



พุทธบูรณาการเชิงพลวัต: การประสานหลักอิทธิบาท 4 และอริยสัจ 4 เพื่อพัฒนา
ประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน

DYNAMIC BUDDHIST INTEGRATION: COUPLING IDDHIPĀDA IV AND THE FOUR
NOBLE TRUTHS FOR SUSTAINABLE WORK EFFICIENCY

YAN HAN BIAN

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, ประเทศไทย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Budhapanaya Sridhavaravati Buddhist College, Thailand

Corresponding Author Email: chipaki_23@hotmail.com

Received 22 Aril 2026; Revised 9 May 2026; Accepted 12 June 2026

พุทธบูรณาการเชิงพลวัต: การประสานหลักอิทธิบาท 4 และอริยสัจ 4 เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน

YAN HAN BIAN

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบพุทธบูรณาการเพื่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นแกนหลักของแรงขับเคลื่อน และใช้หลักอริยสัจ 4 เป็นกระบวนการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ท่ามกลางบริบทการทำงานร่วมสมัยที่บุคลากรเผชิญ ความเครียด การงานล้นตัว และภาวะหมดไฟ (burnout) ผลการศึกษาชี้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีแรงจูงใจตอบสนองความต้องการเชิงโครงสร้างและแรงขับเคลื่อนได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ครอบคลุมมิติการรู้เท่าทันตนเอง การจัดการทุกข์ และการทำงานโดยไม่ตกเป็นทาสของผลลัพธ์ บทความจึงเสนอการจัดความสัมพันธ์เชิงแนวคิดที่ชัดเจน โดยกำหนดให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นผลลัพธ์สุขภาวะและแรงจูงใจเป็นปัจจัยและจริยธรรมเป็นกรอบกำกับการบูรณาการดำเนินใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านยุทธศาสตร์และระบบคิด ใช้ อริยสัจ 4 และโยนิโสมนสิการวิเคราะห์รากเหง้าปัญหา 2) ด้านการพัฒนามนุษย์ ใช้ไตรสิกขาและภาวนา 4 สร้างดุลยภาพกาย-จิต และเสริมพุทธจริยธรรมในองค์กรผ่านสัมมาวาจา อหิงสา และสติ และ 3) ด้านผลสัมฤทธิ์ ใช้อิทธิบาท 4 เป็นฐานของภาวะผู้นำตน ผสานการบริหารเครือข่ายที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์ความรู้ใหม่ที่ได้คือ โมเดลพุทธบูรณาการเชิงพลวัตที่เชื่อมแรงขับเคลื่อนตามอิทธิบาท 4 เข้ากับวงจรวิเคราะห์ปัญหาตามอริยสัจ 4 เพื่อยกระดับประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย ควบคู่กับคุณธรรมและสุขภาวะภายใน สรุปได้ว่าพุทธบูรณาการมิได้มุ่งเพิ่มผลผลิตเพียงด้านเดียว แต่สร้างดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพ คุณธรรม สุขภาวะ และความสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อระบบนิเวศการทำงานที่ยั่งยืนและมีธรรมาภิบาล

คำสำคัญ: พุทธบูรณาการ; อิทธิบาท 4; อริยสัจ 4; ประสิทธิภาพการทำงาน

DYNAMIC BUDDHIST INTEGRATION: COUPLING IDDHIPĀDA IV AND THE FOUR NOBLE TRUTHS FOR SUSTAINABLE WORK EFFICIENCY

YAN HAN BIAN

Abstract

This academic article aims to propose a Buddhist Integration framework for sustainable work efficiency, employing the Four Paths to Success (Iddhipāda IV) as the principal axis of intrinsic drive and the Four Noble Truths (Ariyasacca) as a systematic process for analysing and resolving problems. Within contemporary work settings in which personnel face stress, work overload and burnout, the study finds that Maslow's hierarchy of needs and motivation theories adequately address structural needs and extrinsic drives but do not encompass the dimensions of recognising craving (*taṇhā*), managing suffering (*dukkha*) and working without becoming enslaved to outcomes. The article therefore proposes a clear conceptual ordering in which work efficiency is treated as the outcome, well-being and motivation as factors, and ethics as the governing framework. The integration proceeds along three dimensions: (1) strategy and cognitive systems, using the Four Noble Truths and Yonisomanasikāra to analyse root causes; (2) human development, using the Threefold Training and the Fourfold Development to balance body and mind, reinforced by Buddhist organisational ethics through Right Speech, non-violence and mindfulness; and (3) achievement, using Iddhipāda IV as the foundation of self-leadership integrated with collaborative networking. The new knowledge derived is a "Dynamic Buddhist Integration Model" coupling the intrinsic drive of Iddhipāda IV with the diagnostic cycle of the Four Noble Truths to enhance efficiency in quality, quantity, time and cost, together with virtue and inner well-being. In conclusion, Buddhist Integration does not aim solely at increasing output but at balancing efficiency, virtue, well-being and organisational relationships for a sustainable, well-governed ecosystem of work.

