

เทคนิคทางจิตวิทยาในการจัดการกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

ประจักษ์จันต์ โสภณพนิชกุล

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) เป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเครียดเรื้อรังจากบริบทการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลต่ออารมณ์ ความคิด พฤติกรรม สุขภาวะ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ครอบคลุมสาเหตุ ลักษณะ และผลกระทบ ตลอดจนแนวทางและเทคนิคทางจิตวิทยาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการและลดภาวะหมดไฟในการทำงาน จากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวทางในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ การดูแลสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพ การสนับสนุนทางสังคม การแทรกแซงทางจิตวิทยา เช่น การบำบัดความคิดและพฤติกรรมและการเจริญสติ การจัดการงานและเวลา ตลอดจนการจัดการปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทการทำงานและองค์กร การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานจึงควรพิจารณาทั้งปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยจากบริบทการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสุขภาวะและประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ภาวะหมดไฟในการทำงาน; เทคนิคทางจิตวิทยา; การจัดการความเครียด

วันรับ: 9 มิ.ย. 2569

วันแก้ไข: 14 ก.ค. 2569

วันตอบรับ: 26 ก.ค. 2569

บทนำ

ภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) เป็นภาวะที่สัมพันธ์กับความเครียดเรื้อรังจากการทำงาน และสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานและบริบทในการทำงาน โดยแนวคิดของ Maslach และคณะ อธิบายภาวะหมดไฟผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (emotional exhaustion) การมีทัศนคติหรือความรู้สึกห่างเหินจากงาน (depersonalization/cynicism) และการรับรู้ความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการทำงานลดลง (reduced personal accomplishment/professional inefficacy)^(1,2) ดังนั้น ภาวะหมดไฟในการทำงานจึงไม่ควรพิจารณาว่าเป็นผลจากการทำงานหนักหรือความสามารถ

ในการจัดการความเครียดของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะงาน และบริบทของการทำงานร่วมกัน

การทำความเข้าใจภาวะหมดไฟในการทำงานจำเป็นต้องพิจารณาความหมายและขอบเขตของแนวคิดให้ชัดเจน เนื่องจากความเหนื่อยล้า ความเครียดจากการทำงาน และภาวะหมดไฟในการทำงานอาจถูกนำมาใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกัน ทั้งที่ภาวะหมดไฟมีลักษณะเฉพาะที่ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบมากกว่าความรู้สึกเหนื่อยล้าเพียงอย่างเดียว การพิจารณาองค์ประกอบดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจปัญหาและการเลือกแนวทางในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานให้เหมาะสม

ภาวะหมดไฟในการทำงานสามารถสัมพันธ์กับปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ภาระงาน ความกดดันในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน การได้รับการสนับสนุน ตลอดจนเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การอธิบายภาวะหมดไฟโดยมุ่งเน้นเฉพาะความสามารถของบุคคลในการรับมือกับความเครียดจึงอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากลักษณะของงานและบริบทในการทำงานสามารถมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเกิดและการดำรงอยู่ของภาวะหมดไฟได้

นอกจากนี้ ภาวะหมดไฟในการทำงานยังมีความเกี่ยวข้องกับสุขภาวะของบุคคลและการปฏิบัติงาน โดยความอ่อนล้า การมีทัศนคติหวั่นเหินจากงาน และการรับรู้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ด้วยเหตุนี้ การจัดการภาวะหมดไฟจึงควรพิจารณาทั้งการส่งเสริมความสามารถของบุคคลในการดูแลและจัดการตนเอง และการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานและบริบทในการทำงานร่วมกัน

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ทั้งในด้านสาเหตุ ลักษณะ และผลกระทบ ตลอดจนรวบรวมและจัดหมวดหมู่แนวทางและเทคนิคทางจิตวิทยาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคลากร ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมสุขภาวะและประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเหมาะสมโดยสืบค้นเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากฐานข้อมูล Google Scholar, ThaiJO และ Scopus ครอบคลุมเอกสารที่เผยแพร่ในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี ย้อนหลังเป็นหลัก ร่วมกับเอกสารต้นฉบับหรือเอกสารสำคัญที่เป็นพื้นฐานของแนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ทั้งด้านความหมาย สาเหตุ ลักษณะ และผลกระทบ ตลอดจนแนวทางและเทคนิคที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน ทั้งนี้ ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงานของ Maslach และคณะ⁽¹⁾ และ Maslach & Leiter⁽²⁾ เป็นกรอบสำคัญในการทำความเข้าใจภาวะหมดไฟในการทำงาน

สาเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงาน

สาเหตุของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานมีหลายประการ ดังนี้ (1) ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ความกดดันในการทำงาน และความไม่ชัดเจนของภาระงาน อาจทำให้บุคคลรู้สึกว่างงานอยู่นอกเหนือการควบคุมและมีความสามารถในการตัดสินใจลดลง ซึ่งอาจสัมพันธ์กับการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน^(2,3) (2) ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน โดยทำงานร่วมกับผู้อื่นได้น้อยลง ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นในที่ทำงาน จนลูกลามาไปถึงเพื่อนหรือครอบครัว ซึ่งทำให้ทักษะทางด้านสังคมลดน้อยลง⁽⁴⁾ (3) ความสมดุลระหว่างเวลาส่วนตัวและงานลดน้อยลง (work-life imbalance) ส่งผลต่อเวลาในการจัดการทั้งในด้านความเป็นส่วนตัวซึ่งมีผลระยะยาวต่อความสัมพันธ์ของผู้คนรอบข้าง บรรยากาศในการทำงาน ซึ่งในรูปแบบนี้มักจะเกิดในคนที่ใช้เวลาทำงานค่อนข้างมาก⁽²⁾ (4) ปัจจัยจากองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากวัฒนธรรมองค์กร หัวหน้างาน และกฎระเบียบของการทำงาน ซึ่งสิ่งที่จะส่งผลกระทบมากที่สุด คือ toxic culture และ toxic person ในองค์กรที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้น รวมถึงการไม่เป็นที่ยอมรับในที่ทำงานและกฎระเบียบไม่เอื้อต่อรูปแบบความเป็นอยู่ในการทำงาน⁽⁴⁾ และ (5) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ เช่น การมีลักษณะมุ่งความสมบูรณ์แบบ (perfectionism) การมีความคาดหวังต่อตนเองสูง หรือการเห็นคุณค่าในตนเองต่ำ (low self-esteem) อาจสัมพันธ์กับวิธีการรับมือกับความกดดันและความต้องการจากการทำงาน ซึ่งอาจเพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน⁽²⁾

องค์ประกอบของภาวะหมดไฟในการทำงาน

Maslach & Leiter⁽²⁾ กล่าวว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายด้าน โดยองค์ประกอบสำคัญของภาวะหมดไฟในการทำงานไว้ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (2) การมีทัศนคติหรือความรู้สึกหวั่นเหินจากงาน และ (3) การรับรู้ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านสะท้อนประสิทธิภาพของบุคคลที่มีต่อการทำงานในมิติที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความรู้สึกเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกายและอารมณ์จากการใช้พลังงานในการทำงานอย่างต่อเนื่อง บุคคลอาจรู้สึกกว่าตนเองมีพลังงานในการทำงานลดลง เหนื่อยล้า ท้อแท้ หรือรู้สึกไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความต้องการจากการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อเผชิญภาระงานหรือแรงกดดันในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2. การมีทัศนคติหรือความรู้สึกห้ำหั่นจากงาน การเกิดระยะห่างทางความรู้สึกหรือทัศนคติด้านลบต่องาน บุคคลอาจมีความรู้สึกเฉยชา ลดความผูกพันกับงาน หรือมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานในลักษณะที่ห้ำหั่นมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นการตอบสนองต่อความเครียดและความอ่อนล้าที่สะสมจากการทำงาน

3. การรับรู้ความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการทำงานลดลง การที่บุคคลประเมินความสามารถหรือความสำเร็จในการทำงานของตนเองลดลง รู้สึกว่าตนเองไม่สามารถสร้างผลลัพธ์จากการทำงานได้ตามที่คาดหวัง หรือมีความรู้สึกถึงประสิทธิผลในการทำงานลดลง ซึ่งอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นและประสิทธิภาพของบุคคลที่มีต่องาน

กล่าวโดยสรุป ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (2) การมีทัศนคติหรือความรู้สึกห้ำหั่นจากงาน และ (3) การรับรู้ความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการทำงานลดลง ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสะท้อนประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อการทำงานในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น การทำความเข้าใจภาวะหมดไฟในการทำงานจึงควรพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ลักษณะของปัญหาและเลือกแนวทางในการจัดการได้อย่างเหมาะสม

