



การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์เพื่อทางออก วิกฤตข้าราชการหมดไฟ

Integrating Buddhist Principles with Public Administration to Address the Burnout Crisis Among Civil Servants

สิทธิชัย กฤษวิวรรณ์ Sittichai Kritvivat

นักวิชาการอิสระ Independent Scholar

Corresponding author, e-mail: skritvivat@gmail.com

Received February 6, 2025; Revised February 12, 2025; Accepted: August 28, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักธรรมขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าผู้ได้รับคำยกย่องว่า ท่านคือพระบรมครูของมนุษยโลกผู้ค้นคว้าวิชาพันทุกข์ และทบทวนทฤษฎีองค์การ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์หาทางออกวิกฤตข้าราชการหมดไฟ และจัดทำข้อเสนอให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการบูรณาการร่วมกันระหว่างหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนากับรัฐประศาสนศาสตร์ของนักวิชาการทั่วโลก มุ่งเน้นที่จะสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการให้มีความรับผิดชอบต่องานมากกว่าผู้บังคับบัญชา การให้ข้าราชการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและงานมากขึ้น รวมถึงได้เห็นความสำคัญของอาชีพข้าราชการในการได้รับใช้สังคมมากกว่าการเป็นผู้กำกับทิศทาง โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก สิ่งนี้จะทำให้ข้าราชการสามารถลดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานลงได้ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดี อยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงานที่มีความกดดัน ความเครียดและขาดความชัดเจนในภาระงาน หากเราเข้าใจต้นเหตุของปัญหา จะสามารถแสวงหาช่องทางแก้ไขได้ โดยการนำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาบูรณาการแก้ปัญหา ซึ่งพระพุทธองค์ได้ทรงวางหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้โดยทรงมุ่งเน้นการพัฒนาที่จิตใจเป็นสำคัญ เพราะเมื่อคนมีจิตใจสูง ย่อมจะนำความสุขมาให้แก่ตนเองแก่ผู้อื่นและสังคม และสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการดำเนินชีวิต

คำสำคัญ: หลักพุทธธรรม; การจัดการภาครัฐแนวใหม่; ข้าราชการ; ภาวะหมดไฟ

Abstract

This academic article aims to study the principles of the Lord Buddha, who is revered as the supreme teacher of the human world and the discoverer of the path to liberation from suffering. It also seeks to review organizational theories and concepts of New Public Management to synthesize solutions for the burnout crisis among civil servants and provide recommendations for interested individuals. The integration of Buddhist teachings with public administration theories from scholars



worldwide focuses on motivating civil servants to be more socially responsible rather than merely accountable to their superiors. It emphasizes the importance of self-worth, a deeper appreciation of their work, and the recognition of their role in serving society rather than merely directing its course. Prioritizing public interest in this way can help reduce burnout among civil servants, a problem often caused by poor management, ineffective decision-making, high-pressure work environments, stress, and a lack of clarity in responsibilities. By understanding the root causes of this issue, effective solutions can be sought through the integration of Buddhist teachings. The Buddha laid out principles for human resource development, emphasizing inner development as the key factor. When individuals cultivate an elevated state of mind, they bring happiness to themselves, others, and society, ultimately fostering career growth, personal well-being, and societal progress.

Keywords: Buddhist Principles; New Public Management; Civil servants; Burnout

บทนำ

“เข้าขามเย็นขาม ไม่ใช่นัยยะของความขี้เกียจ” แต่หมายถึง สถานการณ์ปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ดำเนินชีวิตด้วยการปฏิบัติเหมือนกันในทุกวัน และการกระทำซ้ำเหมือนกันในทุกวัน ทำให้ไม่เกิดความท้าทาย นำไปสู่ความเบื่อหน่าย สุดท้ายก็ไม่อยากทำในที่สุด หรือถ้าจะต้องให้ทำก็ทำแบบไม่มี ความเพียรพยายาม ทำงานตามหน้าที่ไปเรื่อย ๆ ระบบราชการจึงมักมีคำพูดกันว่า “เรื่องไม่เป็นเรื่อง อย่าทำเป็นเรื่องใหญ่ให้เดือดร้อน ทำตามหน้าที่ไป” ข้าราชการส่วนมากจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก บุคลากรเหล่านี้ล้วนมีความสามารถ แต่เมื่อเข้ามาอยู่ในระบบราชการ ด้วยภาระงานบางอย่างที่ต้องปฏิบัติงานเหมือนเดิมซ้ำๆ เป็นเวลานานทำให้เกิดความเบื่อหน่าย หลายตำแหน่งไม่เห็นผลงานเป็นที่ประจักษ์จึงทำให้ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจนนำไปสู่ “ภาวะหมดไฟ” ในที่สุดอาชีพข้าราชการเป็นความฝันของใครหลายคน แต่ที่ผ่านมามีคำถามอยู่เสมอๆ ว่า วัฒนธรรมและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบราชการนั้น ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ที่ตั้งใจทำงานจริงๆ ได้เติบโตมากน้อยแค่ไหน ?

