

การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่ ด้วยหลักอิทธิบาท 4*

Enhancing Motivation for Workplace Happiness among Modern Employees through the Four *Iddhipādas*

¹พระจันทา เมธิโกธี และ พระครูสังฆกิจดิลก

¹Phra Chantha Methikothy and Phrakhrusanghakitdilok

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: Ku-tra-1998@hotmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิด กระบวนการ และแนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่ ภายใต้บริบทสังคมและการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล โดยอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจและรักในสิ่งที่ทำ), วิริยะ (ความเพียรพยายาม), จิตตะ (สมาธิและความตั้งมั่น), และ วิมังสา (การใช้ปัญญาใคร่ครวญ) ซึ่งเป็นกลไกทางจิตที่ก่อให้เกิดพลังแห่งความสำเร็จและสันติสุขภายใน

ผลการวิเคราะห์เชิงพุทธจิตวิทยาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งตอบแทนหรือแรงกระตุ้นจากภายนอกเท่านั้น แต่เกิดจาก “แรงขับภายใน” ที่เชื่อมโยงกับความตระหนักรู้ในคุณค่าของงาน และแรงจูงใจที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หลักอิทธิบาท 4 สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบจิตวิทยาเชิงพัฒนา ช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรทำงานอย่างมีสติ สมดุล และมีความสุขอย่างยั่งยืน ฉันทะ ส่งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน วิริยะ หล่อหลอมความมุ่งมั่นและความอดทน จิตตะ พัฒนาให้เกิดสมาธิและการตระหนักรู้ในปัจจุบัน และ วิมังสา ทำหน้าที่เป็นกลไกการเรียนรู้ด้วยปัญญาและการใคร่ครวญตน

การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการทำงานช่วยเสริมสร้าง “แรงจูงใจเชิงสติ” ซึ่งเป็นฐานแห่งความสุขในการทำงานอย่างแท้จริง และช่วยพัฒนา “สุขภาวะทางใจ” ของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความหมาย มีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตอย่างสมดุล ทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายของพระพุทธศาสนาในการสร้างสันติสุขภายในและความเจริญร่วมกันขององค์กรและสังคม

คำสำคัญ: การเสริมสร้างแรงจูงใจ; ความสุขในการทำงาน; บุคลากรยุคใหม่; อิทธิบาท 4

Abstract

This academic article aims to explain the concepts, processes, and applications of the Four *Iddhipādas* (Four Bases of Power) in enhancing motivation and happiness at work among modern personnel, within the rapidly changing social and digital work environments. The Four *Iddhipādas* consist of *Chanda* (desire and enthusiasm for one's work), *Viriya* (effort and

*Received October 25, 2025; Revised December 15, 2025; Accepted December 22, 2025

perseverance), *Citta* (concentration and mindfulness), and *Vīmaṃsā* (wisdom and reflection). These mental factors generate the power of success and inner peace.

An analysis based on Buddhist psychology reveals that motivation among modern personnel is not solely dependent on external rewards or stimuli but arises from an “internal drive” connected with awareness of the value of work and motivation emerging through active engagement. The Four *Iddhipādas* serve as a developmental psychological framework that cultivates mindful, balanced, and sustainable happiness at work. *Chanda* inspires enthusiasm; *Viriya* builds commitment and endurance; *Citta* develops focused awareness and present-moment mindfulness; and *Vīmaṃsā* functions as a mechanism for wisdom-based learning and self-reflection.

Applying the Four *Iddhipādas* in the workplace strengthens “mindful motivation,” the foundation of genuine happiness at work, and promotes psychological well-being, enabling personnel to work meaningfully, effectively, and with balance. This approach aligns with the Buddhist goal of cultivating inner peace and collective prosperity within organizations and society.

Keywords: Motivation Enhancement; Happiness at Work; Modern Personnel; *Iddhipādas* 4 (Four Bases of Power)

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และทัศนคติการทำงานของคนรุ่นใหม่ องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญความท้าทายสำคัญในการสร้าง แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ควบคู่ไปกับการส่งเสริม ความสุขในการทำงาน (Workplace Happiness) อย่างยั่งยืน งานวิจัยในสาขาจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) โดยเฉพาะแนวคิดของ Seligman (2011) ในโมเดล PERMA ชี้ให้เห็นว่า “ความสุข” และ “แรงจูงใจภายใน” เป็นองค์ประกอบสำคัญของศักยภาพมนุษย์ (Human Flourishing) ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ยังคงใช้กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทน ตำแหน่ง หรือสวัสดิการ ซึ่งแม้จะสามารถกระตุ้นการทำงานได้ในระยะสั้น แต่ไม่อาจสร้างความผูกพันทางอารมณ์และความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืนได้ตามแนวคิดของ Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) ใน Motivator-Hygiene Theory ที่อธิบายว่า “ปัจจัยจูงใจ” (เช่น ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า งานที่มีความหมาย) เป็นตัวสร้างความพึงพอใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน ขณะที่ “ปัจจัยสุขอนามัย” (เช่น เงินเดือนหรือสภาพแวดล้อม) มีเพียงบทบาทในการลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น