Keywords: Buddhist Integration; Iddhipāda IV; Four Noble Truths; Work Efficiency

บทนำ

การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรร่วมสมัยเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในศาสตร์ด้านการบริหารและจิตวิทยาองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับความซับซ้อน ความเร่งรีบ และความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมอย่างรวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรจำนวนมากประสบปัญหาความเครียด ภาระงานล้นตัว และภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) ซึ่งกระทบโดยตรงต่อทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิต (Maslach & Leiter, 2016)

ในเชิงทฤษฎี แนวคิดแรงจูงใจและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมการทำงานของมนุษย์สัมพันธ์กับการตอบสนองความต้องการตั้งแต่ระดับพื้นฐานทางกายภาพ สังคม ไปจนถึงการบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง (self-actualization) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการร่วมสมัยได้ชี้ให้เห็นว่า แม้แนวคิดดังกล่าวจะมีประโยชน์ในการอธิบายแรงขับเคลื่อนเชิงโครงสร้าง แต่ยังไม่ครอบคลุมมิติของความทุกข์ ความยึดติด และความไม่พอใจภายในที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทางจิตใต้ความกดดัน (Deci & Ryan, 2000) ในบริบทนี้ พระพุทธศาสนาเสนอกรอบการทำความเข้าใจมนุษย์ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยมองว่าปัญหาของมนุษย์มิได้เกิดจากการขาดปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการไม่เข้าใจธรรมชาติของจิตและการยึดมั่นถือมั่นในประสบการณ์ต่าง ๆ (Harvey, 2000) หลักอริยสัจ 4 จึงทำหน้าที่เป็นกรอบวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การระบุทุกข์ การวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดเป้าหมาย และการวางแนวทางปฏิบัติ (Gethin, 1998) ขณะเดียวกัน หลักโยนิโสมนสิการยังช่วยเสริมกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2559)

ในระดับการพัฒนามนุษย์ หลักไตรสิกขาและภาวนา 4 เน้นการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาอย่างสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงองค์รวมในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักอริยบท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา สามารถอธิบายได้ในฐานะกลไกของแรงจูงใจภายในและการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างเป็นระบบ (Keown, 2005)

อย่างไรก็ตาม งานวิชาการส่วนใหญ่ยังศึกษาอริยบท 4 ในฐานะหลักธรรมเพื่อความสำเร็จส่วนบุคคล มากกว่าการพัฒนาให้เป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์การที่บูรณาการร่วมกับชุดธรรมอื่นอย่างเป็นระบบ ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอ “กรอบพุทธบูรณาการเพื่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน” โดยวิเคราะห์บทบาทของอริยบท 4 ในฐานะแกนหลัก ร่วมกับอริยสัจ 4 และโยนิโสมนสิการในฐานะกระบวนการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจภายใน การจัดการปัญหา และการพัฒนาคุณภาพการทำงานในองค์กรร่วมสมัย

แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักพุทธบูรณาการ

พุทธบูรณาการ คือ กระบวนการนำหลักพุทธธรรมมาประสานและประยุกต์เข้ากับศาสตร์สมัยใหม่อย่างเป็นระบบ โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่างวัตถุและจิตใจ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์และสังคม จากการศึกษาวรรณกรรมทางพุทธศาสนากระแสหลัก สามารถสรุปแนวคิดของปราชญ์พุทธศาสนาได้เป็น 2 แนวทางสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2559) การเข้าถึงความจริงในการประยุกต์พุทธธรรมเข้ากับกิจการต่าง ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยความเข้าใจในหลักการพื้นฐาน ความหมาย และความมุ่งหมายของธรรมนั้น ๆ อย่างถูกต้องชัดเจน โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ ความถูกต้องเชิงหลักการ ความเหมาะสมเชิงบริบท และความสมบูรณ์เชิงเป้าหมายที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลทั้งในระดับโลกียะและระดับโลกุตระ

2. แนวคิดของพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2558) พุทธวิธีบริหารและการพัฒนาเชิงองค์รวม โดยมุ่งพัฒนามนุษย์ให้ครบทั้ง 3 ด้านตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา เน้น คนดีนำคนเก่ง คือพัฒนาจริยธรรมเป็นพื้นฐานก่อนพัฒนาความสามารถ และพัฒนาโดยมีปัญญาเป็นตัวนำผ่านการคิดแบบโยนิโสมนสิการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาตามหลักอริยสัจ 4 และมุ่งความสุขที่ยั่งยืนจากภายใน

เพื่อความเข้าใจที่ถ่องแท้ในหลักธรรมแกนกลาง อริยสัจ 4 (ความจริงอันประเสริฐ) มีความหมายโดยสรุป ดังนี้

1) ทุกข์ (Dukkha) สภาพที่ทนได้ยาก ปีบคั้น ขัดแย้ง บกพร่อง ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง โดยย่อคืออุปาทานชั้น 5 เป็นทุกข์

2) ทุกขสมุทัย (Dukkha-samudaya) เหตุเกิดแห่งทุกข์ ได้แก่ ตัณหา 3 คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา

3) ทุกขนิโรธ (Dukkha-nirodha) ความดับทุกข์ คือภาวะที่ตัณหาดับสิ้น หลุดพ้น สงบ เป็นอิสระ คือนิพพาน และ

4) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (Dukkha-nirodhagāminīpatipadā) ปฏิปทาที่นำไปสู่ความดับทุกข์ ได้แก่ อริยอัฏฐังคิกมรรค หรือมัชฌิมาปฏิปทา ซึ่งสรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เรียกสั้น ๆ ว่า ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค (Dukkha, Samudaya, Nirodha, Magga) (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2564, น. 155)

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสังเคราะห์ได้ว่าพุทธบูรณาการมิใช่การปรับใช้คำสอนอย่างผิวเผิน แต่เป็นการหล่อหลอมหลักการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้ปัญญาเป็นตัวนำในการประสานหลักพุทธธรรมเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่อย่างเป็นระบบ และสร้างสมดุลระหว่างสัมฤทธิ์ผลทางโลก (โลกียะ) กับความเท่าทันทางจิตใจ (โลกุตระ)