องค์การอนามัยโลกประกาศว่าจะใช้มาตรฐานการจัดกลุ่มโรคฉบับปรับปรุงครั้งที่ 11 (International Classification of Diseases Revision11: ICD-11) ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2565 หรือ ค.ศ. 2022 และออกข่าวมาว่าองค์การอนามัยโลกจะถือว่าภาวะหมดไฟเป็นโรคหรือเป็นการวินิจฉัยทางการแพทย์ได้ (an official medical diagnosis or a legitimate diagnosis) ต่อมา องค์การอนามัยโลกแก้ไข โดยบอกว่าสื่อมวลชนเข้าใจผิด ภาวะหมดไฟไม่ใช่โรค (not a medical diagnosis) และแนะนำให้จำกัดการเรียกภาวะหมดไฟนี้เฉพาะในคนทำงานหรือประกอบอาชีพเท่านั้น ไม่ใช่คำนี้ในภาวะที่มีความรู้สึกลบหลายอย่างที่คล้ายกันแต่มีสาเหตุจากอย่างอื่น เช่น ครอบครัว คนรัก หรือเรื่องส่วนตัว (องค์การอนามัยโลก, 2565)

สาเหตุของภาวะหมดไฟ อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลกระทบจากการขาดสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ที่เกิดจากในสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อาทิ ในที่ทำงานขาดการ

บริหารจัดการและกระบวนการบริหารงานที่ดี หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเอียง มีอคติเชิงลบในการสั่งงาน อยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงานที่มีความกดดัน มีความเครียดตลอดเวลา ตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบคลุมเครือไม่ชัดเจน ลักษณะงานมีความทับซ้อนกับเพื่อนร่วมงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายขาดความเหมาะสมบางคนภาระงานมากและบางคนภาระงานน้อยเกินไป ทำงานที่มีความยุ่งยากทำให้ต้องใช้พลังงานสูงจึงเหนื่อยง่ายได้งาน และขาดแรงสนับสนุนทางสังคม เป็นต้น (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2562)

ต่อปัญหาดังกล่าว พระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางในการแก้ไขด้วยหลักธรรมคือ หลักอิทธิบาท 4 หรือ ทางแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 4 ประการ ประกอบด้วย 1. ฉันทะ 2. วิริยะ 3. จิตตะ และ 4. วิมังสา ซึ่งอิทธิบาททั้ง 4 ประการถือเป็นเสมือนเครื่องมือที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในอาชีพหน้าที่การงานของตน (ธีรพล ศรีเปื้อน, 2567)

ในบทความนี้ ผู้เขียนบทความจะกล่าวถึงเฉพาะ ภาวะหมดไฟของข้าราชการ โดยมุ่งศึกษาหาทางออกของวิกฤตปัญหาการหมดไฟในข้าราชการไทยในหลาย ๆ ด้าน อาทิ หลักการการบริหารราชการแผ่นดิน แรงจูงใจในการทำงาน และที่สำคัญที่สุดคือหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า

แนวทางแก้ปัญหาการหมดไฟของข้าราชการตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์: พาราโดมที่ 6