ในบริบทนี้ หลักอิทธิบาท 4 ดังในวิภังคสูตรกล่าวไว้ว่า “เป็นพลังภายในเชิงจิตวิทยา” ที่สามารถเสริมสร้างแรงจูงใจและความสุขจากภายในได้อย่างแท้จริง อิทธิบาท 4 ครอบคลุม ฉันทะ (ความรักและพอใจในสิ่งที่ทำ), วิริยะ (ความเพียรและความพยายาม), จิตตะ (ความตั้งมั่นและสมาธิในกิจกรรม), และ วิมังสา (การใช้ปัญญาใคร่ครวญและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง) ทั้งสี่องค์ประกอบนี้เป็นระบบพลังจิตที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจรแห่งแรงจูงใจภายใน และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแนวคิดทางจิตวิทยาร่วมสมัย เช่น Self-

Determination Theory (Deci and Ryan, 2000) ที่เน้นการพัฒนาจากแรงขับภายในโดยอาศัยการตระหนักรู้ในคุณค่าของตน

การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในบริบทการทำงานสามารถแปลงพลังทางจิตให้เป็น “พลังทางการปฏิบัติ” โดย ฉันทะ ทำหน้าที่เป็นแรงบันดาลใจในการเริ่มต้นและเห็นคุณค่าของงาน วิริยะ ช่วยหล่อหลอมความมุ่งมั่นและความอดทนต่ออุปสรรค จิตตะ ทำให้เกิดสมาธิ ความนิ่ง และสติในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ส่วน วิมังสา เป็นพลังของปัญญาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Moore and Malinowski (2009) และ Ostafin and Kassman (2012) ที่พบว่า “การฝึกสติ” (Mindfulness Practice) สามารถเพิ่มความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility) และส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Insight) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของแรงจูงใจและความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ การทบทวนงานวิจัยเชิงระบบ (Systematic Review) เกี่ยวกับ “ความสุขในการทำงาน” (Happiness at Work) โดย Rahardjo and Wibowo (2023) และ Mukherjee et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่าความสุขของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคลและจิตใจมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น “ความหมายของงาน” (Meaningful Work) “การได้รับการยอมรับ” (Recognition) และ “การมีส่วนร่วมทางอารมณ์” (Emotional Engagement) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Charles-Leija, Castro, Toledo, and Ballesteros-Valdés (2023) ที่ยืนยันว่า การรับรู้ความหมายและการชื่นชมในงานมีผลเชิงบวกต่อความสุขและความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เข้ากับการจัดการแรงจูงใจและความสุขของบุคลากรจึงเป็นแนวทางใหม่ของ “สตินวัตกรรม (Mindful Innovation)” ที่เน้นการพัฒนาแรงจูงใจจากภายในผ่านสติและปัญญา เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการกระตุ้นภายนอกสู่การ “ปลุกพลังภายใน” ของบุคลากร เพื่อสร้างความสุขที่ยั่งยืนในการทำงานและส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว อันเป็นการผสมผสานแนวคิดทางพุทธจิตวิทยาเข้ากับทฤษฎีจิตวิทยาสมัยใหม่อย่างสมดุล

การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่

ในยุคสังคมดิจิทัลที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และค่านิยมการทำงานของคนรุ่นใหม่ (New Generation Workforce) แนวคิดเรื่อง “แรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงาน” (Work Motivation for Workplace Happiness) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หมายถึง พลังภายในหรือกระบวนการทางจิตใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีเป้าหมายและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ (Latham, 2012) แรงจูงใจนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

- 1) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น เงินเดือน รางวัล หรือสถานะทางสังคม
- 2) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเกิดจากความพึงพอใจในตัวเอง ความท้าทาย และคุณค่าที่ตนเองรับรู้จากสิ่งที่ทำ (Deci and Ryan, 2000)

Deci and Ryan (2000) ในทฤษฎี Self-Determination Theory (SDT) ได้เสนอว่า แรงจูงใจภายในเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิต 3 ประการ ได้แก่

- 1) ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือการรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจ
- 2) ความสามารถ (Competence) คือการรู้สึกว่ามีศักยภาพในการทำงานได้ดี

3) ความสัมพันธ์ (Relatedness) คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีและการยอมรับจากผู้อื่น