สรุปแนวคิดพุทธบูรณาการของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) และพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการที่มุ่งเน้นการใช้ปัญญาเป็นตัวนำ เพื่อประสานหลักพุทธธรรมเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่อย่างเป็นระบบ หัวใจสำคัญคือการพัฒนามนุษย์เชิงองค์รวมตามหลัก ไตรสิกขา ที่เน้นจริยธรรมเป็นฐานของความสามารถ หรือ คนดีนำคนเก่ง ควบคู่กับการใช้ โยนิโสมนสิการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาตามความเป็นจริง กระบวนการนี้มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างสัมฤทธิ์ผลทางโลก (โลกียะ) และความเท่าทันทางจิตใจ (โลกุตตระ) เพื่อให้ได้ความสุขที่ยั่งยืนจากภายใน การบูรณาการในลักษณะนี้จึงมิใช่เพียงการปรับใช้คำสอนทางศาสนาอย่างผิวเผิน แต่เป็นการหล่อหลอมหลักการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมให้บุคคลสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและพัฒนาตนเองท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลก ปัจจุบันได้อย่างมั่นคงและมีคุณภาพในทั้งด้านวัตถุและจิตวิญญาณสืบไป

การจัดความสัมพันธ์เชิงแนวคิด ประสิทธิภาพ สุขภาวะ แรงจูงใจ และจริยธรรม

ข้อจำกัดประการหนึ่งของการอภิปรายพุทธบูรณาการกับการทำงานคือการใช้มนทัศน์ ประสิทธิภาพการทำงาน สุขภาวะ แรงจูงใจ และจริยธรรม ปะปนกันโดยไม่จัดลำดับความสัมพันธ์ให้ชัดเจน บทความนี้จึงเสนอกรอบจัดระเบียบเชิงแนวคิด โดยกำหนดให้ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการ สุขภาวะและแรงจูงใจเป็นปัจจัย (factor/input) ที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการ และจริยธรรมเป็นกรอบกำกับ (governing framework) ที่ควบคุมทิศทางและวิธีการให้ชอบธรรม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจัดความสัมพันธ์เชิงแนวคิดของประสิทธิภาพ สุขภาวะ แรงจูงใจ และจริยธรรม

มนทัศน์	สถานะเชิงแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	หลักธรรม/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ประสิทธิภาพการทำงาน	ผลลัพธ์(Outcome)	ผลสำเร็จของงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ วัดได้4ด้าน คือ คุณภาพ ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย	อิทธิบาท4(แรงขับ ผลสัมฤทธิ์)
สุขภาวะ	ปัจจัย(Factor)	ภาวะสมดุลกาย จิต ที่เอื้อต่อการทำงานและลดภาวะหมดไฟ	ภาวะนา4 สติปัญฐาน (Maslach & Leiter,2016)
แรงจูงใจ	ปัจจัย(Factor)	แรงขับภายในและภายนอก ที่กระตุ้นพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมาย	ฉันทะ/วิริยะ, SDT (Deci & Ryan, 2000)
จริยธรรม	กรอบกำกับ (Framework)	หลักกำกับทิศทางและวิธีการของงานให้ชอบธรรม และเกื้อกูลส่วนรวม	สัมมวาจา, อหิงสา, ธรรมาภิบาล (Harvey, 2000, Keown, 2005)

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าสุขภาวะและแรงจูงใจ (ปัจจัย) เป็นสิ่งที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (ผลลัพธ์) โดยมีจริยธรรม (กรอบกำกับ) เป็นเงื่อนไขควบคุมมิให้มีการมุ่งผลลัพธ์ละเมิดคุณค่าทางจิตใจและความสัมพันธ์ในองค์กร การจัดระเบียบเช่นนี้ช่วยป้องกันความสับสนเชิงมโนทัศน์ และยืนยันจุดยืนว่าพุทธบูรณาการมิได้มุ่งเพิ่มผลผลิตเพียงด้านเดียว หากแต่มุ่งสร้างดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพ คุณธรรม สุขภาวะ และความสัมพันธ์ในองค์กรไปพร้อมกัน

จากความต้องการเชิงขั้นบันไดของมาสโลว์สู่การรู้เท่าทันต้นตอในพุทธธรรม

ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1943) อธิบายแรงจูงใจผ่านลำดับขั้นความต้องการ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968) ซึ่งว่าปัจจัยต่ำๆ เพียงป้องกันความไม่พอใจ ส่วนปัจจัยสูงๆ จึงสร้างความพึงพอใจที่แท้จริง ขณะที่ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Deci & Ryan, 2000) เน้นว่าแรงจูงใจที่ยั่งยืนเกิดจากความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม กรอบเหล่านี้อธิบายความต้องการในเชิงโครงสร้างเป็นหลัก แต่ยังไม่ถึงระดับการจัดการต้นตอของความไม่พอใจภายในจิตใจ

พุทธธรรมช่วยเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวใน 4 มิติ คือ (1) การรู้เท่าทันต้นตอ เห็นว่าความอยากที่ผิดส่วนเป็นต้นเหตุของความทุกข์ในการทำงาน (2) การจัดการทุกข์ ผ่านกระบวนการอริยสัจ 4 อย่างเป็นระบบ (3) การสร้างแรงขับเคลื่อน ผ่านฉันทะที่ตั้งอยู่บนปัญญามากกว่ารางวัลภายนอก และ (4) การทำงานโดยไม่ตกเป็นทาสของผลลัพธ์ คือมุ่งมั่นทำเหตุให้ดีที่สุดโดยไม่ยึดติดจนเกิดความเครียดสะสม มิติเหล่านี้สอดคล้องกับวรรณกรรมร่วมสมัยด้านภาวะหมดไฟ (burnout) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ความผูกพันกับงาน (work engagement) และสุขภาวะองค์กร (organizational well-being) ซึ่งล้วนชี้ว่าการจัดการปัจจัยทางจิตใจอย่างมีสติเป็นเงื่อนไขสำคัญของประสิทธิภาพที่ยั่งยืน (Maslach & Leiter, 2016)

