

การวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อมุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THEORY Z AND THE PERMA MODEL :
NEW PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE 21ST CENTURY

ธณัฐ อัทธวิทธนา

Thanat Atthiwatthana

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Faculty of Business Administration, Rajapruk University

Email: aump.thanat@gmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อเสนอ มุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ผู้เขียนนำเสนอ 1) แนวคิดหลักของทฤษฎี Z 2) องค์ประกอบสำคัญของโมเดล PERMA 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบจุดแข็งและข้อจำกัดของทั้งสองแนวคิด 4) แนวทางการผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อการพัฒนาองค์กร และ 5) กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานในองค์กรสมัยใหม่ ทฤษฎี Z เน้นการสร้าง ความผูกพันระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ในขณะที่โมเดล PERMA มุ่งเน้นการสร้าง ความเจริญงอกงามของบุคคลผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ อารมณ์เชิงบวก ความผูกพัน ความสัมพันธ์ ความหมาย และความสำเร็จ การวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่าทั้งสองแนวคิดมีจุดแข็งที่สามารถเสริมซึ่งกันและกัน โดยทฤษฎี Z ให้กรอบการจัดการที่ชัดเจน ขณะที่โมเดล PERMA เน้นการพัฒนาความสุขและความเจริญงอกงามของบุคคล บทความนี้เสนอแนวทางการผสมผสานทั้งสองแนวคิดเพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นทั้งผลการปฏิบัติงานและความเจริญงอกงามส่วนบุคคล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความผูกพัน ตลอดจนการพัฒนากระบวนการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งด้านผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน องค์ความรู้จากบทความนี้จะประโยชน์ต่อผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรที่ตอบโจทย์ความท้าทายในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ทฤษฎี Z , โมเดล PERMA , การพัฒนาองค์กร , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , ความเจริญงอกงามในองค์กร

*Received March 24, 2025; Revised April 23, 2025; Accepted May 2, 2025

Abstract

This academic article presents a comparative analysis between Theory Z and the PERMA model to offer a new perspective on organizational development in the 21st century. It highlights that modern organizations face the challenge of balancing performance and employee well-being. The author presents: 1) the main concepts of Theory Z, 2) the key components of the PERMA model, 3) a comparative analysis of the strengths and limitations of both concepts, 4) ways to integrate Theory Z and the PERMA model for organizational development, and 5) case studies of the application of the integrated concepts in modern organizations. Theory Z focuses on fostering long-term commitment between the organization and employees, participatory decision-making, and the development of diverse skills, while the PERMA model emphasizes individual flourishing through five elements: positive emotions, engagement, relationships, meaning, and accomplishment. The comparative analysis reveals that both concepts have strengths that complement each other. Theory Z provides a clear management framework, while the PERMA model focuses on enhancing personal happiness and flourishing. This article proposes an approach to integrate both concepts to create an efficient organization that promotes employee well-being. It suggests strategies for human resource development that focus on both performance outcomes and individual growth, creating a culture that fosters participation and commitment, and developing a comprehensive performance evaluation system that encompasses both work performance and employee well-being. The knowledge presented in this article will be valuable for managers and human resource developers in designing organizational development strategies that address the challenges of the 21st century.

Keywords: Theory Z , PERMA model , Organizational Development ,
Human Resource Management, Organizational Flourishing

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรต่างๆ เผชิญกับความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ จากการศึกษาของ Aydin, O. T. (2018) พบว่าแนวคิดการจัดการแบบทฤษฎี Z มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการวิจัยในมหาวิทยาลัย ในขณะที่งานวิจัยของ Tanawattanakorn, C. (2015) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กรในประเทศไทย นอกจากนี้ Sunalai, S. (2023) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างในการศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ทฤษฎี Z เป็นแนวคิดที่พัฒนาโดย William Ouchi ในปี 1981 โดยผสมผสานแนวทางการจัดการของ ญี่ปุ่นและอเมริกา เน้นการสร้าง ความผูกพันระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย Ouchi, W. G. (1981) England, G. W. (1983) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ การจัดการแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่าทฤษฎี Z สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ แตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน โมเดล PERMA เป็นแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเจริญอก งามของบุคคลผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ อารมณ์เชิงบวก ความผูกพัน ความสัมพันธ์ ความหมาย และ ความสำเร็จ Positive Psychology (2017) การศึกษาของ Panthong et al., 2018 ได้เปรียบเทียบความตรง ร่วมสมัยของมาตรวัดความสุขตามทฤษฎี PERMA กับมาตรวัดความสุขอื่นๆ ในบริบทของประเทศไทย

