

สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความหลากหลาย ของกลุ่มวัย

Work-Life Balance and Generations Diversity

ปัทมาวรส จินดารักษ์¹
Patamawan Jindarak
สายสุรีย์ เกษม²
Saisunee Kasem

Article History

Received: November 14, 2018

Revised: May 16, 2019

Accepted: May 30, 2019

บทคัดย่อ

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยปัจจุบันมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายที่ส่งผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมถึงกลุ่มวัยทำงานที่มีความต้องการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ กลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ และกลุ่มมิลเลนเนียล ซึ่งในปัจจุบันพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะประกอบด้วยสมดุลด้านเวลา สมดุลด้านการมีส่วนร่วม และสมดุลด้านความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงปัจจัยด้านองค์การที่เกิดจากการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านบุคคลที่เกิดจากการสนับสนุนจากครอบครัว ดังนั้น การบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงเป็นหน้าที่หลักสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มวัยทำงานต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งผลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

คำสำคัญ: ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ความหลากหลายของกลุ่มวัย
ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Work-life balance (WLB) is an essential factor leading to better quality of life and work efficiency. Presently, there are various forms of work styles that affect WLB, and there are diverse working generations—Baby Boomers, Generation X, Millennial—who need to achieve WLB differently. It has been found that factors affecting WLB include Time Balance, Involvement Balance and Satisfaction Balance. In addition, organizational factors such as supervisor

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
Faculty of Business Administration, Payap University
E-mail: patamawan_j@payap.ac.th

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
Faculty of Business Administration, Payap University
E-mail: t.kasem27@gmail.com

and colleague support as well as individual factors such as family support influence WLB. Consequently, creating an environment conducive to WLB that serves the different expectations of each generation is one of the major functions of Human Resource administrators. This will enhance their employee's quality of life which will lead to greater work efficiency, and company growth and success.

Keywords: *Work-Life Balance, Generations Diversity, Human Resource*

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานในปัจจุบันที่รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป ในยุคเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี มีผลทำให้ธุรกิจต้องเร่งปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเปลี่ยนวิธีการในการผลิต การทำการตลาด การบริการลูกค้า ฯลฯ รวมความแล้ว คือ ธุรกิจต้องเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการแทบทั้งหมด หากปรับเปลี่ยนไม่ทันก็จะมีสูญเสียตลาดให้กับบริษัทเกิดใหม่ที่คล่องตัวในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการและเจาะหาตลาดใหม่ๆ ได้เร็วกว่าองค์กรรุ่นเก่า (SME Thailand, 2018) ส่งผลให้รูปแบบการทำงานมีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งการทำงานแบบยืดหยุ่น เวลา การทำงานแบบทางไกล หรือการทำธุรกิจตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน (Gilbert, 2011) อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความหลากหลายของกลุ่มคนทำงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มช่วงอายุ (generations) หรือกลุ่มวัยทำงาน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดนโยบาย วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มคนที่เป็นทุนมนุษย์ในองค์กร (Kohll, 2018) เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและธำรงรักษาทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ทั้งนี้มีการสำรวจที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในปัจจุบัน โดยบริษัท ซิกน่า ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านประกันสุขภาพจากประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีพันธกิจในการช่วยพัฒนาสุขภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของลูกค้าให้ดีขึ้น ได้จัดทำแบบสำรวจเพื่อศึกษาการรับรู้และทัศนคติของผู้คนเกี่ยวกับสุขภาพและความเป็นอยู่ของตนเอง ทั้งด้านร่างกาย ด้านสังคม ด้านครอบครัว ด้านการเงิน และด้านการงาน โดย Cigna (2018) ได้เผยแพร่ผลสำรวจประจำปี พ.ศ. 2561 ในหัวข้อคะแนนสุขภาพและความเป็นอยู่แบบ 360 องศาของซิกน่า (The Cigna'360° well-being score) และพบว่า คนไทยยังมีความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน โดยคนไทยส่วนใหญ่

รู้สึกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงด้านการเงิน รวมทั้งความสามารถในการดูแลครอบครัว โดยเฉพาะคนในกลุ่มมิลเลนเนียล (millennial) หรือเจนเนอร์เรชั่นวาย (generation Y) ซึ่งกลุ่มประชากรที่เกิดช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2523-2543 (ค.ศ. 1980-2000) จะมีความเครียดในเรื่องงานมากที่สุด รวมทั้งกังวลเกี่ยวกับเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและเรื่องความมั่นคงของหน้าที่การงานของตนเองมากที่สุด โดยคนไทยถึงร้อยละ 91.00 มีความเห็นว่าตนเองอยู่ในภาวะเครียด ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 86.00 ทั้งนี้สาเหตุหลักของความเครียด มาจากปัญหาด้านการเงินร้อยละ 43.00 และด้านการงานร้อยละ 35.00 และเมื่อเทียบระหว่างกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน พบว่า กลุ่มมิลเลนเนียลจะมีความกังวลเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและความมั่นคงเกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเองมากที่สุด (Cigna, 2018)