รัฐประศาสนศาสตร์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารจัดการภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการและนโยบายสาธารณะต่างๆ ปัจจุบันกระบวนการทัศน์ของรัฐประศาสนศาสตร์แบ่งออกเป็น 6 พาราโดม เป็น 3 ยุคใหญ่ ๆ คือ ยุคก่อนและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงปี ค.ศ. 1970 และยุค ค.ศ. 1970 ถึงปัจจุบัน ซึ่งแต่ละพาราโดมต่างมีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย โดยเริ่มตั้งแต่ยุคแรก ๆ ที่เชื่อว่ารัฐประศาสนศาสตร์แยกออกมาจากรัฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่าการบริหารแยกจากการเมือง ต่อมาคือยุคที่เรียกได้ว่าเป็นการกลับมารวมกันอีกครั้งคือ ยุคที่รัฐประศาสนศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของรัฐศาสตร์หรือเรียกง่าย ๆ คือ ยุคที่การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการเมือง จนมีพัฒนาการมาเรื่อย ๆ จนถึงยุคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่นำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐด้วยความเชื่อที่ว่า ระบบการทำงานแบบเอกชนรวดเร็วและตอบโจทย์กับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่า ซึ่งในยุคปัจจุบัน พาราโดมของรัฐประศาสนศาสตร์มีวิวัฒนาการต่อเนื่องจนเกิดแนวคิด การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) ที่เน้นเรื่องการบริหารด้วยความเป็นธรรมเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สาธารณะหรือผลประโยชน์สูงสุดเป็นของประชาชน (เจนเนตร มณีนาค, 2564)

การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) จากข้อมูลการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) เป็นพัฒนาการของแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ โดย โรเบิร์ต บี เดนฮาร์ต และเจนเน็ต วินชานด์ เดนฮาร์ต ในปี ค.ศ. 2003 ที่ได้มีความเห็นต่างและปฏิเสธแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย โดยเน้นความสำคัญกับการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการของตนในแต่ละพื้นที่ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชุมชน สังคม และประเทศชาติของตนเองมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อประกอบการจัดทำนโยบายและให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน



การกำกับทิศทางการบริหารและตรวจสอบการบริหารงานของภาครัฐ อีกทั้งมีการเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและภาคสังคม ยึดโยงประโยชน์สาธารณะของประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นความเป็นธรรมทางสังคม เพื่อเป็นแนวทางให้ภาครัฐและข้าราชการในภาครัฐได้ปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่และความท้าทายใหม่ๆ (Denhardt & Denhardt, 2003) มีหลักการดังนี้

1. การให้บริการแก่ประชาชน ไม่ใช่ลูกค้า หมายถึง การมุ่งให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ระยะยาวของประชาชน มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนมากขึ้น ประชาชนต้องมาก่อน ซึ่งจะแตกต่างกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมที่มองประชาชนเป็นเพียงผู้รับบริการจากรัฐ (Clients) นอกจากนี้ยังเห็นว่าผลประโยชน์สาธารณะเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ไม่ใช่ผลประโยชน์ของลูกค้าซึ่งเป็นผลประโยชน์ส่วนตัวระยะสั้นแบบฉาบฉวย ดังนั้นประชาชนจะต้องเห็นแก่ประโยชน์สาธารณะมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว โดยเน้นให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น และรัฐจะต้องเป็นฝ่ายให้การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

2. ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ที่เป็นความต้องการของประชาชนร่วมกัน ไม่ใช่ของกลุ่มผลประโยชน์ใดกลุ่มหนึ่ง โดยผลประโยชน์ดังกล่าวต้องมีความเป็นธรรมให้กับทุกภาคส่วนในสังคม

3. เน้นประโยชน์สูงสุดของประชาชนมากกว่าการเป็นแค่ส่วนราชการของข้าราชการ จากเดิมที่แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เน้นให้ส่วนราชการเป็นสถานที่ทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐบาล จึงมีวัตถุประสงค์ที่ไม่กว้างนัก หลัก ๆ คือเพิ่มผลิตภาพ ในขณะที่การบริการสาธารณะแนวใหม่ เห็นว่าผลประโยชน์สาธารณะเป็นของประชาชนส่วนใหญ่ จึงต้องได้รับการสนับสนุนจากข้าราชการและประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมเสียสละเพื่อประเทศชาติและสังคมร่วมกัน