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อนำเสนอ มุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการบูรณาการแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับ แนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานไป พร้อมกัน การศึกษานี้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างในองค์ความรู้ด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารทรัพยากร มนุษย์ โดยเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวคิดที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความท้าทายในยุค ปัจจุบัน ดังที่ Aithal, S., & Kumar, S. (2016) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี X, Y, Z และ A ในการ จัดการคนและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการแนวคิดต่างๆ ในการจัดการ องค์กร

บทความนี้เสนอการวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดหลักของทฤษฎี Z และโมเดล PERMA จุดแข็ง และข้อจำกัดของทั้งสองแนวคิด แนวทางการผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อการพัฒนาองค์กร และกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานในองค์กรสมัยใหม่ ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อ นักวิชาการ ผู้บริหาร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรที่ตอบโจทย์ความ ท้าทายในศตวรรษที่ 21 และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chantathanont, N. (2022) ที่ศึกษาความผูกพันกับองค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็น ประเด็นสำคัญในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่

เนื้อหา

การวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อมุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กรใน ศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการบูรณาการแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิง บวก เพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานไปพร้อมกัน จากการทบทวน บรรณกรรมพบว่ายังมีช่องว่างของความรู้ในการศึกษาเกี่ยวกับการผสมผสานแนวคิดทั้งสองเพื่อการพัฒนา องค์กรในบริบทปัจจุบัน การบูรณาการทฤษฎี Z เข้ากับโมเดล PERMA จะสร้างกรอบคิดใหม่ที่แตกต่างจาก แนวทางเดิม 3 ประการ 1) การเปลี่ยนจากการเน้นประสิทธิภาพเชิงเดี่ยวสู่สมดุลองค์รวม แนวทางเดิมมักแยก การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร (ทฤษฎี Z) กับการพัฒนาความเป็นอยู่ (PERMA) ออกจากกัน แต่การบูรณา การทั้งสองช่วยสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรและสุขภาวะบุคคล 2) การขยายกรอบเวลาการพัฒนา องค์กร แนวทางเดิมของทฤษฎี Z เน้นผลลัพธ์ระยะยาว ในขณะที่ PERMA ให้เครื่องมือวัดผลระยะสั้น การ ผสมผสานช่วยสร้างแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งระยะสั้นและยาว และ 3) การปรับแนวคิดตะวันตก- ตะวันออก ให้เข้ากับบริบทสากล การนำจุดแข็งของทฤษฎี Z ที่มีรากฐานจากญี่ปุ่นมาผนวกกับ PERMA จาก ตะวันตก สร้างกรอบคิดที่เหมาะสมกับองค์กรข้ามวัฒนธรรม การวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้จะช่วยเติมเต็ม

ช่องว่างดังกล่าวและนำเสนอมุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. แนวคิดหลักของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นแนวคิดการจัดการที่พัฒนาโดย William Ouchi ในปี 1981 โดยผสมผสานแนวทางการจัดการของญี่ปุ่นและอเมริกา Ouchi, W. G. (1981) อธิบายว่าทฤษฎี Z เน้นการสร้าง ความผูกพันระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย องค์กรประกอบสำคัญของทฤษฎี Z ประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วมกัน การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบไม่เฉพาะเจาะจง และแนวทางแบบองค์รวม การศึกษาของ Aydin, O. T. (2018) พบว่าแนวคิดการจัดการแบบทฤษฎี Z มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการวิจัยในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ England, G. W. (1983) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่าทฤษฎี Z สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่แตกต่างกัน

2. องค์ประกอบสำคัญของโมเดล PERMA

โมเดล PERMA เป็นแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่พัฒนาโดย Martin Seligman โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเจริญงอกงามของบุคคลผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ อารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) ความผูกพัน (Engagement) ความสัมพันธ์ (Relationships) ความหมาย (Meaning) และความสำเร็จ (Accomplishment) Positive Psychology (2017) การศึกษาของ Panthong et al., 2018 ได้เปรียบเทียบความตรงร่วมนัยของมาตรวัดความสุขตามทฤษฎี PERMA กับมาตรวัดความสุขอื่นๆ ในบริบทของประเทศไทย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมของโมเดล PERMA ในการวัดความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีในบริบทองค์กร

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบจุดแข็งและข้อจำกัดของทั้งสองแนวคิด

ทฤษฎี Z และโมเดล PERMA มีจุดแข็งและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ ทฤษฎี Z มีจุดแข็งในการให้กรอบการจัดการที่ชัดเจน เน้นการสร้าง ความผูกพันระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน และส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี Z อาจมีข้อจำกัดในการปรับใช้กับทุกวัฒนธรรมองค์กรและอาจมีความท้าทายในการปรับใช้ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิม ในขณะที่โมเดล PERMA มีจุดแข็งในการมุ่งเน้นการพัฒนาความสุขและความเจริญงอกงามของบุคคล มีความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้กับบริบทที่หลากหลาย และครอบคลุมมิติต่างๆ ของความเป็นอยู่ที่ดี แต่อาจมีข้อจำกัดในการให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงในการจัดการองค์กรและอาจมีความท้าทายในการวัดผลและประเมินผลในบางมิติ

4. แนวทางการผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อการพัฒนาองค์กร

การผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA สามารถนำเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยมีแนวทางดังนี้ 1) บูรณาการแนวคิดการจ้างงานระยะยาวของทฤษฎี Z กับการส่งเสริมความผูกพัน (Engagement) ตามโมเดล PERMA 2) ประยุกต์ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของทฤษฎี Z ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) ตามโมเดล PERMA 3) พัฒนาระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งด้านผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยใช้แนวคิดจากทั้งสองทฤษฎี 4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความเจริญงอกงามของบุคคล

5. กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานในองค์กรสมัยใหม่

การศึกษาของ Chantathanont, N. (2022) เกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการแนวคิดด้านการจัดการและความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน นอกจากนี้ การศึกษาของ Sunalai, S. (2023) เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการ สร้างสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทั้งทฤษฎี Z และโมเดล PERMA

แนวคิดหลักของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นแนวคิดการจัดการที่พัฒนาโดย William Ouchi ในปี 1981 โดยผสมผสานแนวทางการ จัดการของญี่ปุ่นและอเมริกา Ouchi, W. G. (1981) อธิบายว่าทฤษฎี Z เน้นการสร้าง ความผูกพันระยะยาว ระหว่างองค์กรและพนักงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย องค์ประกอบ สำคัญของทฤษฎี Z ประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วมกัน การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบ ไม่เฉพาะเจาะจง และแนวทางแบบองค์รวม Ouchi, W. G. (1984) ได้ขยายแนวคิดของทฤษฎี Z ในหนังสือ "The M-Form Society" โดยเสนอว่าการทำงานเป็นทีมแบบอเมริกันสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถใน การแข่งขันได้ เขาเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการพัฒนาความไว้วางใจ ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

การศึกษาของ Aydin, O. T. (2018) พบว่าแนวคิดการจัดการแบบทฤษฎี Z มีผลกระทบเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพการวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานวิจัยและ การพัฒนาความร่วมมือระหว่างนักวิจัย นอกจากนี้ England, G. W. (1983) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบการ จัดการแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่าทฤษฎี Z สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ แตกต่างกัน โดยเฉพาะในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและพนักงาน

Aithal, S., & Kumar, S. (2016) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี X, Y, Z และ A ในการจัดการ คนและผลการปฏิบัติงาน พบว่าทฤษฎี Z มีจุดเด่นในการส่งเสริมความผูกพันของพนักงานและการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม พวกเขาเสนอว่าการผสมผสานแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ อาจเป็น แนวทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในการจัดการองค์กรสมัยใหม่ Schoneman, P. H. (1985) ได้ศึกษาการ ประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z ในการปรับปรุงโรงเรียน พบว่าแนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ Ouchi, W. G. (2003) ได้ นำแนวคิดของทฤษฎี Z มาประยุกต์ใช้ในการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจและการ สร้างความรับผิดชอบร่วมกันในระบบโรงเรียน ในบริบทของประเทศไทย Tanawattanakorn, C. (2015) ได้ ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการสร้าง ความผูกพันของคนเก่งในประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ทฤษฎี Z ในด้านการสร้างความผูกพันระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการให้โอกาสในการพัฒนา ตนเองแก่พนักงาน

ในมุมมองของผู้เขียน ทฤษฎี Z นำเสนอแนวคิดที่มีคุณค่าในการจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะใน ประเด็นการสร้าง ความผูกพันระยะยาวและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การนำทฤษฎี Z ไปประยุกต์ใช้ในบริบทปัจจุบันอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการการจ้างงาน

ระยะยาวแบบดั้งเดิม หรือการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ นอกจากนี้ การผสมผสานแนวคิดของทฤษฎี Z กับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่อื่นๆ อาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎี Z เป็นแนวคิดการจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันระยะยาว การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย แม้ว่าทฤษฎีนี้จะถูกพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 แต่หลักการสำคัญของทฤษฎี Z ยังคงมีความเกี่ยวข้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและพนักงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบสำคัญของโมเดล PERMA