แรงจูงใจภายในเหล่านี้นำไปสู่ “ความสุขในการทำงาน (Happiness at Work)” ซึ่งหมายถึงสภาวะทางอารมณ์และจิตใจที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจ และมีความหมายในการทำงาน (Fisher, 2010) ความสุขในการทำงานมิใช่เพียงอารมณ์เชิงบวกชั่วคราว แต่เป็นความรู้สึกมีคุณค่าในสิ่งที่ทำ (meaningful engagement) และความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-life Integration)

ในทฤษฎีเชิงบวกของ Seligman (2011) ที่เรียกว่า PERMA Model ได้เสนอองค์ประกอบของความความสุข 5 ด้าน ได้แก่

- 1) Positive Emotion (อารมณ์เชิงบวก)
- 2) Engagement (การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่)
- 3) Relationships (ความสัมพันธ์เชิงบวก)
- 4) Meaning (ความหมายของชีวิตและงาน)
- 5) Accomplishment (ความสำเร็จและความภาคภูมิใจ)

ซึ่งหากบุคลากรได้รับการส่งเสริมทั้งแรงจูงใจและองค์ประกอบเหล่านี้ ย่อมนำไปสู่ “ความสุขเชิงลึกในการทำงาน” (Deep Workplace Happiness) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตโดยรวม

Farooq, Shah, and Ali (2025) พบว่าความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ขณะที่ Charles-Leija, Castro, Toledo, and Ballesteros-Valdés (2023) ยืนยันว่า “ความหมายของงาน” (Meaningful Work) และ “การมีส่วนร่วม” (Work Engagement) เป็นตัวแปรกลางที่เชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจกับความสุขในงานอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับ “บุคลากรยุคใหม่” ซึ่งเติบโตในสภาพสังคมที่ให้คุณค่ากับอิสระภาพ การเติบโตส่วนบุคคล และความสมดุลของชีวิต พวกเขามักมองว่า “การทำงาน” มิใช่เพียงหน้าที่ แต่เป็น “พื้นที่แห่งการพัฒนาและแสดงศักยภาพ” ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงานจำเป็นต้องเน้นมิติทางจิตใจ เช่น การมีเป้าหมายที่มีคุณค่า (Purpose-driven Work) การได้เรียนรู้ (Lifelong Learning) และการทำงานด้วยสติ (Mindful Work) มากกว่าการมุ่งผลตอบแทนทางวัตถุเพียงอย่างเดียว

ในมิติของพระพุทธศาสนา แนวคิดเรื่องแรงจูงใจเพื่อความสุขสอดคล้องกับหลัก อิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นแนวทางแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมังสา (Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto), 2002) โดยเฉพาะ ฉันทะ ซึ่งหมายถึง “ความรักและความพอใจในสิ่งที่ทำ” เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากความสมัครใจและศรัทธาในงาน เมื่อบุคคลมีฉันทะเป็นฐาน ย่อมเกิดวิริยะในการทำงาน มีจิตตั้งมั่น และใคร่ครวญพัฒนานตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้เกิด “ความสุขจากการทำงานอย่างตื่นรู้” (Mindful Work Happiness)

ผู้เขียนมองว่า “แรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่” เป็นพลังภายในที่ผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความรัก ความตั้งใจ และความหมายในสิ่งที่ทำ โดยไม่จำกัดอยู่เพียงผลตอบแทนทางวัตถุ แต่เกิดจากการรับรู้คุณค่าของงานและความสำเร็จที่สอดคล้องกับเป้าหมายชีวิต แรงจูงใจในลักษณะนี้เชื่อมโยงกับการพัฒนาจิตใจให้มีสติและปัญญา เพื่อให้การทำงานเป็นทั้งหนทางแห่งความสำเร็จและความสุขที่ยั่งยืน การทำงานอย่างมีสติช่วยให้บุคคลตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจผู้อื่น และสามารถจัดการอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมได้อย่างสมดุล

หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา สามารถใช้เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ ฉันทะ ทำให้บุคคลเกิดความรักและความพอใจในงานที่ว่าเป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในที่สร้างความสุข วิริยะ คือความเพียรพยายามที่จะก้าวข้ามอุปสรรคด้วยความ

อดทนและมุ่งมั่น จิตตะ คือความตั้งมั่นและมีสมาธิในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและความสงบในจิตใจ ส่วน วิมังสา คือการใคร่ครวญและพิจารณาด้วยปัญญา เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

เมื่อนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการทำงาน ย่อมเกิดแรงจูงใจที่มีคุณค่า มีสติเป็นฐาน และมีปัญญาเป็นแนวทาง ส่งผลให้เกิดความสุข ความสมดุล และการเติบโตทั้งในมิติอาชีพและจิตใจ นำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงทั้งต่อตนเองและองค์กร

1. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการทำงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงกลางศตวรรษที่ 20 โดย (Herzberg, Mausner, and Snyderman, 1959) เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ สุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory) ว่า แรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivators) ที่สร้างความพึงพอใจในงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และความรับผิดชอบ และ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factors) เช่น เงินเดือนและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเมื่อขาดไปจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ (Latham, 2012)