4. รัฐต้องเปิดกว้างให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนอภิปรายปัญหา ขั้นตอนการวางแผน จนไปสู่การออกนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ เน้นการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน กำหนดบทบาท รับผิดชอบ ไม่ใช่ให้ข้าราชการทำเพียงฝ่ายเดียว หรือให้ประชาชนทำเพียงฝ่ายเดียว รัฐต้องเปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติเป็นหลัก

5. การตระหนักให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของตัวเอง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง เพียรหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองมีบทบาทสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคม และผลประโยชน์ของประชาชน ประเทศชาติเป็นที่ตั้ง

6. มุ่งเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชน มากกว่าการเป็นเพียงผู้กำกับทิศทางการเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลเท่านั้น นโยบายสาธารณะจึงต้องเกิดจากการวางแผนร่วมกันของทุกภาคส่วน ทุกฝ่ายเห็นเป้าหมายเดียวกันคือผลประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ โดยข้าราชการต้องเป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาให้ประชาชนอย่างทันทั่วทั้ง

7. ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลิตภาพ เน้นการมีส่วนร่วมและคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะในระยะยาว จึงต้องได้รับความร่วมแรงร่วมใจจากทุกภาคส่วน ข้าราชการต้องทำตัวให้มีคุณค่ามีความสามารถที่เหมาะสมทำให้ประชาชนยอมรับนับถือ การบริหารและปฏิบัติงานภาครัฐจึงต้องเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจมากกว่าผลิตภาพในการทำงาน (อลงกต วรกี, 2560)

กล่าวโดยสรุป สารสำคัญหรือองค์ความรู้ของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ได้มาจากการตีความวิเคราะห์และวิพากษ์แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ในแต่ละยุคสมัย ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเฉพาะเรื่องการให้ความสำคัญกับเป้าหมายทางการบริหารที่มีลักษณะเน้นผลสำเร็จของงาน โดยผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์เป็นเพียงคุณค่าหรือเป้าหมายรอง ขณะที่เป้าหมายหลักของการบริการสาธารณะแนวใหม่ คือการเสริมสร้างความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ จริยธรรมทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของประชาชน และผลประโยชน์สาธารณะ

แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ เปลี่ยนมุมมองจากผู้รับบริการเป็นประชาชนไม่ใช่ลูกค้า และการให้ความสำคัญกับข้าราชการที่มากกว่าการเป็นผู้บัญชาการ ข้าราชการต้องมีความรับผิดชอบต่อประโยชน์สาธารณะมากกว่าตลาดหรือลูกค้า และตระหนักถึงคุณค่าของงานมากกว่าผลงาน รวมถึงการได้รับใช้สังคมมากกว่าการเป็นผู้กำกับทิศทาง โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์สาธารณะด้วยความเป็นธรรม

แต่ถึงอย่างไร การบูรณาการร่วมกันระหว่าง 2 แนวคิด ในการให้บริการต่อประชาชนตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ที่เน้นให้ข้าราชการต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าตลาดหรือลูกค้า และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นตัวแบบตลาด ลูกค้าและผลลัพธ์ ที่มีความชัดเจนในการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ดีที่รัฐบาลควรให้ความสำคัญเพื่อสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าของการทำงานในระบบราชการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการจะสามารถลดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากการขาดการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดีและขาดความชัดเจนในการะงานลงได้ โดยให้ความสนใจ รายได้ แรงจูงใจผ่านการฝึกอบรมแบบเข้ม

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์การบริหารสาธารณะควรลงลึกถึงประเด็นปัญหา ไม่ควรเลือกใช้หลักการบริหารรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียว แต่ควรประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการที่หลากหลายแนวทาง ซึ่งในหัวข้อต่อไปผู้เขียนบทความ จะกล่าวถึงการนำทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมาบูรณาการเพื่อแก้ปัญหาภาวะหมดไฟในข้าราชการไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสูงสุดของประเทศต่อไป

แนวทางแก้ปัญหาการหมดไฟของข้าราชการตามทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1. แรงจูงใจภายใน คือ แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล มักเกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน ความรักในงานที่ทำ ความท้าทายในการทำงาน หรือความต้องการพัฒนาตนเอง
2. แรงจูงใจภายนอก คือ แรงจูงใจที่มาจากภายนอกตัวบุคคล เกิดจากสิ่งตอบแทนผลประโยชน์ต่างๆ หรือบรรยากาศแวดล้อม เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ หรือการสนับสนุนจากหัวหน้างาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้น ๆ ด้วย เป็นต้น (สุขภิชัย คณะช่าง, 2567)