จากการศึกษาอัตราส่วนของพนักงานวัยทำงาน ในปี พ.ศ. 2568 ผู้เชี่ยวชาญด้านประชากรศาสตร์ได้คาดการณ์ว่าพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลจะเข้ามาเป็นแรงงานในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกถึงร้อยละ 75.00 และพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่มีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ไม่ยึดติดกับธรรมเนียมประเพณี ชอบเทคโนโลยี ชอบความรวดเร็ว ต้องการมีการสื่อสารแบบสองทางกับผู้บริหารตลอดเวลา ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ชอบงานท้าทายที่สอนให้เขามีความรู้และทักษะเพิ่มเติม และชอบการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นอกจากนี้คนรุ่นใหม่ยังต้องการมีวิถีการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่สมดุล ไม่ทุ่มเทงานมากกว่าชีวิตส่วนตัวเหมือนคนรุ่นเก่าหรือกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (baby boomers) (Kohll, 2018; SME Thailand, 2018)

ความกังวลที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในกลุ่มวัยดังกล่าว ในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ และชี้ให้เห็นถึงนัยสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน และความคาดหวังสำหรับกลุ่มคนต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งทำให้องค์กรยังคงมีการึกในการช่วยสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในชีวิตที่ดียิ่งขึ้น

แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work-life balance) ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 ในประเทศสหรัฐอเมริกา จนถึงปัจจุบันทั้งในวงการวิชาการและองค์การภาคธุรกิจ ซึ่งแนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระยะแรก เป็นแนวคิดที่เริ่มต้นมาจากการเห็นความสำคัญของการกำหนดค่าตอบแทนและความเท่าเทียมกันด้านโอกาสของผู้ใช้แรงงาน การเริ่มมีแรงงานผู้หญิงเข้ามาทำงานในตลาดแรงงานมากขึ้น มีการให้ความสำคัญกับประเด็นผู้หญิง สังคม สุขภาพ ความปลอดภัยและความพึงพอใจของพนักงานมากขึ้น โดยเริ่มแรกจะใช้คำว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) ทั้งนี้ ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการตั้งศูนย์คุณภาพชีวิตในการทำงานแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Center for Quality of Work Life) และศูนย์ดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตอีกหลายแห่งทำให้เกิดความตื่นตัวในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกันอย่างกว้างขวาง (Thongkamkaew, 2012)

ปัจจุบันในสภาวะทางด้านการประชากรสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในครอบครัวและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะการที่ผู้หญิงทำงานนอกบ้านมากขึ้น ซึ่งในบางสังคมแม้ว่าเพศหญิงจะทำงานนอกบ้านมากขึ้น แต่ภาระหน้าที่การทำงานภายในครอบครัวก็ยังมีภาระกระจายงานภายในครอบครัว โดยได้รับอิทธิพลเรื่องเพศซึ่งเป็นแนวคิดแบบเดิมอยู่ โดยผู้ชายมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นระยะเวลาสั้นจากการทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ในขณะที่ผู้หญิงต้องใช้เวลาหลายชั่วโมงในงานที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนที่บ้าน นอกจากนี้ ยังรวมถึงผลกระทบจากการที่ครอบครัวต้องทำงานทั้งผู้หญิงและผู้ชายและมีหน้าที่ต้องดูแลเด็ก โดยเฉพาะเด็กเล็ก ซึ่งลักษณะการทำงานของคนในปัจจุบันต้องทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ในขณะที่เดียวกันต้องแข่งขันผลงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงก่อให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า และส่งผลกระทบต่อการจัดสรรเวลาในการดูแลครอบครัวและการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานและคุณภาพชีวิตในท้ายที่สุด ทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากขึ้น

การจัดการกับความสมดุลในชีวิตและการทำงาน จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Delamotte & Takezawa, 1984; Huse & Cumming, 1985) เมื่อมีความสมดุลในชีวิตและการทำงานที่ดีจะทำให้คุณภาพชีวิตในการ

ทำงานดีขึ้น โดย Huse and Cumming (1985) อธิบายว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยเป็นภาวะที่บุคคลมีความสมดุลของช่วงเวลาทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิตส่วนตัว คือมีความสมดุลระหว่างการทำงานและใช้เวลาว่าง และเวลาที่ให้กับครอบครัว มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับ Delamotte and Takezawa (1984) ที่เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิต ซึ่งความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับตัวพนักงานมากกว่าชั่วโมงการทำงานรวมถึงการดำรงชีวิตอื่นๆ นอกเหนือจากชั่วโมงการทำงาน รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อพนักงานและสังคม ได้แก่