โมเดล PERMA เป็นแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่พัฒนาโดย Martin Seligman โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเจริญงอกงามของบุคคลผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ อารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) ความผูกพัน (Engagement) ความสัมพันธ์ (Relationships) ความหมาย (Meaning) และความสำเร็จ (Accomplishment) Positive Psychology (2017) องค์ประกอบทั้ง 5 ประการของโมเดล PERMA มีรายละเอียดดังนี้ 1) อารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) เน้นการสร้างและรักษาอารมณ์เชิงบวก เช่น ความสุข ความพึงพอใจ และความหวัง 2) ความผูกพัน (Engagement) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกิจกรรมต่างๆ และการเข้าสู่สภาวะ "flow" หรือการมีสมาธิจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่ 3) ความสัมพันธ์ (Relationships) ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 4) ความหมาย (Meaning) เน้นการค้นหาและสร้างความหมายในชีวิต รวมถึงการมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง 5) ความสำเร็จ (Accomplishment) มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในชีวิต

การศึกษาของ Panthong et al., 2018 ได้เปรียบเทียบความตรงร่วมสมัยของมาตรวัดความสุขตามทฤษฎี PERMA กับมาตรวัดความสุขอื่นๆ ในบริบทของประเทศไทย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมของโมเดล PERMA ในการวัดความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีในบริบทองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าโมเดล PERMA มีความสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมของไทย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ Tanawattanakorn, C. (2015) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการสร้าง ความผูกพันของคนเก่งในประเทศไทย ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านความผูกพัน (Engagement) และความสัมพันธ์ (Relationships) ในโมเดล PERMA ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

Chantathanont, N. (2022) ได้ทำการศึกษาความผูกพันกับองค์กรและสุขในการทำงานของพนักงานประจำบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโมเดล PERMA ในด้านความผูกพันและอารมณ์เชิงบวก ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร Lertpittayakun, P. (2022) ได้ศึกษาอิทธิพลระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับความเครียดของพนักงานเอกชนเนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษานี้มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านอารมณ์เชิงบวกและความสำเร็จในโมเดล PERMA โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อลดความเครียดและเพิ่มความสุขในการทำงาน Sunalai, S. (2023) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความ

สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเจนเนอเรชันวายบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านความสำเร็จและความหมายในโมเดล PERMA ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน

ความเห็นของผู้เขียน โมเดล PERMA นำเสนอมุมมองที่ครอบคลุมและสมดุลในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลและองค์กร โดยให้ความสำคัญกับทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคล (เช่น อารมณ์เชิงบวกและความหมาย) และปัจจัยภายนอก (เช่น ความสัมพันธ์และความสำเร็จ) อย่างไรก็ตาม การนำโมเดล PERMA ไปประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรอาจต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ การผสมผสานแนวคิดของโมเดล PERMA กับทฤษฎีการจัดการอื่นๆ เช่น ทฤษฎี Z อาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรได้มากยิ่งขึ้น สรุปได้ว่า โมเดล PERMA นำเสนอแนวทางในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลและองค์กรผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ อารมณ์เชิงบวก ความผูกพัน ความสัมพันธ์ ความหมาย และความสำเร็จ การศึกษาในบริบทของประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและประสิทธิภาพของโมเดลนี้ในการวัดและพัฒนาความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กร การนำโมเดล PERMA มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดการจัดการอื่นๆ อาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์เปรียบเทียบจุดแข็งและข้อจำกัดของทั้งสองแนวคิด

การวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เผยให้เห็นถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ต่างกันของทั้งสองแนวคิด ซึ่งสามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21

จุดแข็งของทฤษฎี Z

1. กรอบการจัดการที่ชัดเจน Ouchi, W. G. (1981) นำเสนอแนวทางการจัดการที่เป็นรูปธรรม โดยผสมผสานแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน
2. การสร้างความผูกพันระยะยาว ทฤษฎี Z เน้นการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงานในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Tanawattanakorn, C. (2015) ที่พบว่าการสร้างความผูกพันเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
3. การส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม Aydin, O. T. (2018) พบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการวิจัยในมหาวิทยาลัย

ข้อจำกัดของทฤษฎี Z

1. ความท้าทายในการปรับใช้กับทุกวัฒนธรรมองค์กร England, G. W. (1983) ชี้ให้เห็นว่าการนำทฤษฎี Z ไปใช้อาจมีข้อจำกัดในบางบริบททางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในประเทศหรือองค์กรที่มีค่านิยมเน้นความเป็นปัจเจกนิยมสูง เช่น สหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จส่วนบุคคล การเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว และการตัดสินใจแบบรายบุคคล มากกว่าการตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการจ้างงานระยะยาวตามแนวคิดของทฤษฎี Z ตัวอย่างเช่น ในบริษัทอเมริกันทั่วไปที่มีวัฒนธรรมการแข่งขันสูงและเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น การนำระบบจ้างงานตลอดชีพหรือการตัดสินใจแบบกลุ่มอาจทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้านหรือขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