อริยสัจ 4 กระบวนการเชิงพุทธเพื่อการบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1. **ทุกข์สัจ** การนิยามปัญหา ในเชิงปฏิบัติงาน คือการระบุและยอมรับสถานะที่เป็นปัญหา อย่างตรงไปตรงมา ไม่ว่าจะเป็นความบกพร่องของชิ้นงาน การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด (KPIs) หรือความเครียดที่เกิดขึ้นกับบุคลากร การตระหนักรู้ในทุกลักษณะของการทำงาน เช่น ความแปรปรวนของระบบงาน วิปริณามทุกข์ หรือความกดดันจากการปรุ่งแต่งคาดหวัง สังขารทุกข์ ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนา (พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, 2568)

2. **สมุทัยสัจ** การวิเคราะห์รากเหง้าของปัญหา คือกระบวนการสืบค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ที่ทำให้ประสิทธิภาพงานลดลง ในทางพุทธศาสนาชี้ให้เห็นถึง ตัณหา หรือความอยากที่ผิดส่วน (สุวิทย์ เมษแก้ว, 2565) แต่ในบริบทการทำงาน สมุทัยอาจหมายถึงการขาดทักษะ ความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ หรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน การวิเคราะห์ที่แม่นยำจะช่วยให้การแก้ปัญหาถูกจุด

3. นิโรธสังจ์ การกำหนดเป้าหมายสัมฤทธิ์ผล คือการปัดหรือ การกำหนดภาพความสำเร็จ ที่ชัดเจน เมื่อปัญหาถูกดับไปแล้ว สภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้นคืออะไร เช่น การทำงานที่มีความผิดพลาดเป็นศูนย์ หรือสภาวะที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน การมีนิโรธ ที่ชัดเจนจะทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจและเข็มทิศในการดำเนินงาน

4. มัคคสังจ์ ยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน คือ วิธีการหรือกระบวนการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสรุปรวมอยู่ใน อริยมรรคมีองค์ 8 เช่น การสร้างทัศนคติที่ถูกต้อง สัมมาทิฐิ การพูดจาสื่อสารที่สร้างสรรค์ สัมมาวาจา และการใช้ความพากเพียรในการพัฒนาทักษะ สัมมาวายามะ มรรคจึงเปรียบเสมือน Action Plan ที่เปลี่ยนความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง

กล่าวโดยสรุป หลักอริยสังจ์ 4 ในบริบทการบริหารจัดการสมัยใหม่สะท้อนกระบวนการแก้ไข ปัญหาเชิงระบบที่สมบูรณ์ในตัวเอง เปลี่ยนจากการแก้ปัญหาแบบไร้ทิศทางสู่การบริหารจัดการบนฐานของ เหตุผลและปัญญา ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับความสุขในการปฏิบัติงาน ในบริบทของการบริหารจัดการสมัยใหม่ สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการแก้ไข ปัญหาเชิงระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง โดยเริ่มจาก ทุกขสังข์ ในฐานะการนิยามปัญหาและยอมรับสภาวะบกพร่องที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความตระหนักรู้เบื้องต้น นำไปสู่ สมุทยสังจ์ ซึ่งทำหน้าที่วิเคราะห์รากเหง้าของปัญหาอย่างแม่นยำ ทั้งปัจจัยด้านจิตใจและทักษะการทำงาน เพื่อให้สามารถจัดการกับสาเหตุได้อย่างถูกต้อง ต่อเนื่องด้วย นิโรธสังจ์ ที่ทำหน้าที่ปัดหรือกำหนดเป้าหมายสัมฤทธิ์ผลที่ชัดเจนเพื่อเป็นเข็มทิศและแรงจูงใจในการดำเนินงาน และ ปิดท้ายด้วย มัคคสังจ์ ซึ่งเปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ที่บูรณาการหลักมรรคมีองค์ 8 เข้ากับการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมอย่างเป็นขั้นตอน การนำอริยสังจ์ 4 มาประยุกต์ใช้จึงเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาแบบไร้ทิศทาง สู่การบริหารจัดการบนฐานของเหตุผลและปัญญา ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับความสุขในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและสอดคล้องตามแนวทางพุทธบูรณาการอย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวข้ามวิกฤตและความเปลี่ยนแปลงในโลก ปัจจุบันได้อย่างทรงพลังและมีประสิทธิภาพสูงสุดในมิติมนุษย์และการทำงานสืบไป

การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่อธิบายถึงแรงจูงใจของมนุษย์ผ่านลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ สามารถนำมาวิเคราะห์ในบริบทของการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรได้ดังนี้