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลว่า ทำไมบุคคลนี้จึงขยัน มานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี



แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญคือ ทำให้เราทราบถึงสาเหตุ และเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ว่าทำไมถึงแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ ปัจจัยใดเป็นสิ่งที่จูงใจให้เขาแสดงพฤติกรรมนั้น และช่วยอธิบายถึงสาเหตุของความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ การทราบถึงปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ในการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ข้าราชการสามารถลดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานลงได้ นอกจากนี้ แรงจูงใจช่วยอธิบายความแตกต่างว่า ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะกระทำ ซึ่งตรงกันข้ามกับบางคน ที่ไม่มีความพยายามใด ๆ เลย มีพฤติกรรมเฉยชา หมดไฟในการทำงาน จนอาจนำมาซึ่งคำตอบของสาเหตุว่าทำไมบุคคลนี้ถึงทำพฤติกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาเขาไม่เคยมีพฤติกรรมเช่นนี้เลย (อรพินทร์ ชูชม, 2555)

นอกจากนี้ การปฏิบัติงานของแต่ละคนอาจทำสิ่งเดียวกันด้วยสาเหตุปัจจัยที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าที่แตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยพนักงานในโรงงาน ซึ่งเป็นพนักงานระดับล่างทั้งหมด พบว่า ความต้องการเงิน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน การจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานกลุ่มนี้ให้มีความขยันขันแข็งในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารอาจต้องใช้มาตรการในเรื่อง การเพิ่มเงินเดือน การเพิ่มค่าตอบแทนและความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูงหรือผู้บริหาร ปัจจัยที่สำคัญที่จะกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จในผลงานและการได้รับการยกย่อง (ทัศนีย์ เลื่อมสะอาด, 2553)

ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรจึงสามารถบริหารจัดการให้บุคคลหรือบุคลากรมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภทโดยอาจอาศัยการจูงใจประเภทต่าง ๆ ผสมผสานกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละระดับ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจบุคคลโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และในโลกปัจจุบันแรงจูงใจที่สำคัญ คือ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการให้แรงจูงใจที่เป็นนามธรรม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจมีความสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น การให้รางวัล คำชมเชย หรือสร้างกิจกรรมที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำหรือร่วมกันกระทำ และให้ผลตอบแทนกลับคืนในรูปเงินหรือรางวัลบางส่วนที่จะร่วมแบ่งปันกันได้ โดยมีเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้โดยไม่มียากหรือ่ายเกินไปเพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาในที่นี้ หมายถึงข้าราชการ เมื่อต่างรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการเป็นผู้มีพฤติกรรมที่ดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้ข้าราชการมีความเพียรพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมที่สร้างสรรค์นั้นต่อไป ซึ่งสามารถลดปัญหาภาวะหมดไฟที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานลงได้

การบูรณาการพุทธธรรมกับแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์เพื่อทางออกวิกฤตข้าราชการหมดไฟ

พระพุทธศาสนาในฐานะที่เป็นสถาบันหนึ่งของสังคมไทย “เป็นรัตนที่มีค่าสูงยิ่ง โดยมีหลักธรรมซึ่งเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ที่นำมาเพื่อพัฒนาให้มนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าและจัดสรรความเป็นอยู่ของมนุษย์ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุกในสังคมไทย” เมื่อกล่าวถึงหลักพุทธธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านวิถีชีวิตความเป็นอยู่ร่วมกันในสังคม ตลอดจนหลักคิดในการปฏิบัติงาน พระพุทธองค์ได้ทรงวางหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้โดยทรงมุ่งเน้นการพัฒนาที่จิตใจเป็นสำคัญ เพราะเมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องทางด้านร่างกายและจิตใจแล้ว ย่อมเชื่อได้ว่ามนุษย์ผู้นั้นได้รับการพัฒนาทุกอย่างเป็นคนที่มีจิตใจสูงและเกิดปัญญาจนนำความสุขมาให้แก่ตนเองแก่ผู้อื่นและสังคม อันจะก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข ตลอดจนสร้างความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานให้แก่ตนเองได้เป็นอย่างดี มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (พระธีรวัต คะนิงทรัพย์, 2560)