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (social responsibility of organizations) หมายถึง การที่องค์การแสดงความรับผิดชอบต่อผลการกระทำขององค์การเอง โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อสังคม เช่น การจัดทำกฎระเบียบในเรื่องการจัดการมลภาวะต่างๆ ที่องค์การก่อขึ้น

2. ชีวิตการทำงาน ชีวิตครอบครัวและการพักผ่อน (work family and leisure) หมายถึง การที่องค์การมีการจัดการเวลาพักผ่อนของพนักงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้พนักงานใช้เวลาว่างนอกเหนือชั่วโมงการทำงานร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับครอบครัว

3. ชีวิตการทำงาน สถานภาพทางสังคมและชนชั้นทางสังคม (work social status and class) หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญของสิทธิทางสังคมอย่างเท่าเทียมกัน หรือลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมระหว่างพนักงานในระดับต่างๆ

4. ความก้าวหน้าในอาชีพ (advancement in a career) หมายถึง การมีมาตรฐานกฎเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน หรือการปรับเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม รวมถึงการให้โอกาสแก่พนักงานที่จะสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละช่วงชีวิตได้

การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจึงเป็นส่วนสำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ โดยจะช่วยลดความเครียดและช่วยป้องกันความเหนื่อยหน่ายในที่ทำงาน ทั้งนี้ เพราะความเครียดเรื้อรังเป็นปัญหาสุขภาพที่พบมากที่สุดในที่ทำงาน และอาจนำไปสู่ผลกระทบทางกายภาพหรืออาจส่งผลกระทบในทางลบต่อสุขภาพจิตได้ เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อการเป็นโรคซึมเศร้า ความวิตกกังวล และการนอนไม่หลับ นอกจากนี้ ความเครียดที่มากเกินไปในช่วงระยะเวลานานอาจทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในที่ทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่

ความเมื่อยล้า อารมณ์แปรปรวน หงุดหงิด และลดประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจากรายงานของ Harvard Business Review พบว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพทางจิตใจและทางกายภาพของพนักงานประมาณ 125-190 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐต่อปี (Kohl, 2018) ดังนั้นองค์การจึงยังคงมีหน้าที่ในการบริหารและจัดสรรเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพื่อลดปัญหาดังกล่าว

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นจุดดุลยภาพระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานของบุคคล จากการศึกษา คำจำกัดความของสมดุลชีวิตการทำงานพบว่า มีนักวิชาการให้คำจำกัดความที่แตกต่างกัน แต่ไม่ได้หมายความว่า ชีวิตและงานมีความสมดุลเท่าๆ กันแบบ 50-50 ความสมดุลของชีวิตและการทำงานของแต่ละบุคคลก็อาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละบุคคลย่อมมีชีวิตความเป็นอยู่ ลักษณะงานที่ทำ และการให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ แตกต่างกัน กล่าวคือ ความสมดุลไม่ได้หมายถึงการหารสอง แต่หมายถึงการบริหารตนเองให้มีความลงตัว ทั้งความสุขจากการทำงานและความสุขจากการดำรงชีวิต สอดคล้องกับ Intulak and Oumtane (2014) ที่ได้ศึกษาสมดุลชีวิตกับงานจากโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง โดยระบุว่าหมายถึง การบริหารจัดการเวลาในการดำเนินชีวิต ส่วนบุคคล และการทำงานให้เหมาะสม โดยการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขบนความพอดี และอยู่อย่างพอเพียง รวมทั้งศึกษาการสร้างสมดุลชีวิตกับงาน และพบว่าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การมีความสุขในชีวิตส่วนตัว และการมีความสุขในงาน สำหรับการมีความสุขในชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ การใช้ชีวิตให้มีความสุขด้วยตนเอง และการเอาใจใส่ซึ่งกันและกันของสมาชิกในครอบครัว ส่วนการมีความสุขในงานประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ ความสุขในงานที่เกิดจากตนเอง การจัดการความเครียดที่เกิดจากงาน การมีผู้ร่วมงานสนับสนุน และการได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร นอกจากนี้ Somsert (2018) ยังได้นำเสนอแนวทางที่ช่วยให้เกิดความสุขในการทำงานได้แก่ เลือกงานที่มีประโยชน์ รักและเห็นคุณค่าในงาน มีมุมมองเชิงสร้างสรรค์ ทำงานเป็นระบบไม่สับสน ผูกมิตรและสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน จัดการความเครียดได้ และยกผลงานให้เป็นของส่วนรวมหรือของธรรมชาติ