ภาพที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
ที่มา: Urbiner, (ออนไลน์)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นกรอบแนวคิดทางจิตวิทยาที่อธิบายถึงแรงจูงใจและพฤติกรรมของมนุษย์ผ่านลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน 5 ระดับ โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์จะแสวงหาการตอบสนองในระดับที่สูงขึ้นเมื่อความต้องการในระดับล่างได้รับการเติมเต็มอย่างเพียงพอแล้ว ในบริบทของการบริหารองค์กรและการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรอย่างเป็นระบบในระดับพื้นฐานที่สุดคือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเปรียบเสมือนฐานรากของชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย และการพักผ่อน ในมิติการทำงานระดับนี้สะท้อนผ่านค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เพียงพอต่อการครองชีพ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน เมื่อฐานรากมั่นคงแล้วมนุษย์จะก้าวสู่

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ซึ่งหมายถึงการมีความคุ้มครองในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ช่วยลดความกังวลต่อความเสี่ยงในอนาคตลำดับต่อมาคือ

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับทางสังคม มนุษย์ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความรักหรือความเป็นมิตรในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน จากนั้นจะพัฒนาสู่

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง หรือความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งครอบคลุมทั้งการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นในฐานะผู้มีความรู้ความสามารถ และการมีความเชื่อมั่นในตนเองที่มีอิสระในการ

ตัดสินใจ โดยในทางธุรกิจมักวัดจากความสำเร็จในการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือการได้รับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ
ขั้นสุดท้ายซึ่งเป็นจุดสูงสุดคือ

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
ให้ถึงขีดสุด เพื่อทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง การตอบสนองความต้องการในขั้นนี้มักผ่าน
งานที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ (อริพัฒน์ วรนิธิภาคย์, 2566)

โดยสรุปแล้ว มาสโลว์จำแนกความต้องการออกเป็น 2 ระดับใหญ่ คือ ความต้องการระดับต่ำ ขั้นที่
1-3 ที่เน้นปัจจัยภายนอกเพื่อความอยู่รอด และ ความต้องการระดับสูง ขั้นที่ 4-5 ที่เน้นการเติบโตจากภายใน
จิตใจ การเข้าใจลำดับขั้นเหล่านี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนา
บุคลากรให้สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อเป้าหมายในการสร้างองค์กรที่เปี่ยมด้วยประสิทธิภาพและ
ยั่งยืน

จากหลักทฤษฎีของมาสโลว์ข้างบนทำให้เราสามารถเข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์แล้ว สิ่ง
สำคัญที่สุดคือองค์กรต้องมุ่งเน้นการจัดสรรค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับดัชนีค่าครองชีพในปี 2026 เพื่อให้
บุคลากรสามารถดำรงชีพได้อย่างมีคุณภาพโดยปราศจากความกังวลด้านปัจจัยสี่ อย่างไรก็ตาม การเพิ่ม
ประสิทธิภาพไม่ได้หยุดอยู่แค่ตัวเงิน แต่ต้องครอบคลุมถึงการ จัดสรร สวัสดิการ เกื้อหนุน เช่น อาหาร
สุขอนามัยในที่ทำงาน และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการปริมาณงานให้มีความสมดุล เพื่อป้องกันภาวะ
หมดไฟและปัญหาสุขภาพที่อาจนำไปสู่การลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพ

เมื่อฐานรากด้านกายภาพมั่นคงแล้ว องค์กรจำเป็นต้องยกระดับสู่ ความต้องการด้านความ
ปลอดภัยและความมั่นคงผ่านการสร้างระบบประกันสุขภาพที่เป็นธรรมและการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงาน
(KPIs) ที่มีความโปร่งใสชัดเจน เพื่อลดความระแวงสงสัยในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ นอกจากนี้ หัวใจสำคัญ
ของการทำงานยุคใหม่คือการสร้าง ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในสภาพแวดล้อมที่ไร้มลพิษทางอารมณ์ ซึ่งจะ
ช่วยให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์และกล้าตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน อันเป็นปัจจัยโดย
ตรงที่ช่วยผลักดันให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงรุกเพิ่มสูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับถัดมา

การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืนจำต้องอาศัยการเติมเต็ม ความต้องการด้านความ
รักและการเป็นเจ้าของ เพื่อเปลี่ยนสถานะจากเพียงผู้รับจ้างสู่การเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศองค์กร ผ่านการ
สร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การประยุกต์ใช้ทักษะ
การ รับฟังอย่างลึกซึ้งและความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยลดกำแพงแห่งความขัดแย้งและ
สร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การประสานงานภายในเครือข่ายเป็นไปอย่างราบรื่นและ
รวดเร็ว นอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ความฉลาดทางอารมณ์และการตระหนักรู้ในตนเอง โดยใช้
หลักสติปัญญาฐาน 4 คือการฝึกพัฒนาการตื่นรู้แห่งตนจะทำหน้าที่เป็นตัวคัดกรองสิ่งที่มากระทบใจ ช่วยให้
พนักงานสามารถรักษาความจดจ่ออยู่กับเป้าหมายหลักของงานได้แม้ท่ามกลางความผันผวน การสังเคราะห์
ความต้องการทางสังคมเข้ากับระบบงานเช่นนี้ ไม่เพียงแต่จะช่วยลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน แต่ยังเป็น

การสร้างแรงจูงใจภายในที่ทรงพลัง ซึ่งสูงกว่าแรงขับเคลื่อนด้วยรางวัลเพียงอย่างเดียว บุคลากรที่รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมจะมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและปริมาณงานด้วยความเต็มใจ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในมิติของเวลาและความคุ้มค่าของงบประมาณอย่างเป็นเอกภาพ สอดคล้องกับความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุดของมนุษย์ในองค์กรร่วมสมัย

กลไกแรงจูงใจและเทคนิคการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ ความต้องการ (Needs) อันเป็นภาวะขาดแคลนในตัวบุคคล และจุดหมายปลายทาง (Goal) อันเป็นผลสุดท้ายที่ภาวะหรือเงื่อนไขต่าง ๆ นำไปสู่ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2557) ในการปฏิบัติงานสามารถจำแนกกลไกการกระตุ้นเป็น 2 หลัก คือ แรงกระตุ้นภายใน เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การแสวงหาความท้าทายที่พอเหมาะ และวินัยส่วนบุคคล และแรงกระตุ้นภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระบบให้รางวัล และสวัสดิการ (กฤษดา ทองทับ, 2569)

เมื่อพิจารณาเทียบกับทฤษฎีร่วมสมัย ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กชี้ว่าแรงกระตุ้นภายนอกเป็นเพียง “ปัจจัยต่ำ” ที่ป้องกันความไม่พอใจ ส่วนปัจจัยจูงใจภายในจึงเป็นแหล่งของความพึงพอใจที่แท้จริง (Herzberg, 1968) สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเองที่เน้นแรงจูงใจภายในเป็นรากฐานที่ยั่งยืนกว่ารางวัลภายนอก (Deci & Ryan, 2000) ข้อค้นพบนี้สนับสนุนการใช้อิทธิบาท 4 โดยเฉพาะฉันทะและวิริยะ ในฐานะกลไกบ่มเพาะแรงขับภายในที่มั่นคง

การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนสามารถบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 ได้ดังนี้ ด้านฉันทะ สร้างใจรักและมุ่งมั่นพัฒนางาน ด้านวิริยะ พุ่มเทพากเพียรแสวงหาประสบการณ์ ด้านจิตตะ จดจ่อรับผิดชอบหน้าที่ และด้านวิมังสา ใช้ปัญญาใคร่ครวญตรวจสอบเพื่อพัฒนาระบบงาน สอดคล้องกับการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงบูรณาการที่อาศัยการวางแผน การจัดองค์กร และการบริหารทรัพยากร (4M's) บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ร่วมและการมีส่วนร่วม (ภัทรพร จันตะนี และคณะ, 2566) ในเชิงพัฒนา อิทธิบาท 4 สามารถวางเป็นฐานของภาวะผู้นำตน (self-leadership) กล่าวคือ ฉันทะคือการกำหนดเป้าหมายที่ตนเห็นคุณค่า วิริยะคือการกำกับพฤติกรรมตนเองให้มุ่งหน้าต่อเนื่อง จิตตะคือการจดจ่อและบริหารความสนใจ และวิมังสาคือการสะท้อนคิดและประเมินตนเองเพื่อปรับปรุง ภาวะผู้นำตนนี้ทำให้บุคลากรขับเคลื่อนงานจากแรงขับภายในโดยไม่ต้องพึ่งการควบคุมจากภายนอกตลอดเวลา

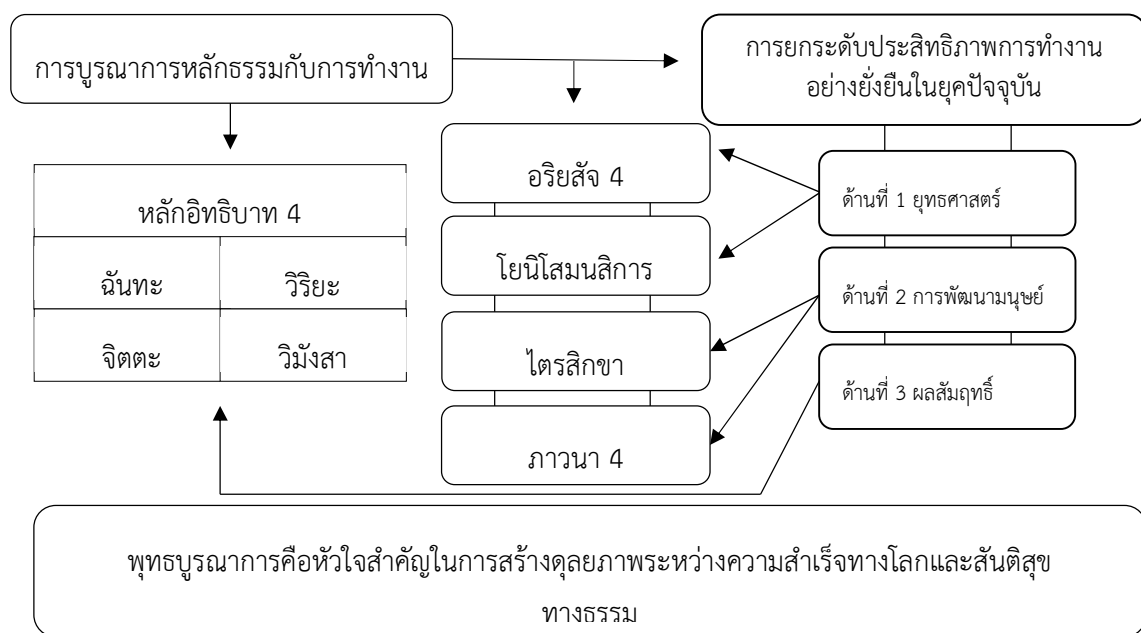
ขณะเดียวกัน การบูรณาการต้องวางอยู่บนพุทธจริยธรรมในองค์กร 3 ประการ ได้แก่ (1) สัมมาวาจาในการสื่อสาร คือการใช้วาจาที่จริง สุภาพ และสร้างสรรค์ เพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือ (2) อหิงสาในการบริหารความขัดแย้ง คือการจัดการความเห็นต่างโดยไม่เบียดเบียนและมุ่งทางออกที่