เทคนิคทางจิตวิทยาในการจัดการกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม เนื่องจากภาวะหมดไฟไม่ได้สัมพันธ์กับปัจจัยระดับบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ความสัมพันธ์ทางสังคม และบริบทในการทำงานด้วย⁽⁵⁾ ดังนั้น แนวทางในการจัดการภาวะหมดไฟจึงสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของการ

นำไปประยุกต์ใช้ได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ (1) การดูแลสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพ (2) การสนับสนุนทางสังคม (3) การแทรกแซงและเทคนิคทางจิตวิทยา (4) เทคนิคการจัดการงานและเวลา และ (5) การจัดการปัจจัยด้านงานและองค์กร เพื่อให้การจัดการภาวะหมดไฟครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคม งาน และบริบทขององค์กร

1. การดูแลสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพในด้านต่างๆ เช่น

1.1 การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์มีความสำคัญต่อการรักษาสุขภาพของร่างกายและป้องกันการเกิดโรคหลายชนิด อาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ประกอบด้วย ผักและผลไม้สดเป็นแหล่งวิตามิน แร่ธาตุ และใยอาหารที่สำคัญสำหรับร่างกาย ข้าวโพดและธัญพืชเป็นแหล่งโปรตีน และใยอาหารที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตของร่างกาย ปลาและไข่เป็นแหล่งโปรตีนส่วนวิตามินเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตและพัฒนาของร่างกาย สามารถรับประทานอาหารหลักหรือผสมกับอาหารอื่นๆ เช่น ปลาทูทอดหรือไข่เจียว นมและผลิตภัณฑ์จากนมเป็นแหล่งแคลเซียมและวิตามินที่สำคัญต่อการซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอ และไขมันดีจากน้ำมันมะกอก ผลไม้ ธัญพืช ปลาแซลมอนหรือถั่วเปลือกแข็ง จะช่วยให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงพร้อมรับมือกับสถานการณ์ในการทำงานที่จะเกิดขึ้น⁽⁶⁾

1.2 นอนหลับอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปฏิบัติให้เป็นนิสัยดังนี้ (1) เข้านอนเป็นเวลาอย่างสม่ำเสมอ (2) บรรยากาศในการนอนควรมืด ผ่อนคลายและอุณหภูมิเหมาะสม (3) ไม่ควรนำมือถือ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์สื่อสารต่างๆ ไว้บริเวณที่นอน (4) งดอาหารมื้อหนัก กาแฟหรือแอลกอฮอล์ก่อนเข้านอน และ (5) ออกกำลังกายเพื่อช่วยในการนอนหลับให้ง่ายขึ้น⁽⁷⁾

1.3 ออกกำลังกายให้เหมาะสม ซึ่งการออกกำลังกายที่เหมาะสมสำหรับภาวะหมดไฟในการทำงานจะเป็นการออกกำลังกายแบบผ่อนคลายและกำหนดลมหายใจ เช่น (1) การออกกำลังกายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหัวใจและระบบหายใจ (cardiovascular exercise) เช่น การปั่นจักรยาน การวิ่ง การว่ายน้ำ การออกกำลังกายเหล่านี้ช่วยเพิ่มการหลั่งสารเอ็นดอร์ฟินเพื่อช่วยปรับเรื่องของอารมณ์และลดความเครียด (2) โยคะ (Yoga) เป็นการผสม-

ผลสันทันระหว่างการเคลื่อนไหวทางด้านการร่างกาย การกำหนดลมหายใจและการกำหนดสติ เพื่อช่วยในการลดความเครียด และเพิ่มการผ่อนคลายมากขึ้น (3) การออกกำลังกายเพิ่มความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ (strength training) การออกกำลังกายแบบมีแรงต้านหรือใช้น้ำหนักนั้นจะช่วยเพิ่มความแข็งแรงของกล้ามเนื้อและลดอาการอ่อนล้าจากการทำงาน (4) ไทชี (Tai Chi) เป็นการออกกำลังกายแบบเบาๆ ผสมผสานการรับรู้ตนเอง ทำให้เกิดการผ่อนคลายมากขึ้น และ (5) การเดิน เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการออกกำลังกายในการช่วยให้ปรับเรื่องของอารมณ์และผ่อนคลายกับสิ่งรอบตัว⁽⁸⁾