2. ความยากในการปรับใช้กับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิม Ouchi, W. G. (1984) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับแนวคิดของทฤษฎี Z อาจเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรที่มีลำดับชั้นชัดเจนและเน้นการควบคุมแบบทางการ เช่น หน่วยงานราชการหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบราชการสูง ซึ่งอาจขาดความยืดหยุ่นในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและการตัดสินใจแบบกลุ่ม

จุดแข็งของโมเดล PERMA

1. การมุ่งเน้นการพัฒนาความสุขและความเจริญงอกงามของบุคคล Positive Psychology (2017) อธิบายว่าโมเดล PERMA มีความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลอย่างรอบด้าน

2. ความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ Panthong et al., 2018 พบว่าโมเดล PERMA สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในบริบทของประเทศไทย

3. การครอบคลุมมิติต่างๆ ของความเป็นอยู่ที่ดี Chantathanont, N. (2022) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของโมเดล PERMA สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน

ข้อจำกัดของโมเดล PERMA

1. การขาดแนวทางที่เฉพาะเจาะจงในการจัดการองค์กร โมเดล PERMA เน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลเป็นหลัก แต่ไม่ได้ให้แนวทางที่ชัดเจนสำหรับการจัดการองค์กรในภาพรวม เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร ระบบการจ้างงาน หรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จึงอาจไม่ตอบโจทย์องค์กรที่ต้องการแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการจัดการ

2. ความท้าทายในการวัดผลและประเมินผลในบางมิติ การวัดองค์ประกอบบางอย่าง เช่น

ความหมาย (Meaning) อาจมีความซับซ้อนและท้าทายในการประเมินผลเชิงปริมาณ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบแนวคิดหลักของทฤษฎี Z และโมเดล PERMA

ประเด็นเปรียบเทียบ	ทฤษฎี Z	โมเดล PERMA
แนวคิดหลัก	การผสมผสานการบริหารแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน	การสร้างความสุขและความเจริญงอกงามของบุคคล
จุดเน้น	ความผูกพันระยะยาว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	ความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคล
องค์ประกอบหลัก	การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาทักษะที่หลากหลาย	อารมณ์เชิงบวก ความผูกพัน ความสัมพันธ์ ความหมาย ความสำเร็จ
จุดแข็ง	กรอบการจัดการที่ชัดเจน การสร้างความผูกพันระยะยาว	ความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ การครอบคลุมมิติต่างๆ ของความเป็นอยู่ที่ดี
ข้อจำกัด	ความท้าทายในการปรับใช้กับทุกวัฒนธรรม ความยากในการปรับใช้กับองค์กรแบบดั้งเดิม	การขาดแนวทางที่เฉพาะเจาะจงในการจัดการ ความท้าทายในการวัดผลบางมิติ
การประยุกต์ใช้	การพัฒนาโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดี การสร้างความผูกพันของพนักงาน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่าทั้งทฤษฎี Z และโมเดล PERMA มีจุดแข็งและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน โดยทฤษฎี Z มีความเข้มแข็งในการให้กรอบการจัดการที่ชัดเจน ในขณะที่โมเดล PERMA มีจุดเด่นในการมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคล ความเห็นของผู้เขียน การผสมผสานจุดแข็งของทั้งสองแนวคิดอาจนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 โดยการนำกรอบการจัดการที่ชัดเจนของทฤษฎี Z มาผนวกกับการมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลตามโมเดล PERMA อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ควรคำนึงถึงบริบทเฉพาะขององค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

การบูรณาการทฤษฎี Z และโมเดล PERMA แม้จะมีศักยภาพในการพัฒนาองค์กร แต่ก็มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณาอย่างรอบคอบ ประการแรก ความขัดแย้งเชิงแนวคิดระหว่างการจ้างงานระยะยาวของทฤษฎี Z กับความยืดหยุ่นที่อาจจำเป็นสำหรับการสร้างความผูกพัน (Engagement) ตามโมเดล PERMA อาจนำไปสู่ความท้าทายในการปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานเจนเนอเรชันใหม่ที่ไม่ต้องการความผูกพันระยะยาวกับองค์กรเดียว ประการที่สอง การวัดผลลัพธ์ของการบูรณาการทั้งสองแนวคิดอาจทำได้ยาก โดยเฉพาะองค์ประกอบบางอย่างของ PERMA เช่น ความหมาย (Meaning) ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมและยากต่อการประเมินเชิงปริมาณ ประการที่สาม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างรากฐานของทฤษฎี Z (ญี่ปุ่น-อเมริกัน) และโมเดล PERMA (ตะวันตก) อาจทำให้การบูรณาการไม่เหมาะสมกับทุกบริบททางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในประเทศที่มีค่านิยมและแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ความซับซ้อนในการนำแนวคิดผสมผสานไปปฏิบัติอาจทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินการ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับแนวคิดผสมผสานอาจเผชิญกับการต่อต้านจากพนักงานและผู้บริหารบางส่วนที่คุ้นเคยกับวิธีการทำงานแบบเดิม ความท้าทายสำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจ (ประสิทธิภาพและผลกำไร) กับการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งในบางสถานการณ์อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายทั้งสองด้าน Lertpittayakun, P. (2022) ชี้ให้เห็นว่าความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในการทำงาน แต่การสร้างสมดุลนี้อาจขัดแย้งกับการเน้นประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานตามแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี Z และโมเดล PERMA แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการบูรณาการจุดแข็งของทั้งสองแนวคิดเพื่อการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยทฤษฎี Z สามารถให้กรอบการจัดการที่ชัดเจน ในขณะที่โมเดล PERMA สามารถเสริมด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การผสมผสานนี้อาจนำไปสู่การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเจริญงอกงามของพนักงานไปพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม การนำไปประยุกต์ใช้ควรคำนึงถึงข้อจำกัดของแต่ละแนวคิดและปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ

แนวทางการผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อการพัฒนาองค์กร

การผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA สามารถนำเสนอมุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยมีแนวทางดังนี้

1. บูรณาการแนวคิดการจ้างงานระยะยาวของทฤษฎี Z กับการส่งเสริมความผูกพัน (Engagement) ตามโมเดล PERMA

Ouchi, W. G. (1981) เสนอแนวความคิดการจ้างงานระยะยาวเพื่อสร้างความมั่นคงและความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านความผูกพัน (Engagement) ในโมเดล PERMA Positive Psychology (2017) การบูรณาการแนวคิดนี้สามารถทำได้โดยการสร้างโอกาสการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานที่ทำทายและมีความหมาย Tanawattanakorn, C. (2015) พบว่าการสร้างความผูกพันของคนเก่งในประเทศไทยเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทั้งทฤษฎี Z และโมเดล PERMA

2. ประยุกต์ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของทฤษฎี Z ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) ตามโมเดล PERMA

Aydin, O. T. (2018) พบว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎี Z ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการวิจัยในมหาวิทยาลัย การผสมผสานแนวคิดนี้กับการสร้างความสัมพันธ์ตามโมเดล PERMA สามารถทำได้โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร และการพัฒนาทักษะการสื่อสารและการร่วมมือ Chantathanont, N. (2022) พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานมีผลต่อความผูกพันกับองค์กรและความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการสร้างความสัมพันธ์ในโมเดล PERMA

3. พัฒนาระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งด้านผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยใช้แนวคิดจากทั้งสองทฤษฎี

ทฤษฎี Z เสนอแนวความคิดการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป Ouchi, W. G. (1981) ในขณะที่โมเดล PERMA ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Accomplishment) และความหมาย (Meaning) ในการทำงาน Positive Psychology (2017) การผสมผสานแนวคิดนี้สามารถนำไปสู่การพัฒนาระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งผลการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดีของ Panthong et al., 2018 พบว่ามาตรวัดความสุขตามทฤษฎี PERMA มีความเหมาะสมในบริบทของประเทศไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมมากขึ้น

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความเจริญงอกงามของบุคคล

Ouchi, W. G. (1984) เน้นย้ำความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การผสมผสานแนวคิดนี้กับโมเดล PERMA สามารถนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความเจริญงอกงามของบุคคล Sunalai, S. (2023) พบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดี

ความเห็นของผู้เขียน การผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA นำเสนอโอกาสในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานไปพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม การนำแนวทางนี้ไปปฏิบัติจริงอาจต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร รวมถึงความต้องการที่หลากหลายของพนักงานในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของพนักงานเจนเนอเรชันใหม่ที่อาจแตกต่างจากแนวคิดดั้งเดิมของทฤษฎี Z สรุปได้ว่า การผสมผสานทฤษฎี Z และโมเดล PERMA นำเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยการบูรณาการแนวความคิดการจ้างงานระยะยาวกับการส่งเสริมความผูกพัน การประยุกต์ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาระบบการประเมินผลที่ครอบคลุม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทั้ง

ประสิทธิภาพและความเจริญงอกงาม แนวทางนี้สามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานในองค์กรสมัยใหม่

การประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานระหว่างทฤษฎี Z และโมเดล PERMA ในองค์กรสมัยใหม่สามารถพบได้ในหลายกรณีศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการกับความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่และการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

Chantathanont, N. (2022) ได้ทำการศึกษาความผูกพันกับองค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงานประจำบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงาน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎี Z ในด้านการสร้างความผูกพันระยะยาวและการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย และยังสอดคล้องกับองค์ประกอบของโมเดล PERMA ในด้านความผูกพัน (Engagement) และความสัมพันธ์ (Relationships)