ทั้งนี้ หลักพุทธธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้นต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ ที่เรารู้จักกัน คือ หลักอิทธิบาท 4 หรือ ทางแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 4 ประการ ประกอบด้วย 1. ฉันทะ มีความรักใคร่ในงานนั้น 2. วิริยะ มีพลังความเพียรที่จะทำงานนั้น 3. จิตตะ มีใจมุ่งมั่นอยู่กับงานนั้น ไม่หยุดคิดหยุดทำงานนั้น และ 4. วิมังสา มีองค์ความรู้ในงานนั้น และแสวงหาความรู้เกี่ยวกับงานนั้นอยู่เสมอ ซึ่งอิทธิบาททั้ง 4 เป็นเสมือนเครื่องมือที่ทำให้ผู้ปฏิบัติประสบความสำเร็จในอาชีพหน้าที่การงานของตน รวมถึงการพัฒนาจิตใจของตนเองได้ (ธีรพล ศรีเปะบัว, 2567) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของหลักอิทธิบาท 4 อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสใน สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค เล่มที่ 10 ข้อที่ 287 หน้าที่ 219 ว่า “พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์นั้น ทรงบัญญัติอิทธิบาท 4 ประการนี้แล เพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้ชำนาญในเรื่องความสำเร็จ เพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จ” ซึ่งสรุปได้ว่า พระพุทธองค์ได้กล่าวถึงอิทธิบาท 4 ว่าเป็นแนวทางของความความสำเร็จ 4 ประการ

พระธรรมโกศาจารย์ (2549) ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท 4 ไว้ดังนี้ “อิทธิบาท 4 คือ บทของพระธรรม เช่นว่าจะมี ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่เรียกว่าอิทธิบาทนี้ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัว คนที่ทำงานด้วยความพึงพอใจ ความขยันขันแข็งและความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอนี้เรียกว่าเขามีอิทธิบาททั้ง 4 ประการนั้นอยู่โดยไม่รู้สีกตัว” พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญา นันทภิกขุ) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักอิทธิบาท 4 ไว้ว่า “อิทธิบาท คือ ทางไปสู่ความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่ 1. ฉันทะ มีความพอใจ 2. วิริยะ มีความเพียร 3. จิตตะ มีความเอาใจใส่ 4. วิมังสา ไตร่ตรองค้นคว้าในสิ่งนั้น รักสิ่งนั้น เอาใจใส่สิ่งนั้น ย่อมก้าวหน้า การคิดการจะทำจะก้าวหน้าต่อไป เพราะเรารักสิ่งนั้น ถ้าไม่รักในสิ่งที่กระทำนั้นๆ งานย่อมไม่สำเร็จ”

พระราชปัญญากวี (2528) ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท 4 ไว้ดังนี้ “อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมเครื่องให้สำเร็จตามประสงค์หรือสิ่งประสงค์ คนในโลกนี้ย่อมมีสิ่งที่ต้องการในชีวิต แต่ละคนก็ต้องการคนละหลายรูปแบบ แต่มีความต้องการที่ตรงกันคือ ทรัพย์ ตำแหน่งยศถาบรรดาศักดิ์ และผลงาน เป็นสิ่งที่มีค่าของชีวิต เพราะทรัพย์เป็นสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน ทรัพย์มีอยู่ 2



อย่าง คือ ทรัพย์สินและทรัพย์สมบัติ ทรัพย์สิน คือเงินตราสำหรับการซื้อขายแลกเปลี่ยนของใช้ อุปโภคบริโภคและยารักษาโรค ทรัพย์สมบัติ คือ ที่อยู่อาศัย ที่ดิน เป็นต้น”