2. การสนับสนุนทางสังคม

การสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยการได้รับความช่วยเหลือ การรับฟัง การให้กำลังใจ และการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน สามารถเป็นทรัพยากรทางสังคมที่ช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับความเครียดและความต้องการจากการทำงานได้ดีขึ้น ทั้งนี้ งานทบทวนอย่างเป็นระบบพบว่า การสนับสนุนทางสังคมในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีบทบาทสำคัญที่สัมพันธ์กับการป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน⁽⁹⁾

3. การแทรกแซงและเทคนิคทางจิตวิทยา

3.1 การบำบัดความคิดและพฤติกรรม (cognitive behavior therapy; CBT)⁽¹⁰⁾

การบำบัดความคิดและพฤติกรรมเป็นแนวทางที่มุ่งช่วยให้บุคคลเรียนรู้ที่จะระบุและปรับรูปแบบความคิดและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาวิธีการจัดการกับอารมณ์และสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด มีหลายวิธีที่ใช้ในการบำบัดความคิดและพฤติกรรม เช่น การปรับความคิด การจัดการกับอารมณ์ การปรับพฤติกรรม ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับภาวะวิตกกังวล ภาวะซึมเศร้า หรือภาวะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ที่มีผลต่อสุขภาพจิตของบุคคล การบำบัดความคิดและพฤติกรรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้บุคคลเรียนรู้วิธีการจัดการกับอารมณ์และความคิดที่บิดเบี้ยวเพื่อให้สามารถมีชีวิตที่มีคุณภาพและสามารถลดภาวะหมดไฟในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางในการจัดการดังนี้

3.1.1 การจัดการกับอารมณ์ โดยใช้ (1) การฝึกการหายใจ (deep breathing exercise) การฝึกการหายใจที่ถูกต้องคือเกิดจากการใช้กระบังลมในการหายใจ (diaphragmatic breathing) ซึ่งช่วยในเรื่องของการผ่อนคลาย ลดความกังวล ความเครียด และยังช่วยในเรื่องการเพิ่มความสนใจในงานให้มากขึ้น และ (2) เทคนิคการตั้งสติด้วยการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัส (grounding) สามารถทำได้ทุกที่และจะพบว่า เทคนิคนี้ทำให้หัวใจเต้นช้าลง และความวิตกกังวลเริ่มเบาบาง ทำให้มีสติพร้อมรับมือกับปัญหาและโฟกัสกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ช่วยลดปัจจัยที่ทำให้เกิดความกังวลและสิ่งที่กำลังคิดวนเวียนอยู่ทำให้เกิดอารมณ์⁽¹¹⁾

3.1.2 การจัดการกับความคิด โดยใช้รูปแบบของการปรับความคิด ใช้คำถามในการทดสอบความคิดที่กำลังคิดอยู่ว่าเป็นอย่างไรโดยการใช้รูปแบบของการ validate thought โดยใช้ 3 คำถามในการถามว่าความคิดนั้นเป็นอย่างไร คำถามแรกคือ (1) ความคิดนั้นเป็นจริงหรือไม่ (2) คิดแบบนี้แล้วมีประโยชน์หรือโทษอย่างไร และ (3) สามารถคิดเป็นอย่างอื่นหรือในแนวทางอื่นได้ไหมสำหรับแนวคิดนี้⁽¹²⁾ และเมื่อถามคำถามทั้งหมดนี้แล้วอาจมีการใช้รูปแบบการหาแนวทางในการแก้ปัญหา หรือรูปแบบการปรับความคิด (cognitive restructuring) ต่อไป

3.1.3 การปรับพฤติกรรมโดยการปรับพฤติกรรม นั้นจะใช้สำหรับเพิ่มกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถเพิ่มทักษะในการทำกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สังคมในการทำงานต่อไปโดยร่วมกันออกแบบกิจกรรมเพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของแต่ละบุคคล