การศึกษาของ Sunalai, S. (2023) เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันวาย พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎี Z ในด้านการมองพนักงานแบบองค์รวม และโมเดล PERMA ในด้านการส่งเสริมอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) และความหมาย (Meaning) ในการทำงาน

Lertpittayakun, P. (2022) ได้ศึกษาอิทธิพลระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับความเครียดของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎี Z ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และโมเดล PERMA ในการส่งเสริมอารมณ์เชิงบวกและความสำเร็จ (Accomplishment)

Aydin, O. T. (2018) ได้ศึกษาผลกระทบของทฤษฎี X, Y และ Z ต่อประสิทธิภาพการวิจัยในมหาวิทยาลัยของตุรกี พบว่าการจัดการตามแนวคิดของทฤษฎี Z มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการวิจัย โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาทักษะของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านความผูกพัน (Engagement) และความสำเร็จ (Accomplishment) ในโมเดล PERMA นอกจากนี้ Schoneman, P. H. (1985) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z ในการปรับปรุงโรงเรียน พบว่าแนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานของ Ouchi, W. G. (2009) ที่นำแนวคิดของทฤษฎี Z มาประยุกต์ใช้ในการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจและการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในระบบโรงเรียน

ผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z

งานวิจัยของ Supawadee, T. (2010) ชี้ว่าบริษัทข้ามชาติที่มีการบริหารแบบ Z เช่น IBM (ประเทศไทย) พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับสูง โดยเฉพาะด้านความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิตและกาย โอกาสในการพัฒนาความรู้

และทักษะ และการแบ่งเวลาระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง พนักงานมุ่งมั่นใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และมีแนวโน้มอยากทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณ การนำทฤษฎี Z ไปใช้ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความไว้วางใจ การตัดสินใจร่วมกัน และความมั่นคงในอาชีพ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและลดอัตราการลาออก

ผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้โมเดล PERMA

งานวิจัยของ Wilczyński, A. & Kotłyszcz, E. (2023) และบทความวิชาการล่าสุดของ Thanat, A. (2024) ชี้ว่าการนำ PERMA ไปใช้ในองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความสุขและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมอารมณ์เชิงบวก การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ที่ดี ความหมายในงาน และความสำเร็จ ช่วยลดความเครียดและภาวะหมดไฟในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กร PERMA ยังเป็นกรอบที่ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกิจกรรมและมาตรการที่ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานได้ตรงจุด เช่น การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน

แนวโน้มผลลัพธ์จากการบูรณาการทฤษฎี Z กับโมเดล PERMA

หากองค์กรนำทั้งสองแนวคิดมาบูรณาการ จะช่วยเสริมสร้างทั้งความมั่นคงในอาชีพและความสุขในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรมีอัตราการรักษานักงาน (retention) สูงขึ้น พนักงานมีความสุขและพร้อมทุ่มเทให้กับองค์กรในระยะยาว องค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ช่วยลดปัญหาการลาออกและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยในต่างประเทศของ Wilczyński, A. & Kotłyszcz, E. (2023) ยังพบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ wellbeing ตามแนวคิด PERMA ควบคู่กับวัฒนธรรมองค์กรแบบ Z จะมีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ และการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความเห็นของผู้เขียน จากกรณีศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการผสมผสานแนวคิดของทฤษฎี Z และโมเดล PERMA สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตอบสนองความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงบริบทเฉพาะขององค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้นกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานระหว่างทฤษฎี Z และโมเดล PERMA ในองค์กรสมัยใหม่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นทั้งผลการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นต่อไปนี้

1. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความสุขในการทำงาน
2. การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
3. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน
4. การส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอาชีพ
5. การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต

การนำแนวคิดผสมผสานนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน และตอบสนองความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปองค์ความรู้

บทความนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ที่สำคัญ คือ การผสมผสานแนวคิดของทฤษฎี Z และโมเดล PERMA สามารถนำเสนอมุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันระยะยาว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาทักษะที่หลากหลาย และการส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคคล ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรที่ตอบสนองความท้าทายในศตวรรษที่ 21

องค์ความรู้/นวัตกรรมจากการวิจัย

1. การบูรณาการแนวคิดการจ้างงานระยะยาวของทฤษฎี Z กับ การส่งเสริมความผูกพัน (Engagement) ตามโมเดล PERMA
2. การประยุกต์ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของทฤษฎี Z ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) ตามโมเดล PERMA
3. การพัฒนาระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งด้านผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความเจริญงอกงามของบุคคล

การถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์

1. เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านการจัดสัมมนาและฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. พัฒนาหลักสูตรการจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่ผสมผสานแนวคิดทฤษฎี Z และโมเดล PERMA
3. ให้คำปรึกษาแก่องค์กรในการปรับใช้แนวคิดผสมผสานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
4. นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่หน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