จากความหมายและความสำคัญของหลักอิทธิบาท 4 ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้อธิบายไว้ สามารถสรุปได้ว่าการจะใช้หลักธรรมที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดภาวะหมดไฟ คือการใช้หลักอิทธิบาท 4 อันมี 1. มีความหลงใหลในงาน 2. มีความเพียร 3. ต้องมีใจกับงาน อย่าหยุดที่จะพัฒนาความคิด และ 4. ต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทั้งหมดนี้จะเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น ประสบความสำเร็จ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข

2. การบูรณาการประโยชน์ของหลักอิทธิบาท 4 เข้ากับหลักรัฐประศาสนศาสตร์ อิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรคต่อความสำเร็จ และเป็นแรงเสริมกำลังใจที่คอยผลักดันการทำงาน การดำเนินชีวิตให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (พุทธทาสภิกขุ, 2537)

2.1 ประโยชน์ของฉันทะ คือ เป็นศัตรูของความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่องาน ไม่ท้อแท้ มีกำลังใจต่อสู้เพื่อสร้างสรรค์งานที่ดีที่มีคุณภาพ เพราะงานคือภาระกิจหลักที่จะทำให้เกิดความเจริญในทุกภาคส่วนของภาครัฐและเอกชน ถ้าขาดฉันทะ ทำให้ขาดกำลังใจ เบื่องาน หมดไฟ ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจืดจาง ไม่ก้าวหน้า

2.2 ประโยชน์ของวิริยะ คือ กำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง ถ้าขาดวิริยะจะเป็นคนอ่อนแอ หนีที่ยากไปหาแต่ที่ง่าย ทำอะไรไม่สำเร็จ ขาดความก้าวหน้า มีแต่งานค้างกลายเป็นคนหย่อนสมรรถภาพ ดังนั้น เมื่อมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายแล้ว ข้าราชการและพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จทั้งส่วนบุคคลและทีม และสามารถวัดผลงานได้ว่าความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ได้รับความสำเร็จในระดับใด

2.3 ประโยชน์ของจิตตะ คือ ทำให้ทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ถ้าขาดจิตตะงานอาจเสียหายได้โดยไม่รู้ตัวหรือรู้ตัวเมื่อสายเกินแก้ไขแล้ว ดังนั้น การทำงานต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และวางแผน (Planning) การทำงาน ให้สามารถวัดความก้าวหน้าของงานและสามารถประเมินผลงานได้

2.4 ประโยชน์ของวิมังสา คือ ช่วยให้ทำงานไม่ผิดพลาดและทำให้มองเห็นลู่ทางที่จะทำงานให้ได้ผลดี ถ้าขาดวิมังสาจะทำงานผิด ๆ ถูก ๆ เปลืองทุน เปลืองแรง เปลืองเวลาและทำให้โง่เขลา ซึ่งตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์แล้ว ต้องจัดให้มีการเรียนรู้ ฝึกอบรมและสัมมนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานนั้น ๆ

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้เขียนบทความสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า ประโยชน์ของหลักอิทธิบาท 4 หมายถึง การมีหลักธรรมไว้คอยยึดเหนี่ยวจิตใจเพื่อให้เกิดความรัก ความพอใจ ความขยัน อดทน ความตั้งมั่น มีใจจดจ่อ และความคิดไตร่ตรองในงานที่ปฏิบัติ เป็นหลักธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง หากปฏิบัติตามกรอบหลักอิทธิบาท 4 ได้ครบถ้วน ก็ถือได้ว่าผลงานที่จะได้รับหรือสร้างสรรค์ออกมานั้นประสบความสำเร็จ

บทสรุป

ภาวะหมดไฟไม่ใช่โรคและจำกัดการเรียกภาวะหมดไฟนี้เฉพาะในคนทำงานหรือประกอบอาชีพเท่านั้น สาเหตุของภาวะหมดไฟ อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลกระทบจากการขาดสมดุลชีวิตและการทำงานที่ขาดการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดี อยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงานที่มีความกดดันและความเครียดตลอดเวลา ขาดความชัดเจนในการงาน ไม่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน มีความรับผิดชอบในงานและความคาดหวังในการทำงานสูงมากเกินไป ทำงานที่ไม่เหมาะกับตนเองจนทำให้เกิดความเครียด ทำงานที่มีความวุ่นวายทำให้ต้องใช้พลังงานสูงจึงเหนื่อยง่ายขึ้น ได้ง่าย และขาดแรงสนับสนุนทางสังคม เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนบทความมุ่งศึกษาหาทางออกของปัญหาการหมดไฟในข้าราชการไทย โดยนำแนวคิดการบริหารราชการแผ่นดินทางรัฐประศาสนศาสตร์ คือแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ รวมถึงทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน บูรณาการร่วมกับหลักพุทธธรรมที่จะทำให้ข้าราชการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ 4 ประการ ที่เรียกว่าอิทธิบาท 4 หรือ มูลฐานแห่งความสำเร็จ เพื่อจะช่วยลดภาวะหมดไฟของข้าราชการลง