ในช่วงต่อมา Deci and Ryan (2000) ได้เสนอ ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยอธิบายว่าแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางจิตสามประการได้รับการตอบสนอง ได้แก่

- 1) ความสามารถ (Competence)
- 2) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และ
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness)

แรงจูงใจภายในนี้มีความสำคัญยิ่งต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และสุขภาวะทางใจของบุคลากร (Di Domenico, and Ryan, 2017) งานวิจัยของ Vo, Tuliao, and Chen (2022) ยังชี้ว่าการตอบสนองความต้องการดังกล่าวภายใต้สภาพสังคมและวัฒนธรรมที่สนับสนุน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในและความพึงพอใจในงานอย่างยั่งยืน

ในทางปฏิบัติ องค์กรยุคใหม่จึงควรออกแบบระบบงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ ได้รับคำชื่นชม และมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญของแรงจูงใจภายใน (Engidaw, 2021)

2. ความสุขในการทำงาน: พลัซซ์เคลื่อนขององค์กรยุคใหม่ แนวคิดเรื่อง “ความสุขในการทำงาน” (Happiness at Work) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โดย Fisher (2010) ให้คำนิยามว่าเป็น “ภาวะอารมณ์เชิงบวกและความพึงพอใจโดยรวมต่อการทำงาน” ซึ่งมีองค์ประกอบหลักสามประการ ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- 2) การมีส่วนร่วมในงาน (Work Engagement) และ
- 3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

งานวิจัยของ Mukherjee, Shah, and Bansal (2025) ชี้ว่า ความสุขในการทำงานสัมพันธ์อย่างมากกับปัจจัยเชิงจิตวิทยา เช่น การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน การมีโอกาสดำเนินในสายอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้

Oerlemans and Bakker (2018) ได้ขยายแนวคิดนี้โดยเสนอว่า “ความสุขในการทำงาน” เกิดจากลักษณะงานที่กระตุ้นแรงจูงใจ (Motivating Job Characteristics) เช่น ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความหมายของงาน (Task Significance) และการได้รับการสะท้อนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกรักภูมิใจและความผูกพันกับองค์กร

ขณะที่ Charles-Leija et al. (2023) พบว่า “งานที่มีความหมาย” (Meaningful Work) เป็นปัจจัยทำนายความสุขในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นการยอมรับและชื่นชมบุคลากรอย่างจริงจัง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความสุขในการทำงาน งานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจและมีความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างชัดเจน (Farooq et al., 2025) กล่าวคือ แรงจูงใจภายในจะส่งผลโดยตรงต่อระดับความสุขของพนักงาน โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

Fröhlich, Radaca, and Diestel (2025) พบว่า ความสุขสามารถเสริมพลังการมีส่วนร่วม (Engagement) และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานใหม่ที่เปิดใจเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ของ Seligman ที่มองว่าความสุขไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ของการทำงาน แต่เป็น “พลังขับเคลื่อน” (Driver) ของการเติบโตทั้งระดับบุคคลและองค์กร

โดยสรุป แรงจูงใจคือ “ต้นทาง” ของพลังในการทำงาน ส่วนความสุขคือ “ผลลัพธ์” ของการจัดการแรงจูงใจอย่างสมดุลและมีคุณภาพ

4. แนวทางการสร้างแรงจูงใจและความสุขในองค์กรยุคใหม่ องค์กรยุคใหม่ควรเน้นการสร้างแรงจูงใจและมีความสุขด้วยแนวทางบูรณาการ ดังนี้

1) ออกแบบงานให้มีความหมายและความท้าทาย ให้พนักงานรับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับคุณค่าชีวิต และเห็นผลลัพธ์ของงานต่อสังคม (Charles-Leija et al., 2023)

2) สนับสนุนอิสระและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อิสระในการทำงานช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในและความภาคภูมิใจในตนเอง (Ryan and Deci, 2017)

3) สร้างวัฒนธรรมการยอมรับและชื่นชม (Appreciative Culture) การให้คำชมและการยอมรับอย่างจริงจังช่วยเพิ่มอารมณ์บวกและลดความเครียดในที่ทำงาน (Fisher, 2010)

4) ส่งเสริมการฝึกสติ (Mindfulness) และการตระหนักรู้ในตนเอง งานวิจัยของ Mesmer-Magnus, Tedone, Viswesvaran, and Allen (2017) แสดงให้เห็นว่า “สติในการทำงาน” (Mindfulness at Work) สามารถลดภาวะหมดไฟ (burnout) และเพิ่มแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญ

5) ออกแบบระบบรางวัลที่ส่งเสริมคุณค่าในงานมากกว่าความได้เปรียบทางวัตถุ เช่น การให้โอกาสเข้าร่วมโครงการพัฒนาทักษะหรือการอบรมพิเศษ แทนการให้โบนัสเพียงอย่างเดียว

การสร้างแรงจูงใจและมีความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่ จำเป็นต้องผสมผสานหลักจิตวิทยาเชิงบวก เข้ากับการบริหารเชิงนวัตกรรม เพื่อสร้าง “สภาพแวดล้อมแห่งการเติบโต” ที่ตอบสนองทั้งความต้องการภายในและความมั่นคงภายนอก การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเอง ผ่านแนวทาง “สตินวัตกรรม” (Mindful Innovation) จะช่วยให้พนักงานมีพลังใจ มีแรงบันดาลใจ และสามารถสร้างสรรค์งานด้วยความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ryan and Deci (2017) ที่กล่าวว่า “แรงจูงใจจากภายในคือหัวใจของการพัฒนามนุษย์และสังคมอย่างยั่งยืน”

แนวคิดและองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

แนวคิดเรื่อง “ความสุขในการทำงาน” (Happiness at Work: HaW ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีรากฐานจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างพลังทางใจ ความพึงพอใจ และการมีความหมายในชีวิต มากกว่าการมองเพียงการลดความทุกข์ (Seligman, 2011) ในบริบทของการทำงาน ความสุขไม่ได้หมายถึงการมีสภาพแวดล้อมที่ไร้ความเครียด

เท่านั้น แต่หมายถึงภาวะที่บุคลากร “รู้สึกดี” กับสิ่งที่ทำ มีความภาคภูมิใจในงาน และมองเห็นคุณค่าของตนเองในองค์กร (Fisher, 2010)

Fisher (2010) ได้เสนอว่า ความสุขในการทำงานเป็นภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่บุคลากรมีต่อการทำงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้ถึงความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กร โดยเขาได้แบ่งองค์ประกอบของความสุขในการทำงานออกเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (2) การมีส่วนร่วมในงาน (Work Engagement) และ (3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งทั้งสามมิติสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

ประการแรก “ความพึงพอใจในงาน” (Job Satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเนื้องาน บทบาท และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตนได้รับ (Latham, 2012) หากพนักงานรู้สึกว่าการงานของตนมีความหมาย มีความท้าทาย และสามารถใช้ศักยภาพได้เต็มที่ ก็จะเกิดความพึงพอใจที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขอนามัยของ Herzberg et al. (1959) ที่ชี้ว่า “ปัจจัยจูงใจ” (motivators) เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และความก้าวหน้า มีผลต่อความสุขมากกว่าปัจจัยภายนอกอย่างค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ

ประการที่สอง “การมีส่วนร่วมในงาน” (Work Engagement) หมายถึงภาวะที่บุคลากรมีพลังทางจิตใจ มีความกระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน งานวิจัยของ Fröhlich, Radaca, and Diestel (2025) พบว่า บุคลากรที่มีความสุขจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมสูงขึ้น เช่น การเสนอแนวคิดใหม่ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการทำงานเกินความคาดหวัง ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ประการที่สาม “ความผูกพันต่อองค์กร” (Organizational Commitment) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนความภักดีและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Oerlemans and Bakker, 2018) บุคลากรที่มีความสุขในการทำงานมักจะรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร เห็นคุณค่าในวัฒนธรรมองค์กร และเต็มใจทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย งานของ Oerlemans and Bakker (2018) อธิบายว่า ความสุขและความผูกพันมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ เมื่อบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร เขาจะมีความสุขมากขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสุขก็จะเสริมให้ความผูกพันมั่นคงยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Mukherjee et al. (2025) ยังได้ทำการทบทวนวรรณกรรมกว่า 200 ชิ้น พบว่าความสุขในการทำงานเป็นผลจากการบูรณาการระหว่างสามกลุ่มปัจจัยหลัก ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual Factors) เช่น บุคลิกภาพ อารมณ์ ความสามารถในการจัดการอารมณ์ (Emotional Regulation) และแรงจูงใจภายใน

ปัจจัยเชิงงาน (Job Factors) เช่น ลักษณะของงาน ความอิสระในการตัดสินใจ และโอกาสในการพัฒนา

ปัจจัยองค์กร (Organizational Factors) เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความเป็นธรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโต

งานของ Charles et al. (2023) ยืนยันว่า “งานที่มีความหมาย” (Meaningful Work) เป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจและความสุขในการทำงาน โดยพนักงานที่รู้สึกว่าการงานของตนมีคุณค่าต่อสังคมจะมีความสุขและความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในมิติของจิตวิทยาเชิงบวก Ryan and Deci (2017) เสนอผ่าน ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ว่า ความสุขเกิดจากการที่บุคคลสามารถตอบสนอง “ความต้องการพื้นฐานทางจิต” (Basic Psychological Needs) ได้แก่ ความสามารถ (competence) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของงานและ

มีความสุขในสิ่งที่ทำ หากองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ความสุขในการทำงานก็จะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ความสุขในการทำงานมิใช่เพียงสภาวะอารมณ์ชั่วคราว แต่เป็นภาวะของ “การเติมเต็มทางจิตใจ” ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายใน ความหมายของงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร องค์กรที่สามารถส่งเสริมองค์ประกอบเหล่านี้ได้ จะไม่เพียงสร้างบุคลากรที่มีความสุขเท่านั้น แต่ยังสร้าง “ทุนมนุษย์เชิงคุณภาพ” ที่เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในยุคใหม่

หลักการที่สร้างแรงจูงใจและความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรยุคใหม่ต้องเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขัน เทคโนโลยี และความไม่มั่นคงทางอาชีพ การสร้าง “แรงจูงใจ” และ “ความสุขในการทำงาน” จึงกลายเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พระพุทธศาสนาในฐานะศาสตร์แห่งสติปัญญาได้เสนอแนวทางพัฒนามนุษย์อย่างสมบูรณ์ผ่าน “อิทธิบาท 4” ซึ่งเป็นหลักการแห่งพลังความสำเร็จ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา (Thai Tipitaka: 11/208/178)

Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto) (1995) อธิบายว่า “อิทธิบาท 4 เป็นพลังภายในที่สร้างความสำเร็จ ไม่ใช่ด้วยการบังคับ แต่ด้วยความยินดีและตื่นรู้” ซึ่งสะท้อนแนวคิดเรื่อง Intrinsic Motivation ในทางจิตวิทยาสมัยใหม่ (Ryan and Deci, 2017) ที่เน้นแรงจูงใจภายในจากความรักและความหมายในสิ่งที่ทำ มากกว่ารางวัลภายนอก

1. ฉันทะ : พลังแห่งความรักในงานและเป้าหมาย

“ฉันทะ” หมายถึง ความพอใจและรักในสิ่งที่ทำ Phra Brahmagunabhorn (P.A. Payutto) (2003) อธิบายว่า “ฉันทะเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้การทำงานกลายเป็นธรรม เป็นแรงปรารถนาอย่างบริสุทธิ์ ไม่ใช่ความอยากที่ครอบงำ” หากบุคลากรมีฉันทะ ย่อมทำงานด้วยความสุขและไม่รู้สึกว่าถูกบังคับ

Phramaha Hansa Dhammahaso (2012) กล่าวว่า “ฉันทะคือจิตที่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ ทำให้เกิดแรงบันดาลใจและความเพียรในการสร้างสรรค์” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Charles et al. (2023) ที่พบว่า Meaningful Work หรือ “งานที่มีความหมาย” เป็นตัวทำนายสำคัญของแรงจูงใจภายในและความสุขในงาน ฉันทะจึงเป็นรากฐานของแรงจูงใจเชิงบวกที่สร้างพลังยั่งยืนให้กับบุคลากร

2. วิริยะ : พลังแห่งความเพียรและความอดทน

“วิริยะ” หมายถึง ความพากเพียรไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค Phramaha Sombun Wuddhikaro (2019) อธิบายว่า วิริยะเป็น “กำลังใจแห่งความไม่ยอมแพ้” ซึ่งทำให้มนุษย์มีพลังขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องโดยไม่หมดแรง ในมิติการทำงาน วิริยะคือแรงจูงใจเชิงพฤติกรรมที่แปลงความตั้งใจให้เป็นการลงมือทำ

Phra Thepveti (P.A. Payutto) (1988) กล่าวว่าความเพียรในพุทธธรรมไม่ใช่การฝืน แต่คือ “การทำด้วยใจที่ตั้งมั่นและมีสติรู้ตน” ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิด Resilience and Growth Mindset ในจิตวิทยาองค์กร (Goleman, 1995) ที่ช่วยให้บุคลากรรับมือกับความเครียดและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง

3. จิตตะ : ความตั้งมั่นและสมาธิในการทำงาน

“จิตตะ” คือ การมีจิตแน่วแน่ในสิ่งที่ทำ Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto) (2002) อธิบายว่า “จิตตะเป็นการฝึกสติให้อยู่กับงานด้วยความสงบ ไม่ฟุ้งซ่าน และมีสมาธิในกิจที่ทำ” เมื่อจิตอยู่กับปัจจุบัน บุคลากรย่อมลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

งานวิจัยของ Mesmer-Magnus, Tedone, Viswesvaran, and Allen (2017) ยืนยันว่า “สติในการทำงาน” (Mindfulness at Work) ช่วยลดภาวะหมดไฟ (Burnout) และเพิ่มแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเทียบได้กับ “จิตตะ” ในพุทธธรรม ที่เป็นทั้งสมาธิและความรู้ตัวในการทำงาน