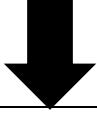
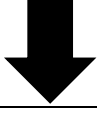
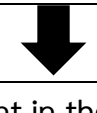
องค์ความรู้นี้นำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรที่สมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยผสมผสานจุดแข็งของทฤษฎี Z และโมเดล PERMA เพื่อตอบสนองความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบทฤษฎี Z และโมเดล PERMA มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการบูรณาการทฤษฎี Z และโมเดล PERMA ในองค์กรไทย โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ใช้แนวคิดผสมผสานกับองค์กรที่ใช้แนวคิดดั้งเดิม
2. การพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการบูรณาการทฤษฎี Z และโมเดล PERMA ที่ครอบคลุมทั้งด้านผลการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
3. การศึกษาความแตกต่างในการรับรู้และความต้องการของพนักงานต่างเจนเนอเรชันต่อการบูรณาการทฤษฎี Z และโมเดล PERMA
4. การวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานในองค์กรยุคใหม่
5. การศึกษาบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับแนวคิดผสมผสาน
6. การวิจัยเชิงเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดผสมผสานในองค์กรประเภทต่างๆ เช่น ภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ

การศึกษาวิจัยในประเด็นเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการทฤษฎี Z และโมเดล PERMA และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ตารางที่ 2 โมเดลการบูรณาการทฤษฎี Z กับโมเดล PERMA เพื่อการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21

ทฤษฎี Z (Theory Z)	โมเดล PERMA (PERMA Model)
	
การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment)	ความผูกพัน (E - Engagement)
การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative decision-making)	ความสัมพันธ์ (R - Relationships)
การพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Diverse skill development)	ความสำเร็จ (A - Accomplishment)
แนวทางแบบองค์รวม (Holistic approach)	อารมณ์เชิงบวก (P - Positive emotions) และความหมาย (M - Meaning)
	
การพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 (Organizational Development in the 21st Century)	
ประสิทธิภาพการทำงาน (Work efficiency)	
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee well-being)	
ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability)	

References

- Aithal, S., & Kumar, S. (2016). *Comparative analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for managing people and performance. International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1), 803–812.
- Aydin, O. T. (2012). *The impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on research performance: An empirical study from a Turkish university. International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24–30.
- Chantathanont, N. (2022). *Case study: Organizational commitment and work happiness of full-time employees in a pharmaceutical company* [Master's thesis, Mahidol University]. Mahidol University Institutional Repository.
- England, G. W. (1983). *Japanese and American management: Theory Z and beyond. Journal of International Business Studies*, 14(2), 131–142.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490522>

- Lertpittayakun, P. (2022). *The influence between work factors, work-life balance, and stress of Generation Y private employees in Bangkok* [Master's thesis, Srinakharinwirot University]. Srinakharinwirot University Institutional Repository.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American management can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. (1984). *The M-Form society: How American teamwork can recapture the competitive edge*. Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. (2003). *Making schools work: A revolutionary plan to get your children the education they need*. Simon and Schuster.
- Ouchi, W. G. (2009). *The secret of TSL: The revolutionary discovery that raises school performance*. Simon and Schuster.
- Panthong, K., Pradujprom, P., & Hantayung, J. (2018). *A comparison of construct validity of PERMA theory happiness measurement, Thai mental health indicator, and Thai happiness measurement* [Master's thesis, Burapha University]. Burapha University Institutional Repository.
- Positive Psychology. (2017, April 10). *The PERMA model: Your scientific theory of happiness*. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/perma-model/>
- Schoneman, P. H. (1985). *Theory Z and school improvement* [Graduate research paper, University of Northern Iowa]. <https://scholarworks.uni.edu/grp/3247>
- Sunalai, S. (2023). *Causal factors and outcomes of work-life balance among Generation Y information technology employees in private companies in Bangkok* [Master's thesis, Silpakorn University]. Silpakorn University Institutional Repository.
- Supawadee, T. (2010). *Theory Z organizations relating to Thai employees' satisfaction in working life quality and overall organizational commitment in Bangkok metropolitan area* [Master's project, Srinakharinwirot University]. Srinakharinwirot University Institutional Repository.
- Tanawattanakorn, C. (2015). *Development of a talent engagement model in Thailand* [Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration]. NIDA Knowledge Center. <https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/5362>
- Thanat, A. (2024). *PERMA theory: The key to organizational happiness*. *Journal of Social Studies Perspectives*, 1(1), 78–88. https://so11.tci-thaijo.org/index.php/J_SSR/article/view/1070
- Wilczyński, A., & Kołoszycz, E. (2023). *Applying the PERMA model in employee wellbeing*. *e-mentor*, 2(99), 39–46. <https://doi.org/10.15219/em99.1605>