3.2 การบำบัดโดยใช้การเจริญสติเป็นฐาน

เป็นแนวทางที่เน้นการตระหนักรู้ต่อประสบการณ์ ความคิด และอารมณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่มุ่งตัดสินหรือพยายามเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของความคิดในทันที การฝึกในลักษณะดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้และการจัดการต่อความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งนี้ จากการทบทวนอย่างเป็นระบบและการวิเคราะห์อภิธานพบว่า การแทรกแซงโดยใช้การเจริญสติเป็นฐานมีผลในการลดความอ่อนล้าทางอารมณ์และการมีทัศนคติทางลบ รวมทั้งเพิ่มการรับรู้ความสำเร็จในการทำงานในกลุ่มบุคลากรด้านสุขภาพปฐมภูมิ

อย่างไรก็ตาม คุณภาพของหลักฐานยังมีข้อจำกัด จึงควรพิจารณาการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและบริบท⁽¹³⁾

4. เทคนิคการจัดการงานและเวลา

การจัดการเวลาให้เหมาะสม เช่น การจัดการภาระงานที่สำคัญ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การหาเครื่องมือช่วยเหลือเพื่อการบริหารงาน เพื่อลดความเครียดที่เกิดขึ้นจากการเตรียมตัวและการทำงาน ซึ่งการจัดการเวลาช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานในภาวะที่มีความเครียดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเทคนิคและเครื่องมือทางจิตวิทยาในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในด้านนี้ ประกอบด้วย

4.1 Eisenhower Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการเรื่องการลำดับความสำคัญของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถลดระดับความเครียดของการทำงานเมื่อมีการจัดการและลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้น

4.2 การตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goal คือ เครื่องมือที่ช่วยให้ตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดได้ มีความเป็นรูปธรรมและทำได้จริง โดยต้องระบุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน ดังนี้ S - Specific (เจาะจง) ระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและเจาะจง M - Measurable (วัดได้) ต้องมีวิธีการวัดผล เพื่อวัดความสำเร็จของเป้าหมาย A - Achievable (เป็นไปได้) ต้องเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้และสามารถบรรลุได้จริง R - Relevant (สอดคล้องกับความต้องการ) เป้าหมายต้องเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และ T - Time-bound (มีเวลากำหนด) ต้องกำหนดเวลาที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย⁽¹⁴⁾ และการตั้งเป้าหมายยังช่วยให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความผูกพันกับงานมากขึ้นและมองไปสู่เป้าหมายเดียวกันซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น⁽¹⁵⁾

4.3 การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญห โดยมีส่วนหลัก คือ (1) การระบุปัญหา (2) การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (4) การเลือกวิธีแก้ไข (5) การดำเนินการแก้ปัญหา และ (6) การตรวจสอบผลการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้เราสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ซึ่งในบริบทของการลดภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น

การแก้ปัญหาช่วยในการกำจัดและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน ทำให้เห็นภาพเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกว่าสามารถควบคุมปัญหานั้นได้⁽¹⁶⁾

4.4 การคิดเชิงออกแบบ (design thinking) เป็นกระบวนการที่นำแนวคิดและวิธีการต่างๆ มาใช้ในการทำความเข้าใจปัญหา สร้างทางเลือก และพัฒนาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมกับผู้ใช้งานหรือบริบทของการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบแนวทางจัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้⁽¹⁷⁾

การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานและบริบทขององค์กร ควบคู่กับการจัดการในระดับบุคคล เนื่องจากภาวะหมดไฟมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน^(1,2) แนวทางในระดับงานและองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาความเหมาะสมของภาระงาน การสนับสนุนในการทำงาน ความสัมพันธ์และการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนการปรับลักษณะหรือวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบท ทั้งนี้ การจัดการในระดับองค์กรควรดำเนินการควบคู่กับการส่งเสริมทักษะและการดูแลตนเองของบุคลากร เพื่อให้การจัดการภาวะหมดไฟครอบคลุมทั้งปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยจากบริบทการทำงาน ดังตารางที่ 1

รูปแบบและเทคนิคทางจิตวิทยาในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานที่มีประสิทธิภาพยังมีอีกหลายรูปแบบที่ไม่ได้กล่าวถึงในบทความนี้ เช่น การติดตามอาการของตนเอง โดยการบันทึกความคิด การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสัมภาษณ์เพื่อสร้างแรงจูงใจ (motivational interviewing)⁽¹⁸⁾ ทั้งนี้ การเลือกใช้เทคนิคควรพิจารณาให้เหมาะสมกับสาเหตุ ลักษณะของปัญหา และบริบทในการทำงานของแต่ละบุคคล

แนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน

การนำแนวทางและเทคนิคในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานไปประยุกต์ใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และบริบทในการทำงาน

ตารางที่ 1 เทคนิคทางจิตวิทยาในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน

รูปแบบ	เทคนิคทางจิตวิทยา
การดูแลสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพ	การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ การนอนหลับอย่างมีประสิทธิภาพ การออกกำลังกายให้เหมาะสม
การสนับสนุนจากสังคม	การเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
การแทรกแซงและเทคนิคทางจิตวิทยา	Cognitive behavior therapy Mindfulness-based interventions
เทคนิคการจัดการงานและเวลา	Eisenhower matrix SMART goal Problem solving Design thinking
การจัดการปัจจัยด้านงานและองค์กร	Workload management Organizational support การปรับลักษณะและวิธีการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ของแต่ละบุคคล เนื่องจากภาวะหมดไฟอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้าน ทั้งระดับบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคม ลักษณะงาน และบริบทขององค์กร ดังนั้น การเลือกใช้เทคนิคจึงไม่ควรมุ่งเน้นวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางให้สอดคล้องกับสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

การประยุกต์ใช้สามารถดำเนินการเป็นลำดับ ได้แก่ (1) การประเมินปัญหา เพื่อพิจารณาลักษณะและผลกระทบที่เกิดขึ้น (2) การวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยระดับบุคคล ความสัมพันธ์ ลักษณะงาน หรือบริบทขององค์กร (3) การเลือกแนวทางหรือเทคนิคที่เหมาะสม จากแนวทางด้านการดูแลสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพ การสนับสนุนทางสังคม การแทรกแซงและเทคนิคทางจิตวิทยา เทคนิคการจัดการงานและเวลา หรือการจัดการปัจจัยด้านงานและองค์กร (4) การทดลองนำแนวทางที่เลือกไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (5) การติดตามผล เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ (6) การปรับแนวทางตามผลที่ได้รับ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของปัญหาและบริบทในการทำงานมากขึ้น

ทั้งนี้ หากปัญหามีความรุนแรงหรือส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือสุขภาพของบุคคลอย่างชัดเจน ควรพิจารณาขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับการประเมินและการดูแลที่เหมาะสม

สรุป

ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเครียดเรื้อรังจากบริบทการทำงาน และสะท้อนผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ การมีทัศนคติหรือความรู้สึกห่างเหินจากงาน และการรับรู้ความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการทำงานลดลง การทำความเข้าใจและจัดการภาวะหมดไฟจึงไม่ควรมุ่งพิจารณาเฉพาะความสามารถของบุคคลในการรับมือกับความเครียด แต่ควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคม ลักษณะงาน และบริบทขององค์กรร่วมกัน

จากการทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้ในบทความนี้ แนวทางในการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่ การดูแลสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพ การสนับสนุนทางสังคม การแทรกแซงและเทคนิคทางจิตวิทยา การจัดการงานและเวลา และการจัดการปัจจัยด้านงานและองค์กร อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้แนวทางดังกล่าวไม่ควรเป็นการนำเทคนิคมาใช้ในลักษณะเดียวกันกับทุกบุคคลหรือทุกสถานการณ์ แต่ควรเริ่มจากการประเมินปัญหาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสม ทดลองนำไปใช้ ติดตามผล และปรับแนวทางตามลักษณะของปัญหาและบริบทในการทำงาน

ดังนั้น การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างเหมาะสมจึงควรเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคคล

และองค์กร โดยบุคคลสามารถพัฒนาทักษะในการดูแลตนเอง จัดการความคิดและอารมณ์ แสวงหาการสนับสนุนทางสังคม และบริหารจัดการงานของตนเอง ขณะเดียวกัน องค์กรควรพิจารณาปัจจัยด้านการงาน การสนับสนุนในการทำงาน ลักษณะและวิธีการทำงาน ตลอดจนบริบทที่อาจเกี่ยวข้องกับการเกิดภาวะหมดไฟ การดำเนินการทั้งสองระดับควบคู่กันจะช่วยให้การจัดการภาวะหมดไฟมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับสาเหตุของปัญหา มากกว่าการมุ่งเน้นการปรับตัวของบุคคลเพียงด้านเดียว ทั้งนี้ หากปัญหามีความรุนแรงหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือสุขภาพอย่างชัดเจนควรพิจารณาขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รับการประเมินและการดูแลอย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

1. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *Annu Rev Psychol* 2001;52(1):397-422.
2. Maslach C, Leiter MP. Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In: *Theories of occupational stress and well-being*. Emerald Group; 2016. p. 37-51.
3. กษ พัทธกิจวงศ์โรจน์, ธาตรี โปสิทิธิเชษฐ, ศรัณย์ ศรีคำ, ธนภมณ ลีศรี. ภาวะหมดไฟจากการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของบุคลากรด้านบริการปฐมภูมิ อำเภอพระนครศรีอยุธยา. *RHPC9J [อินเทอร์เน็ต]*. 2567 [สืบค้นเมื่อ 28 ส.ค. 2568];18(3):839-50. แหล่งข้อมูล: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/RHPC9Journal/article/view/267833>
4. Alziyadat Z, Obidat A. The relationship between time management, job satisfaction, and job burnout among Jordanian medical staff during COVID-19. *Probl Perspect Manag* 2022;20(4):396-406.
5. Shoman Y, El May E, Marca SC, Wild P, Bianchi R, Bugge MD, et al. Predictors of occupational burnout: a systematic review. *Int J Environ Res Public Health* 2021;18(17):9188.
6. American Heart Association. Fruits and vegetables [Internet]. 2021 [cited 2025 Aug 28]. Available from: <https://www.heart.org/en/healthy-living/healthy-eating/add-color/fruits-and-vegetables-serving-sizes>
7. Centers for Disease Control and Prevention. How much sleep do I need? [Internet]. 2021 [cited 2025 Aug 28]. Available from: https://www.cdc.gov/sleep/about_sleep/how_much_sleep.html
8. Centers for Disease Control and Prevention. Relaxation [Internet]. 2022 [cited 2025 Aug 28]. Available from: <https://www.cdc.gov/mentalhealth/tools-resources/relaxation.htm>
9. Velando-Soriano A, Ortega-Campos E, Gómez-Urquiza JL, Ramírez-Baena L, De La Fuente EI, Cañadas-De La Fuente GA. Impact of social support in preventing burnout syndrome in nurses: a systematic review. *Jpn J Nurs Sci* 2020;17(1):e12269.
10. Beck JS. *Cognitive behavior therapy: basics and beyond*. 2nd ed. New York: Guilford Press; 2011.
11. Demierre-Berberat P. The benefits of grounding strategies in emotion and arousal regulation. *Ment Health Hum Resilience Int J* 2023;7(2):000233.
12. Linehan MM. *DBT skills training manual*. 2nd ed. New York: Guilford Publications; 2015.

13. Salvado M, Marques DL, Pires IM, Silva NM. Mindfulness-based interventions to reduce burnout in primary healthcare professionals: a systematic review and meta-analysis. *healthcare (basel)* 2021;9(10):1342.
14. Doran GT. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Manage Rev* 1981;70(11):35-6.
15. Van den Broeck A, Vansteenkiste M, De Witte H, Lens W. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: the role of basic psychological need satisfaction. *Work Stress* 2008;22(3):277-94.
16. D'Zurilla TJ, Nezu AM. Problem-solving therapy: a social competence approach to clinical intervention. 2nd ed. New York: Springer Publishing Company; 2007.
17. Elsbach KD, Stigliani I. Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *J Manage* 2018;44(6):2274-306.
18. Miller WR, Rollnick S. Motivational interviewing preparing people to change addictive behavior. New York: Guilford Press; 1991.

Psychological Techniques for Managing Occupational Burnout

Prajakjin Sophonpanichkul

School of Science and Technology, University of the Thai Chamber of Commerce, Bangkok, Thailand

Abstract

Occupational burnout is a phenomenon associated with chronic stress in the workplace that may affect individuals' emotions, thoughts, behaviors, well-being, and work performance. This article aims to review and synthesize knowledge regarding occupational burnout, including its causes, characteristics, and consequences, as well as psychological approaches and techniques that can be applied to manage and reduce burnout. A review of relevant literature indicates that burnout management involves multiple dimensions, including health and self-care behaviors, social support, psychological interventions such as cognitive behavioral therapy and mindfulness-based interventions, work and time management, and the management of factors related to the work and organizational context. Therefore, effective burnout management should consider both individual-level factors and factors within the work context in order to promote employee well-being and appropriate work performance.

Keywords: burnout; psychological techniques; stress management