เกี่ยวทุกฝ่าย และ (3) สติในการตัดสินใจ คือการรู้เท่าทันอารมณ์และข้อมูลก่อนตัดสินใจภายใต้ความกดดัน หลักเหล่านี้ทำให้พุทธบูรณาการเป็นกรอบจริยธรรมและการพัฒนามนุษย์ มิใช่เพียงเครื่องมือเพิ่มผลผลิต (Harvey, 2000; Keown, 2005) จากการสังเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปกรอบการบูรณาการได้เป็น 3 หลัก คือ

หลักที่ 1 การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์และระบบคิด ใช้โยนิโสมนสิการและอริยสัจ 4 วิเคราะห์รากเหง้าปัญหา หลักที่ 2 การพัฒนาศักยภาพมนุษย์และคุณภาพชีวิต ใช้ไตรสิกขาและภาวนา 4 สร้างดุลยภาพกาย-จิต และหลักที่ 3 การขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ผ่านเครือข่ายและอิทธิบาท 4 โดยมีระบบสารสนเทศเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและติดตามผล (ภุริภัทร ห้วยหงษ์ทอง, 2561; วรินทร์ จินดาวงศ์, 2566)

สรุป

การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืนในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องใช้กระบวนการบูรณาการ เพื่อประสานจุดแข็งระหว่างจิตวิทยาตะวันตกและพุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ข้อค้นพบสำคัญระบุว่าพุทธภูมิาสโลว์ และกลไกแรงจูงใจเป็นฐานในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานและแรงขับภายนอก แต่พุทธธรรมเป็นกลไกยกระดับสู่แรงขับภายในที่มั่นคงข้อค้นพบหลักของบทความแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ



ภาพที่ 2 การบูรณาการหลักธรรมเพื่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืนในยุคปัจจุบัน

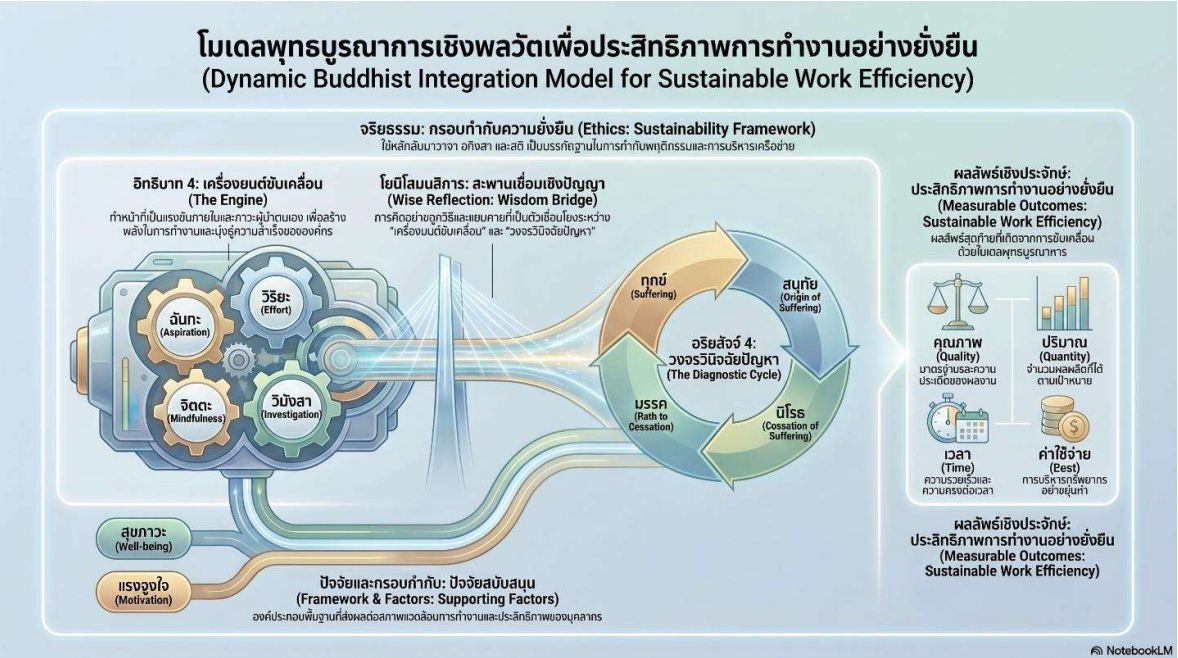
ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ ใช้หลักอริยสัจ 4 และโยนิโสมนสิการเป็นเครื่องมือวิเคราะห์รากเหง้าปัญหา และวางแผนงานอย่างชาญฉลาด แทนการแก้ปัญหาแบบลองผิดลองถูก

ด้านที่ 2 การพัฒนามนุษย์ ประยุกต์ใช้ไตรสิกขาและภาวนา 4 สร้างดุลยภาพระหว่างวัตถุและจิตใจ ฝึกให้บุคลากรมีสติรับมือกับความเครียดและภาระงานส่วนตัว และ

ด้านที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ ขับเคลื่อนด้วยอิทธิบาท 4 ผสานกับปัจจัยบริหารจัดการและการทำงานเชิงเครือข่ายที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยยกระดับประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย

กล่าวโดยสรุป พุทธบูรณาการจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างดุลยภาพระหว่างความสำเร็จทางโลกและสันติสุขทางธรรม โดยเปลี่ยนจากการทำงานตามสัญชาตญาณสู่การบริหารด้วยปัญญาที่เท่าทันความจริง ทั้งนี้ พึงย้ำว่าการบูรณาการนี้ได้มุ่งเพิ่มผลผลิตเพียงด้านเดียว แต่มุ่งสร้างดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพ คุณธรรม สุขภาวะภายใน และความสัมพันธ์ในองค์กร สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย องค์กรควรบรรจุหลักไตรสิกขาและอิทธิบาท 4 เข้าเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่ไม่ได้วัดเพียงปริมาณงาน แต่รวมถึงสุขภาวะทางปัญญาของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้บริหารใช้โยนิโสมนสิการในการออกแบบระบบงานที่เอื้อต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการทำงานที่เปี่ยมด้วยจริยธรรม ประสิทธิภาพ และความสุขที่ยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 3 โมเดลพุทธบูรณาการเชิงพลวัตเพื่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน” (Dynamic Buddhist Integration Model for Sustainable Work Efficiency)

ที่มา : NotebookLM (2026)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบทความนี้คือ โมเดลพุทธบูรณาการเชิงพลวัตเพื่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน (Dynamic Buddhist Integration Model for Sustainable Work Efficiency) ซึ่ง มี

ลักษณะเฉพาะ 3 ประการ ประการแรก เป็นการบูรณาการชุดธรรม 2 ชุดเข้าเป็นกรอบเดียวที่ทำงานประสานกัน โดยให้อธิบาต 4 ทำหน้าที่เป็นเครื่องย่นต์ของแรงขับเคลื่อนและภาวะผู้นำตน ส่วนอริยสัจ 4 ทำหน้าที่เป็นวงจรวินิจฉัยปัญหาแบบทุกข์-สมุทัย-นิโรธ-มรรค โดยมีโยนิโสมนสิการเป็นสะพานเชื่อมเชิงปัญญา ประการที่สอง เป็นการจัดลำดับความสัมพันธ์เชิงแนวคิดอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้ประสิทธิภาพเป็นผลลัพธ์ สุขภาวะและแรงจูงใจเป็นปัจจัย และจริยธรรมเป็นกรอบกำกับ และประการที่สาม เป็นการยกระดับอธิบาต 4 จากหลักธรรมเพื่อความสำเร็จส่วนบุคคล สู่กรอบการพัฒนาเชิงองค์กรที่ผูกกับการบริหารเครือข่ายและพุทธจริยธรรม (สัมมาวาจา อหิงสา สติ)

ในด้านความสดใหม่ (originality) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานที่ผ่านมามักศึกษาอธิบาต 4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และศึกษาอริยสัจ 4 เพื่อการบริหารหรือแก้ปัญหา แยกออกจากกัน แต่ยังไม่ปรากฏการบูรณาการชุดธรรมทั้งสองเป็นวงจรพลวัตเดียวที่มีการจัดลำดับขั้นตอนผลลัพธ์-ปัจจัย-กรอบกำกับ และผูกกับวัดผลประสิทธิภาพ 4 ด้าน (คุณภาพ ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย) พร้อมมิติจริยธรรม องค์กรอย่างเป็นระบบ โมเดลนี้จึงเป็นการต่อยอดที่แตกต่างจากองค์ความรู้เดิมและสามารถนำไปประยุกต์เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรในองค์กรร่วมสมัยได้

เอกสารอ้างอิง

- กฤษดา ทองทับ. (2569, 10 เมษายน). *วันนี้คุณมี “แรงจูงใจในการทำงาน” กันหรือยัง.*
https://www.manarom.com/blog/motivate_yourself_to_work.html
- คุณาทัย อ่อนน้อม. (2564). *คนที่เก่งขึ้นทุกวัน เขาทำงานด้วย MINDSET แบบนี้.* อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). *เทคนิคการจูงใจ Motivation technique.* สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระครูปลัดสวัญพัฒนวิสุทธิสารคุณ (พระมหาหมณินทร์ บุริสุตโตโม, ผศ.ดร.). (2568). อริยสัจ 4 เพื่อการพัฒนาองค์กร. *วารสารสถาบันพอดี้*, 2(1), 1–13.
<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/IS-J/article/view/1343>
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2558). *การศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตหรือการศึกษาเพื่อเพิ่มผลผลิต* (พิมพ์ครั้งที่ 5). มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2559). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย* (พิมพ์ครั้งที่ 47). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภัทราพร จันตะนี, บุญทัน ดอกไธสง และสุรินทร์ นิยมางกูร. (2566). การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 6(4), 49–60.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/bim/article/view/259655>
- ภูริภัทร ห้วยหงษ์ทอง. (2561). การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 1(3), 123–135.

<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/view/178151>

วรินทร์ จินดาวงศ์. (2566). การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย].

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2564). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่
43). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สุวิทย์ เมษแก้ว. (2565). *การจัดการเชิงพุทธ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์เซเว่น บัคส์.

อธิวัฒน์ วรนิกากย์. (2566). ปรัชญาทางสังคมศาสตร์และการวิเคราะห์ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ
ของอับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์. *วารสารวิชาการไทยวิจัยและการจัดการ*, 4(3), 65–66.

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/TRDMJOPOLSU/article/view/268840>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and
the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Gethin, R. (1998). *The foundations of Buddhism*. Oxford University Press.

Harvey, P. (2000). *An introduction to Buddhist ethics: Foundations, values and issues*.
Cambridge University Press.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business
Review*, 46(1), 53–62.

<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Keown, D. (2005). *Buddhist ethics: A very short introduction*. Oxford University Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and
its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

<https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Urbinner. (2569, 10 เมษายน). *ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of
Needs)*. <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>