ปัจจุบันจึงมีนักวิชาการในหลายประเทศที่สนใจศึกษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งในด้านการลดวันทำงานหรือเวลาการทำงาน เช่น Winroth (2017) ได้กล่าวว่าหลายหน่วยงานในประเทศสวีเดนได้มีการปรับเปลี่ยนเวลาการทำงาน โดยปรับลดชั่วโมงทำงานต่อวันจาก 8 ชั่วโมงต่อวัน

เป็น 6 ชั่วโมงต่อวัน โดยได้รับผลตอบแทนเท่าเดิม แต่กลับช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเวลาในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยบริษัท Filimundus ผู้พัฒนาแอปพลิเคชันมือถือ ได้นำเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน โดยให้เหตุผลว่า การทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวันจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง เนื่องจากการจัดจ่อและรักษาประสิทธิภาพของการทำงานในช่วงระยะเวลานาน เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้สำหรับพนักงานส่วนใหญ่นั้นเอง หากทำงานนานเกินไปพนักงานก็ต้องพักบ่อย ซึ่งนั่นเป็นการเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้ การทำงานเพียง 6 ชั่วโมงต่อวันยังแสดงให้เห็นแล้วว่าได้รับผลผลิตของการทำงานเทียบเท่ากับ 8 ชั่วโมง อีกทั้งประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานยังเพิ่มขึ้น เนื่องจากพวกเขามีพลังงานและเวลาเหลือที่จะใช้ไปกับเรื่องที่ต้องการ เมื่อพนักงานมีความสุขและมีความสุขของชีวิตและงาน ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นตามมา นอกจากนี้ Haar (2018) ศาสตราจารย์ด้านทรัพยากรมนุษย์จาก Auckland University of Technology ได้ศึกษาทดลองการลดเวลาการทำงานที่ บริษัท Perpetual Guardian ในประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ โดยทดลองให้พนักงานเข้างานเพียงสัปดาห์ละ 4 วัน แต่ต้องการยังจ่ายเงิน 5 วันเหมือนเดิม ทำให้ชั่วโมงทำงานลดลงจากสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมงเหลือ 32 ชั่วโมง ผลการศึกษาพบว่า ลูกจ้างตอบรับกลับมาว่าสมดุลชีวิตส่วนตัวและการทำงานของพวกเขาดีขึ้นร้อยละ 24.00 และทำให้กลับมาทำงานด้วยพลังกำลังที่เต็มเปี่ยม และประสิทธิภาพในการทำงานก็ไม่ได้เปลี่ยนไปเมื่อต้องทำภายใน 4 วัน แทนที่จะต้องใช้เวลา 5 วัน ผลการวิจัยได้สรุปว่า การลดชั่วโมงทำงานกระตุ้นให้พนักงานมองหาวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และอาจส่งผลให้พนักงานมีความสำเร็จในอาชีพมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

Greenhaus, Collins, and Shaw (2003) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสมดุลของเวลา (time balance) เป็นองค์ประกอบด้านเวลาที่ให้ระหว่างชีวิตกับเวลาการทำงาน เช่น จำนวนวันที่ทำงานต่อสัปดาห์ จำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวัน จำนวนชั่วโมงพักผ่อนต่อวัน จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อวัน และความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน เป็นต้น
2. ความสมดุลของการมีส่วนร่วม (involvement balance) เป็นองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต

เช่น การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การสื่อสารพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร และวัฒนธรรมการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกันในองค์กร เป็นต้น

3. ความสมดุลของความพึงพอใจ (satisfaction balance) เป็นองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในงานในมิติต่างๆ เช่น ความสุขที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร มุมมองด้านการได้รับการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพที่ดีจากองค์กร ความพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ มุมมองด้านการได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน หรือกฎระเบียบจากองค์กร มุมมองด้านความเหมาะสมในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มุมมองด้านความมั่นคงในการทำงาน มุมมองด้านค่าตอบแทน และความสุขโดยรวมกับการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ Akakulan (2011) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร และหัวหน้างาน ปริมาณงาน และการควบคุมการทำงาน และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว ภาระครอบครัว การจัดตารางเวลาทำงาน และความเครียดจากการทำงาน ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อสมดุลระหว่างงานและชีวิตคือ รูปแบบของการจัดการกับปัญหา และความสามารถบริหารจัดการตนเองในด้านต่างๆ เป็นต้น โดยผลการศึกษาสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีดังนี้

1. การบริหารจัดการตนเอง บุคคลที่มีการบริหารจัดการตนเองได้ดีจะมีส่วนช่วยให้บุคคลนั้นสามารถผสมผสานงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล การรู้จักวางแผนระยะยาวให้กับตนเองทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวจะทำให้สามารถแยกแยะได้ว่าเมื่อใดควรทำอะไรและทำอย่างไร จะนำมาซึ่งภาวะสมดุลระหว่างงานและชีวิตในที่สุด