4. วิมังสา : ปัญญาแห่งการใคร่ครวญและพัฒนา

“วิมังสา” คือ การใคร่ครวญ ตรวจสอบ และประเมินผลการกระทำของตนเอง Phramaha Hansa Dhammhaso (2013) อธิบายว่า วิมังสาเป็น “กระบวนการเรียนรู้ด้วยสติและปัญญา” ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้แบบภาวนา ไม่ใช่เพียงเชิงทฤษฎี

แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางของ Harvey (2000) ที่อธิบายว่า พระพุทธศาสนามองการพัฒนาปัญญาเป็นกระบวนการ “Reflection-in-action” หรือการสะท้อนคิดขณะทำงาน ซึ่งเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์กร (Latham, 2012) บุคลากรที่มีวิมังสาจึงเป็นผู้ที่เรียนรู้จากประสบการณ์ และสามารถปรับปรุงตนเองได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความสุขจากการเห็นความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่ให้พลังทั้งด้าน “แรงจูงใจภายใน” และ “ความสุขจากการทำงาน” ฉันทะ สร้างความหมายและความรักในงาน วิริยะสร้างพลังแห่งความเพียร จิตตะสร้างสมาธิและความสงบ ส่วนวิมังสาเป็นปัญญาที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรมีทั้งสี่ประการครบถ้วน เขาก็จะมีแรงจูงใจอย่างมีสติ (Mindful Motivation) และสามารถทำงานอย่างมีความสุข

Phramaha Hansa Dhammhaso (2015) กล่าวว่า “การพัฒนาจิตในแนวพุทธไม่ใช่เพียงการสร้างความคิด แต่คือการสร้างพลังแห่งสติปัญญาเพื่อเปลี่ยนทุกการกระทำให้เป็นธรรม” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า อิทธิบาท 4 คือเครื่องมือของการพัฒนาเชิงจิตวิญญาณที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

การประยุกต์อิทธิบาท 4 ในบริบทการทำงาน เป็นการสร้างพลังภายในให้บุคลากรมีแรงจูงใจอย่างรู้เท่าทัน (mindful motivation) และเกิดความสุขอย่างยั่งยืน ทั้งในมิติส่วนบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “พุทธสันติวิธีแห่งการทำงาน” (Buddhist Peaceful Work Practice) ที่มุ่งให้มนุษย์ทำงานด้วยจิตที่สงบ สติที่มั่นคง และปัญญาที่นำไปสู่ความสุขอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์แนวคิดทางพระพุทธศาสนาร่วมกับทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่า อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็น “พลังภายในแห่งความสำเร็จ” ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ให้เกิดแรงจูงใจและความสุขในการทำงานได้อย่างยั่งยืน โดย ฉันทะ เป็นแรงบันดาลใจจากความรักในงาน, วิริยะ คือพลังเพียรที่สร้างความเข้มแข็งทางใจ, จิตตะ คือสมาธิและสติที่ทำให้งานเกิดคุณภาพ และ วิมังสา คือปัญญาแห่งการใคร่ครวญปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งสี่องค์ประกอบนี้หลอมรวมเป็น “วงจรพลังจิตเชิงบวก” ที่เปลี่ยนการทำงานให้เป็นการภาวนา และสร้างสุขจากภายใน (Phra Dhammapitaka (P. A. Payutto), 1995; Phramaha Hansa Dhammhaso, 2015; Ryan and Deci, 2017) องค์ความรู้นี้จึงเสนอแนวคิดใหม่ว่า “แรงจูงใจที่แท้จริงของมนุษย์มิได้มาจากรางวัลภายนอก แต่เกิดจากสติและปัญญาภายในที่เห็นคุณค่าของงานและทำด้วยใจเต็มใจ”

การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่ ด้วยหลักอิทธิบาท ๔



Picture 1: Work Motivation and Happiness of Modern Personnel through the Buddhist Principle of the *Iddhipādas* 4 (Four Bases of Power)

สรุป

จากการสังเคราะห์แนวคิดเรื่องแรงจูงใจและความสุขในการทำงานของบุคลากรยุคใหม่ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พบว่า “อิทธิบาท 4” ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นหลักธรรมสำคัญที่สามารถประยุกต์ใช้เป็น “พลังแห่งการพัฒนาภายใน” เพื่อสร้างแรงจูงใจและความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโลกการทำงานสมัยใหม่ ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและแรงกดดันจากการแข่งขัน บุคลากรจำเป็นต้องมีแรงจูงใจภายในที่มั่นคงเพื่อรักษาสมดุลของชีวิตและจิตใจ