การจัดการกับภาวะหมดไฟในการทำงาน นอกจากการแก้ปัญหาโดยนำเอาแนวคิดการบริหารราชการแผ่นดินตามทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ รวมถึงหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาบูรณาการร่วมกันแล้วนั้น การจัดการที่เริ่มต้นจากตัวเองเป็นสิ่งที่ต้องกระทำและเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุด กล่าวคือ การจัดการกับความคิด ความเครียดของตนเอง มีการปล่อยวางทางความคิด การทำจิตใจให้สงบ ผ่อนคลาย รวมถึงการแสวงหาความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเพื่อหาทางออกร่วมกันในที่ทำงาน นอกจากนี้ การมองโลกในแง่ดี การหากิจกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่จำเจ ตลอดจนการพัฒนาทักษะการจัดการ ทักษะการทำงาน และการหาแรงบันดาลใจในการทำงาน การวางเป้าหมายในการทำงาน และการค้นหาเป้าหมายที่แท้จริงของชีวิต จะช่วยบรรเทาและรักษาอาการภาวะหมดไฟให้สิ้นสุดลงได้ และช่วยให้อยู่กับปัจจุบันขณะได้อย่างมีความสุข

เอกสารอ้างอิง

- เจนเนตร มณีนาค. (2564). พัฒนาการรัฐประศาสนศาสตร์และการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) กับการบริหารสถานการณ์โควิด-19 ของรัฐบาลไทย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 11(3), หน้า 189-192.
- ทัศนีย์ เลื่อมสะอาด. (2553). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องสยาม 1988 (จำกัด) [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ธีรพล ศรีเปื้อนบัว. (2567). *สุขด้วยธรรม “อิทธิบาท 4” ธรรมแห่งความสำเร็จของงาน*. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2567, จาก <https://news.stou.ac.th/2023/01/06/tham>
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). (2549). *การงานที่เป็นสุข*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา.
- พระธีรวัฒน์ คะเนิงทรัพย์. (2560). *การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ของบุคคลาการเพื่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอวัดโบสถ์ จังหวัดพิษณุโลก*. วารสารอารยธรรมศึกษา



- โฆงสาระวิน วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 8(2), หน้า 126-128.
- พระราชปัญญาภวี่ (สุบิน เขมิโย). (2528). *ประมวลบทพระธรรมเทศนา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
กรมศาสนา.
- พุทธทาสภิกขุ. (2537). *การทำงานที่เป็นสุข*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- อรพินท์ ชูชม. (2555). *แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์*. วารสารจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2(2), หน้า 52-61.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2562). *หมดไฟ ภาวะคุกคามคุณภาพชีวิต*. สืบค้น
เมื่อ 13 ธันวาคม 2567, จาก <https://www.thaihealth.or.th>
- สุขภิชัย คณะช่าง. (2567). *5 เคล็ดลับบู้ทแรงจูงใจในการทำงานให้ตนเอง ฮีบไหว...! ไปต่อ...!*. สืบค้น
เมื่อ 18 ธันวาคม 2567, จาก <https://brightsidepeople.com>
- องค์การอนามัยโลก. (2565). *อนามัยโลกประกาศบัญญัติจำแนกโรคฉบับใหม่ ICD-11 ให้มีผลบังคับใช้ปี
2565*. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2567, จาก <https://www.who.int>
- อลงกต วรกี. (2560). *การสังเคราะห์แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ที่เหมาะสมกับสังคมไทย*.
Journal of Pacific Institute of Management Science, 4(1), 1-15.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). *The new public service: Serving, not steering*.
New York, NY: M.E. Sharpe.