2. การสนับสนุนจากองค์กรมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดสมดุลระหว่างงานและชีวิตเช่นกัน การที่บุคคลรับรู้ถึงความห่วงใย ใส่ใจและดูแลจากองค์กรที่ได้รับงานอยู่ จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและอารมณ์ทางบวก ตลอดจนช่วยลดความเครียด ซึ่งถือเป็นลักษณะหนึ่งของบุคคลที่มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิต คือ การมีความผูกพันทางจิตใจและมีความพึงพอใจ หากองค์กรต้องการให้พนักงานเกิดสมดุลระหว่างงานและชีวิต องค์กรควรให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับภาระงานและค่าครองชีพ รวมทั้ง

ควรจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อสมาชิกในครอบครัวของพนักงานด้วย เนื่องจากการดูแลด้านสวัสดิการและรายได้ที่ไม่เพียงพอ อาจทำให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งหรือหย่าร้างกันได้ ทั้งนี้ หากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น เกิดความรู้สึกดีและพอใจกับชีวิต และเกิดความสุขระหว่างชีวิตกับงาน

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการสนับสนุนจากองค์กรจะพบว่า อิทธิพลของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญมากกว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กร เนื่องจากเพื่อนร่วมงานมักเป็นผู้ที่พนักงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมมากที่สุด เป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์และมีโอกาสที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือ และให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่าสมดุลระหว่างงานและชีวิตจะยิ่งมากขึ้น หากได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

3. การสนับสนุนจากครอบครัว การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากคู่สมรส สมาชิกในครอบครัวและเพื่อนๆ จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัว และความสุขระหว่างชีวิตกับงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความสำเร็จในอาชีพ

จากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในอาชีพนั้นต้องมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพราะในบริบทของความสำเร็จนั้นเป็นไปได้ยากหากปราศจากความสุขอันเกิดมาจากชีวิตส่วนตัว (Hennequin, 2007) เช่นเดียวกับ Wongthongdee (2009, cited in Kasem, 2016) ที่กล่าวว่า หากสามารถสร้างสมดุลภาพระหว่างชีวิตกับงานได้ จะช่วยให้พนักงานเกิดความอยู่ดีกินดี มีสุขภาพในชีวิต ซึ่งจะส่งผลและมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ความมั่นคง และความก้าวหน้าขององค์กรและสังคมในที่สุด องค์กรจึงต้องมีส่วนช่วยให้เกิดสมดุลภาพแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพของงานองค์กร (quality of work) ต้องทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่างานของเขามีคุณค่า ตรงกับความสนใจและความรู้ความสามารถได้ทำงานที่มีความท้าทาย มีอิสระในการตัดสินใจ สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และภาระงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

2. แรงบันดาลใจและคุณค่า (inspiration and values) คนทำงานทุกคนต้องการสิ่งที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในชีวิตการทำงาน และมีคุณค่าที่ทำให้รู้สึกว่าการมีชีวิตมีความหมาย เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวม องค์กรควรสร้างให้

บุคลากรในสังกัดมีแรงบันดาลใจโดยเริ่มจากการพัฒนาคุณภาพของผู้นำ โดยผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถนำองค์การได้อย่างเก่งกาจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมการทำงานและกำหนดทิศทางการทำงานขององค์การได้อย่างชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ องค์การต้องหล่อหลอมวัฒนธรรมที่ดีให้แก่คนในองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมร่วมและพฤติกรรมร่วมขององค์การ

3. สิ่งตอบแทนหรือรางวัลที่จับต้องได้ (tangible rewards) สิ่งตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน และสวัสดิการจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น นอกจากสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการแล้ว ผลตอบแทนบางอย่างที่ไม่สามารถจับต้องได้ก็สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นกัน เช่น ข้าราชการที่ทุ่มเททำงานเพื่อได้เห็นความสุขและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสิ่งตอบแทน เป็นต้น

4. การเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (future growth) การที่บุคลากรในองค์กรจะก้าวหน้าไปได้นั้น องค์การควรสร้างกลไกการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เช่น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของงานที่ทำ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลย้อนกลับนั้นมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ควรให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาความรู้ที่นอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ และที่สำคัญควรสร้างเส้นทางอาชีพเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางและโอกาสความก้าวหน้าของตน

5. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพ (enabling environment) องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน โดยองค์การต้องสร้างระบบป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสีย นอกจากนี้ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ต้องทันสมัย ใช้การได้ และไม่ชำรุด

การบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความหลากหลายของกลุ่มวัย

ความหลากหลายในองค์การเป็นปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้พนักงานในองค์การมีความแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิด รูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่ การงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ไปจนถึงความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะความหลากหลายของอายุหรือกลุ่มวัย ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อม และปรับค่านิยมวัฒนธรรมในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกัน และมีความพึงพอใจต่องานและองค์การ ทั้งนี้ พนักงาน