ฉันทะ เป็นแรงบันดาลใจเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลรักและพอใจในสิ่งที่ทำ เมื่อเห็นคุณค่าของงานที่ทำย่อมเกิดความมุ่งมั่นและพลังใจจากความสมัครใจ ไม่ใช่จากการบังคับ วิริยะ คือพลังแห่งความเพียร ความพยายามที่จะก้าวข้ามอุปสรรคด้วยความตั้งมั่นและไม่ย่อท้อ เป็นพลังใจที่ช่วยให้การทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง จิตตะ คือความตั้งมั่นของจิตที่มีสมาธิและสติ ช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ลดความเครียด และเกิดความสุขจากการตระหนักรู้ในปัจจุบันขณะ ส่วน วิมังสา คือการใคร่ครวญด้วยปัญญา เป็นการตรวจสอบและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้บุคคลมีการเรียนรู้และเติบโตจากประสบการณ์

เมื่อองค์กรประกอบทั้งสี่ประการทำงานร่วมกันอย่างสมดุล จะเกิด “พลังจิตภายใน” ที่หล่อหลอมให้บุคคลมีแรงจูงใจจากใจจริง มีความสุขจากการทำงาน และสามารถสร้างสรรค์คุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หลักอิทธิบาท 4 จึงมิใช่เพียงหลักธรรมทางศาสนา แต่เป็น “แนวคิดเชิงจิตวิทยาแห่งการทำงาน” ที่ส่งเสริมให้บุคคลทำงานด้วยสติ สมาธิ และปัญญา อันนำไปสู่ความสุขที่แท้จริงทั้งในมิติของอาชีพและชีวิตส่วนตัว

การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อความสุขในการทำงานด้วยหลักอิทธิบาท 4 คือแนวทางแห่งการพัฒนา มนุษย์อย่างสมบูรณ์ ที่ช่วยให้บุคคลรู้คุณค่าของงานที่ทำ มีพลังใจในการดำเนินชีวิต และสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จกับความสุขอย่างยั่งยืนในสังคมยุคปัจจุบัน

References

- Charles-Leija, H, Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3565), 1–15.
- Charles-Leija, H., Domínguez-González, A. D., & Hernández-Lemus, E. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 1–18.
- 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.
- Di Domenico, S. I., & Ryan, R. M. (2017). The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11(145), 1–14.
- Engidaw, A. E. (2021). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement: The Case of Public Sector Employees in Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15.
- Farooq, R., Shah, S. Z. A., & Ali, S. (2025). Happiness at Work: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 1–25.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Fröhlich, P., Radaca, E., & Diestel, S. (2025). When Happiness Strengthens Engagement and Performance: The Role of Happiness at Work as a Resource for Experienced Employees and Newcomers. *Frontiers in Psychology*, 16, 1–16.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Harvey, P. (2000). *An Introduction to Buddhist Ethics: Foundations, Values and Issues*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (1996). *Thai Tipitaka, Vol. 11*. Bangkok: MCU Press.
- Mahachulalongkornrajavidyalaya University. *Tipitaka: Vol. 10, Dīgha Nikāya Mahāvagga: Mahāsatipatthāna Sutta*. Bangkok: MCU Press.
- Mesmer-Magnus, J., Tedone, A. M., Viswesvaran, Ch. (Vish), Allen, J. W. (2017). Trait Mindfulness at Work: A Meta-Analysis of the Personal and Professional Correlates of Trait Mindfulness. *Human Performance*, 30(2-3), 79–98.
- Moore, A., & Malinowski, P. (2009). Meditation, Mindfulness and Cognitive Flexibility. *Consciousness and Cognition*, 18(1), 176–186.

- Mukherjee, S., Shah, R., & Bansal, S. (2025). Happiness at Work: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 98–118.
- Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2018). Motivating Job Characteristics and Happiness at Work: A Multilevel Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 362–375.
- Ostafin, B. D., & Kassman, K. T. (2012). Stepping Out of History: Mindfulness Improves Insight Problem Solving. *Consciousness and Cognition*, 21(2), 1031–1036.
- Phra Brahmaganabhorn (P. A. Payutto). (2003). *Buddhadhamma*. Bangkok: Buddhadhamma Foundation.
- Phra Dhammapitaka (P. A. Payutto). (1995). *Buddhadhamma and Work Ethics*. Bangkok: Buddhadhamma Foundation.
- Phra Dhammapitaka (P. A. Payutto). (2002). *Dictionary of Buddhism*. Bangkok: Sahadhammik.
- Phra Thepveti (P. A. Payutto). (1988). *Buddhadhamma: Natural Laws and Values for Life*. Phra Nakhon Si Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Phramaha Hansa Dhammhaso. (2013). *Buddhist Peace Methods*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Phramaha Hansa Dhammhaso. (2015). *Inner Peace: The Power of Mindfulness and Wisdom*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Phramaha Sombun Wuddhikkaro. (2019). *Buddhist Psychology for Human Development*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Rahardjo, W., & Wibowo, A. (2023). Happiness at Work: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 678–695.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York, NY: Free Press.
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(49), 1–19.