOS ONE*, 19(10), e0312934.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312934>
- Clemons, R., & Jance, M. (2024). Defining quality in higher education and identifying opportunities for improvement. *SAGE Open*, 14(3), Article 21582440241271155.
<https://doi.org/10.1177/21582440241271155>
- Cotelnic, A. (2023). Quality assurance in higher education institutions through the risk management integration. *Journal of Social Sciences*, 6(1), 58–68.
[https://doi.org/10.52326/jss.utm.2023.06\(1\).06](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2023.06(1).06)
- Donaldson, S. I., Kern, M. L., & Donaldson, S. I. (2024). Systems-informed PERMA+4: Measuring well-being and performance at the employee, team, and supervisor levels. *International Journal of Applied Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00155-y>
- Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 817244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Douglas, S. (2021). Building organizational resilience through human capital management strategy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 35(5), 19–21. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
- L’Huillier, N. (2025, March 16). How to build a culture of quality in higher education institutions. *EHL Hospitality Insights*. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/culture-quality-higher-education>
- Ho, H. C. Y., & Chan, Y. C. (2022). Flourishing in the workplace: A one-year prospective study on the effects of perceived organizational support and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 922.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19020922>
- Lanarès, J. (2009). Tracking the development of a quality culture: Is the discourse translated into action? In *EUA case studies 2009*. European University Association.

- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Liu, X., & Raghuram, S. (2022). The effects of latent withdrawal profiles on employee turnover, destinations and job performance. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 384–405. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12362>
- McKinsey & Company. (2022). *What is burnout?* McKinsey Health Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-burnout>
- Pérez Mayo, A. R., Bahena Velaz, E., Roque Nieto, N., & Guerrero Sánchez, P. (2019). Working happiness in the human resource of a university organization based on Seligman's PERMA model. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 101–109. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15718>
- Prosci. (n.d.). *Overcome and prevent change fatigue*. <https://www.prosci.com/change-fatigue>
- Rashid, H. H., Hussain, G., Rashid, T., & Hussain, S. (2024). Professional quality of life among healthcare workers: A case study conducted during the COVID-19 pandemic. *International Health Review*, 4(1), 15–28. <https://doi.org/10.32350/ihr.41.02>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Taylor Institute for Teaching and Learning. (2023, February 15). The PERMA model: Strategies for promoting workplace flourishing. University of Calgary. <https://taylorinstitute.ucalgary.ca/resources/the-PERMA-model-strategies-for-promoting-workplace-flourishing>
- To, N. T., Nguyen, Q. V., & Nguyen, T. T. (2025). The PERMA model and job performance: Unveiling the mediating role of job satisfaction in the tourism sector strategy. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(3), 378–389. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i3siart14>
- Trirat, P., & Visuttakul, C. (2024). Development approach for quality assurance in higher education on area-based and community based on the concept of management of educational institution as the world of new learning to promote students' living valuable lives. *World Journal of Education*, 14(3), 1–19. <https://doi.org/10.5430/wje.v14n3p1>

Wellable. (2022, November 20). Not all employee retention is good: Study explores “reluctant stayers.” <https://www.wellable.co/blog/not-all-employee-retention-is-good-study-explores-reluctant-stayers/>

Wilczyński, A., & Kołoszycz, E. (2023). Applying the PERMA model in employee wellbeing. *e-mentor*, 99(2), 39–46. <https://doi.org/10.15219/em99.1605>