แต่ละช่วงอายุย่อมมีบุคลิกภาพ ทักษะนิสัย ความคิดอ่าน ความเชื่อ ความชอบ รูปแบบการใช้ชีวิต และมุมมองต่อการทำงานต่างกันออกไป อันเนื่องมาจากสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยมที่หล่อหลอมคนแต่ละช่วงอายุให้มีค่านิยมและทัศนคติการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของกลุ่มอายุหรือกลุ่มวัย ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตการทำงาน จะช่วยให้องค์การสามารถบริหารผลงาน และรักษาบุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์ขององค์การได้

Kohll (2018) กล่าวอธิบายถึงความแตกต่างของการบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความหลากหลายของกลุ่มวัย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (baby boomers) กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (generation X) และกลุ่มมิลเลนเนียล (millennial) ไว้ดังนี้

กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2488-2503 อยู่ในช่วงเวลาหลังสงครามโลกครั้งที่สอง พนักงานกลุ่มนี้ได้รับความเดือดร้อนจากความยากลำบากมากในวัยเด็ก จึงมุ่งเน้นการทำงาน มุมนานะเพื่อสร้างฐานะให้กับครอบครัว เคารพกฎกติกา ทุ่มเทให้กับงานและองค์กรมาก ด้วยเหตุนี้ ความสมดุลในชีวิตและการทำงานจึงไม่ได้เป็นสิ่งของกลุ่มวัยนี้ให้ความสำคัญในลำดับแรก หรือเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ในทางกลับกัน พนักงานในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์จะมีความภักดีต่อองค์กรสูง มักนิยมทำงานในองค์การที่มีความมั่นคงสูง ชอบอาชีพที่มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี โดยพบว่า พนักงานหลายคนในกลุ่มนี้จะอยู่ในตำแหน่งระดับอาวุโสหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบสูง และผลการศึกษาพบว่าพนักงานในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์จะมีความเครียดในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง

กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2522 เป็นรุ่นลูกของกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ เติบโตมากับการที่พ่อแม่ทุ่มเทเวลาการทำงานจนไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือมีในระดับที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากพ่อแม่ต้องต้องทุ่มเทการทำงานจึงไม่มีเวลาให้กับครอบครัว กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์จึงได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ระหว่างการงานและครอบครัว เป็นผลให้คนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานในชีวิตของตนเอง โดยจัดลำดับความสำคัญในการใช้เวลากับครอบครัวและมีแนวโน้มที่จะใช้วันหยุดขององค์การ (Paid Time Off: PTO) มากกว่าเบบี้บูมเมอร์ ด้วยเหตุนี้ กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ จึงมีแนวโน้มที่จะคิดถึงความสมดุลในชีวิตและการทำงานในฐานะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับชีวิตการทำงาน และพนักงานกลุ่มนี้จะต้องการสวัสดิการที่ทำให้ชีวิตมีความสุขอย่างเพียงพอ

กลุ่มมิลเลนเนียล เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2543 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมากับคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยี โดยจรรยาบรรณในการทำงานถือเป็นเรื่องรองหรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น สำหรับคนรุ่นใหม่ที่เกิดในช่วงเวลาของการกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาที่รุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า คนกลุ่มนี้จะมองหางานที่มั่นคงและยอมใช้จ่ายเงินจำนวนมากเพื่อให้ตนเองได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น และเพื่อการศึกษาของรุ่นลูก รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านที่อยู่อาศัยที่พุ่งสูงขึ้น ยังคงอยู่ในลำดับความสำคัญสูงสุด คนรุ่นนี้จะเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบเงื่อนไข ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าจะส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร และไม่ผูกพันต่อองค์กร และด้วยคนในยุคนี้มีการเติบโตกว่าหนึ่งในสี่ของประชากรของประเทศสหรัฐอเมริกา จึงเป็นหนึ่งในในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ที่จะดึงดูดกลุ่มมิลเลนเนียลเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลจะไม่ให้ความสำคัญกับสวัสดิการต่างๆ แต่กลับให้ความสนใจกับความก้าวหน้าในสายอาชีพที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต (lifestyle) ของตนเองหรือชีวิตนอกที่ทำงาน ดังนั้นองค์กรต้องเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้คนรุ่นก่อนหน้านี้เลือกองค์กรที่จะทำงาน (เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตำแหน่งงาน เป็นต้น) อาจแตกต่างสำหรับคนกลุ่มนี้ และรายงานของ Workplace Benefits Report ในปี พ.ศ. 2560 ของ Bank of America Merrill Lynch พบว่า ร้อยละ 59.00 ของพนักงานในกลุ่มมิลเลนเนียล ที่จะมีความกังวลเกี่ยวกับการหาเส้นทางอาชีพที่จะสนับสนุนวิถีชีวิตของตนเอง

โดยสรุปแล้ว กลุ่มคนรุ่นใหม่ยังต้องการมีวิถีการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่สมดุล ไม่ทุ่มเทให้กับการทำงานเหมือนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ พวกเขาแต่งงานช้า มีบุตรช้า หย่าร้างง่าย เราจึงมีคุณแม่และคุณพ่อเลี้ยงเดี่ยวจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีพนักงานที่ต้องดูแลพ่อแม่ที่แก่เฒ่ามากขึ้น โดยที่พวกเขาก็จำเป็นต้องทำงานหารายได้ ภาระการดูแลลูกเล็กและพ่อแม่ที่แก่ชรา เป็นเรื่องกังวลใจของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการไม่สามารถมองข้าม หากต้องการให้พนักงานสามารถทุ่มเทเวลาและความตั้งใจกับงานได้เต็มที่ ในแง่ของการบริหารบุคคล ผู้บริหารจึงต้องจัดสภาพที่ทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีให้เป็นสมาร์ตออฟฟิศ (smart office) ตลอดจนต้องจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่พนักงานต้องแบกรับความรับผิดชอบเอาไว้ เช่น จัดสถานที่เลี้ยงเด็กก่อนในในที่ทำงานให้พนักงานสามารถนำลูกเล็กและพี่เลี้ยงมาดูแลเด็กได้ ช่วยจัดหาสถานที่ดูแลคนชราในเวลากลางวันให้พนักงาน เป็นต้น

สำหรับผลการศึกษาศมดุลงานและชีวิตของพนักงานกลุ่มวัยมิลเลนเนียลในประเทศไทย (Ratanachina, Rattananupong, & Sithisarankul, 2016) โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523-2543 ของบริษัทแห่งหนึ่ง ได้ข้อมูลกลับคืนมา จำนวน 1,167 คน โดยผลการศึกษาจากประชากรที่มีอายุเฉลี่ย 29 ปี สำเร็จการศึกษาปริญญาโทถึงร้อยละ 75.17 และไม่มีบุตร ร้อยละ 88.43 ผลการศึกษาพบว่าพนักงานกลุ่มวัยมิลเลนเนียล มีความพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 53.13 มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ ร้อยละ 47.47 มีความพึงพอใจระยะเวลาพักผ่อน ร้อยละ 42.84 มีความพอใจทีมงาน ร้อยละ 50.64 มีความพอใจสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ร้อยละ 54.84 ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมดุลงานและชีวิตประกอบด้วยการออกกำลังกาย การนอนหลับ และระดับความพึงพอใจต่องาน ในประเด็นเรื่องระยะเวลาการพักผ่อนและทีมงาน ในขณะที่การสูบบุหรี่ ชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ และอายุงานในบริษัท เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อสมดุลงานและชีวิต

การบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

การบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นการที่องค์กรมีการจัดแบบแผนการปฏิบัติ นโยบาย โครงการและปรัชญาที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตที่บ้าน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะมีนโยบายและหลักการที่วางความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและมีแผนกลยุทธ์ด้วย ไม่ใช่เพียงแค่ให้ลูกจ้างพอใจและสร้างสถานการณ์ที่ทำงานที่เท่าเทียม แต่ต้องเพิ่มผลิตภาพและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Sirichotiratana, 2017)

Noor (2011) ศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสมดุลของชีวิตการทำงานและความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร ผลการวิจัยพบว่า สำหรับกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการ ความพึงพอใจในสมดุลของการทำงานในชีวิตมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร และความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อระดับความสมดุลของชีวิตการทำงานและความตั้งใจที่จะออกจากงาน ดังนั้น การรับรู้ถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างสมดุลชีวิตงานให้กับพนักงาน ดังนี้ (Sirichotiratana, 2017)

1. เป็นต้นแบบที่ดีในการจัดสมดุลชีวิตและงาน ผู้บริหารต้องจัดสมดุลชีวิตและงานโดยให้พนักงานทราบว่าผู้บริหารคาดหวังให้พวกเขาทำแบบนั้นเช่นกัน
2. ฝึกให้เป็นผู้จัดการ หัวหน้างานรู้จักการสังเกตพนักงาน หากเห็นสัญญาณของการขาดความสมดุลในชีวิตและงาน ไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวที่กระทบกับงาน หรือทำงานมากจนเกินไปจนกระทบกับชีวิตส่วนตัว ให้รีบเข้าไปช่วยเหลือทันที
3. กระตุ้นให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานกำหนดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน เพราะหากไม่ชัดเจน พนักงานจะคิดว่าต้องทุ่มเททำทุกอย่างให้เสร็จพร้อมกันหมด แทนที่เขาจะเลิกงานกลับไปหาครอบครัว เขาอาจต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็น
4. จัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับการจัดสรรเวลา การบริหารปริมาณงานในมือกับเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวอย่างสมดุล
5. ปรับเวลาการทำงานให้ยืดหยุ่น กำหนดเวลาเข้างานและเลิกงานได้หลายเวลา เช่น พนักงานสามารถเลือกเวลาที่เหมาะสมกับตนได้
6. อนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในกรณีจำเป็น หากพนักงานต้องหยุดงานเพื่อดูแลคนในครอบครัวที่เจ็บป่วย
7. กระตุ้นให้มีการใช้เวลาพักร้อน และวันเวลาป่วย ทุกองค์การล้วนกำหนดจำนวนวันลาในแต่ละปีไว้ว่า แต่ละคนมีวันลากี่วัน สำหรับอะไรบ้าง หากผู้บริหารเริ่มเห็นสัญญาณของ

ความเหนื่อยล้าในการทำงานแล้ว ควรกระตุ้นให้พนักงานใช้สิทธิลาเพื่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

บทสรุป

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นมาจากเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมของงาน และลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับบทบาทหน้าที่ในครอบครัว และรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไป กลุ่มวัยของพนักงานมีความต้องการในการทำงานและมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน โดยการทุ่มเทในการทำงานทำให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า และผลกระทบในการจัดสรรเวลาในการดูแลครอบครัวและชีวิตส่วนตัว และส่งผลต่อคุณภาพของงานในที่สุด ดังนั้น การบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงเป็นมุมมองในการบริหารองค์การในการดึงดูดและรักษาทักษะทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การต่อไป หากมีการบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มวัย ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถขององค์การมากขึ้น

References

- Akakulanan, S. (2011). The causal relationship model of work-life balance affecting the employees' effective work behavior of the Automotive Part Manufacturers, The Eastern Thailand. *Journal of Behavioral Science*, 17(2), 85-102.
- Cigna. (2018). *Khanān sukaphāp lāek hwām pen yū bāp 360 āongsā khōng signā* [The Cigna '360° well-being score']. Retrieved November 2, 2018, from <https://www.cigna.co.th/news/360well-being-2018>
- Delamotte, Y., & Takezawa, S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Switzerland: International Labor Organization.
- Gilbert, J. (2011). The millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *Ivey Business Journal*, 75(5), 26-28.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Haar, J. (2018). Overview of the perpetual guardian 4-day (paid 5) work trial. Retrieved November 12, 2018, from https://news.aut.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0019/188002/Final-Perpetual-Guardian-report_Professor-Jarrold-Haar_July-2018.pdf

- Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565-581.
- Huse, E. F., & Cummings, T. G. (1985). *Organization development and change* (3rd ed.). Saint Paul, MN: West Publishing.
- Intulak, K., & Oumtane, A. (2014). Building work-life balance of professional nurses in a private hospital. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 15(3), 382-389.
- Kasem, S. (2016). *Khwaṁ sōmdun rawāng chiwit kāp kānthamngān khōng buklākōn sāiwichākān radāp ūdomsuksā nai chāngwāt chiāngmāi* [Work-life balance of the academic staff at higher education in Chiang Mai Province]. *Payap University Journal*, 26(1), 151-174.
- Kohl, A. (2018). The evolving definition of work-life balance. Retrieved November 10, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/#4f25a4d99ed3>
- Noor, K. M. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 240-248.
- Ratanachina, J., Rattananupong, T., & Sithisarakul, P. (2016). *Sōmdun ngān lāe chiwit khōng phanakngān klumwāi minlenniān lāe phāitai thi kiāokhōng* [Work-life balance and associated factors]. *Chula Med Journal*, 60(5), 509-521.
- Sirichotiratana, N. (2017). *Lakkān bōrihān sapphayākōn manut nai satawat 21* (Phim khang thi sām) [The principle of human resource management in 21st century (3rd ed.)]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- SME Thailand. (2018). *Bōrihān kōn yuk* disrupted economy [Human resource management in disruptive era]. Retrieved October 5, 2018, from <http://www.smethailandclub.com/human-3106-id.html>
- Somsert, S. (2018). The way to happiness at work. *Executive Journal*, 38(1), 3-10.
- Thongkamkaew, W. (2012). *Sōmdun Chiwit kānthamngān phāitai nāokhit kānchatkān khwāmru* [Work life balance: Work life balance base on knowledge management concept: Work life balance]. Retrieved November 2, 2018, from <http://human.skru.ac.th/images/article/t11-55.pdf>
- Winroth, C. (2017). 6-Hour working day: The Swedish story or whatever happened to the 6-hour Day?. Retrieved November 2, 2018, from <http://eurocite.eu/wp-content/uploads/2017/04/Winroth-6-hour-working-day-Sweden.pdf>