

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความสมดุลของชีวิตและการทำงานของพนักงานในช่วงเตรียมการโยกย้ายสู่สุวรรณภูมิ” ได้ค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อทราบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาดังกล่าว ภายใต้กรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ดังนี้

1. หลักความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance)
2. แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน (Labour Welfare)
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs Theory)
4. การดำเนินการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
5. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - ความสัมพันธ์ระหว่าง Work Life Balance กับ Productivity
 - ความเครียดและคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันในงาน
 - ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว
 - การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ

หลักความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

(Work Life Balance)

ได้มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงานไว้หลายประการ ซึ่งแม้ว่าจะแตกต่างกันในตัวหนังสือ แต่สาระสำคัญที่เหมือนกันคือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่สมดุลของเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัวซึ่งอีกนัยหนึ่งคือการสับเปลี่ยนแนวคิด Zero-sum ที่ว่าเมื่อฝ่ายหนึ่ง (งาน/ครอบครัว) ได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่ง (ครอบครัว/งาน) ต้องเสียประโยชน์ โดยมีผู้ให้ความหมายของหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงานไว้ดังนี้

Jim Bird (quoted in Joshi Sunil & others, 2002, p. 1) ได้อธิบายความหมายของ Work Life Balance ดังนี้ “Work Life Balance คือ ความหมายของการบรรลุความสำเร็จและความเพลิดเพลินในชีวิตทุกวัน”

Bardoel, Tharenou, and Moss and Russell and Bowman (quoted in Helen De Cieri & others, 2002, p. 2) กล่าวถึง Work Life Balance ในมุมมองของคนงานดังนี้ “Work Life Balance คือ การรักษาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบในงานและที่บ้าน โดยที่ผลประโยชน์หรือเงื่อนไขการทำงานจะช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่างขอบเขตของงานและครอบครัว นั่นคือ เป็นผลประโยชน์ทั้งของงานและครอบครัวด้วย”

State Services Commission (2005, p. 6) ได้อธิบายความหมายของ Work Life Balance สำหรับบริการของรัฐดังนี้ “Work Life Balance เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงครอบครัว ชุมชน การพักผ่อน และการพัฒนาตนเอง”

David Clutterbuck (2006) ได้อธิบายความหมายของ Work Life Balance ไว้ในหนังสือชื่อ Managing work-life balance : a guide for HR in achieving organisational and individual change (2003) ดังนี้ “Work Life Balance คือ การตระหนักถึงความต้องการเวลาและพลังงานที่จะสามารถเลือกจัดสรรได้อย่างมีคุณค่า”

Department of Labour of New Zealand (2006) ได้อธิบายความหมายของ Work Life Balance ดังนี้ “Work Life Balance เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติระหว่างการทำงานและกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญ ซึ่งไม่ใช่เป็นการบอกว่างานเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่ว่าสมควรที่จะแบ่งงานออกจากสิ่งอื่น ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การใช้เวลากับครอบครัว การมีส่วนร่วมในชุมชน งานอาสาสมัคร การพัฒนาตนเอง เวลาว่าง และการพักผ่อน”

The Work Foundation (2006) ได้อธิบายความหมายของ Work Life Balance ดังนี้ “Work Life Balance เป็นเรื่องของบุคคลที่จะมีเกณฑ์ในการควบคุมว่าจะทำงานอย่างไร ที่ไหน และเมื่อไร ซึ่งจะประสบผลได้ต่อเมื่อสิทธิของแต่ละบุคคลที่จะสนองต่อชีวิตทั้งในและนอกงานได้รับการยอมรับและถือเป็นบรรทัดฐานที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันทั้งของบุคคล ธุรกิจ และสังคม”

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน,” ออนไลน์, 2549) ได้อธิบายความหมายของ Work Life Balance ดังนี้ “Work Life Balance คือ การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง”

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า หลักความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยในส่วนของงาน ได้แก่ องค์ประกอบแวดล้อมของงาน (Job Context) เช่น สภาพการทำงาน ค่าจ้าง และนโยบายขององค์กร และเนื้อหาของงาน (Job Content) เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การและคนงานจะต้องร่วมมือกันเพื่อให้บังเกิดผลสำหรับทั้งสองฝ่าย โดยหลักการของความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (State Services Commission, 2005, pp. 13-15) ควรมีลักษณะดังนี้

- เป็นผลประโยชน์ร่วมกันของบุคคลและองค์การ
- ตอบสนองกับองค์การ (เช่น ลักษณะของธุรกิจ ความต้องการของผู้ให้บริการ)
- อยู่ในทิศทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ
- ตระหนักว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่คงที่ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ อย่างหลากหลาย รวมทั้งความต้องการของคนงาน
- เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนงาน สหภาพแรงงาน และองค์การ
- ครอบคลุมคนงานทั้งหมด หรือมีความชัดเจนว่าส่วนไหนไม่สามารถกระทำได้
- ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การและมีงบประมาณที่จะดำเนินการได้
- ความพอใจของคนงานที่ให้แก่องค์การโดยไม่คำนึงถึงกระบวนการทำงาน
- มีความยุติธรรม ตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม ความสามารถ ศาสนา

ความเชื่อ และสภาพความเป็นอยู่ของครอบครัว ดังคำที่ว่า “one size does not fit all” ซึ่งในการนำหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงานไปปฏิบัติ สมควรที่จะเป็นไปในลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ มีการปรึกษาหารือในฝ่ายจัดการ สหภาพแรงงาน และคนงานเพื่อหาทางออกร่วมกัน มีการสื่อสารที่ไปได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้คนงานตระหนักถึงสิ่งที่องค์การจัดให้ สามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อให้คนงานสามารถใช้ได้ โดยไม่รู้สึกว่าเป็นความผิด เป็นลักษณะที่ผสมผสานกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความระมัดระวังในการวางแผนและกำหนดอย่างจริงจังเพื่อที่จะดำเนินการได้ สามารถที่จะปรับปรุงตามความต้องการของคนงานเท่าที่เป็นไปได้ และมีกลไกในการติดตามประเมินผลเพื่อที่จะตรวจสอบและปรับปรุงให้สอดคล้องกัน

สำหรับรายการ (Program) เกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตและการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะมีความหลากหลายและแตกต่างกันไป (Sunil Joshi & Others, 2006) กล่าวคือ ในสหรัฐอเมริกาเห็นว่าการจัดให้มี Work Life Balance Program เป็นการสร้างความได้เปรียบ

ในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยที่องค์กรต่าง ๆ ได้จัดผลประโยชน์ (Benefits) หลายประการ ได้แก่ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flex-time) ชั่วโมงการทำงาน (Work hours) การติดต่อสื่อสารทางไกล (Telecommuting) บริการสุขภาพสำหรับเด็กและผู้สูงอายุ (Child & Elder Care) วันลาหยุดงาน (Leave) การแบ่งงานทำร่วมกัน (Job-Sharing) การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน (Employee Assistance Programs) บริการ/ร้านค้าในสถานที่ทำงาน (In-House Store/Services) การสนับสนุนด้านพลานามัย (Gym subsidies) บริการเฝ้าระวังความปลอดภัย (Concierge Services) และการพักผ่อนหย่อนใจ (Vacation) ขณะที่ประเทศต่าง ๆ ในสหภาพยุโรป (EU) ซึ่งมีมุมมองทางวัฒนธรรมแตกต่างจากสหรัฐอเมริกา กลับเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งจัดให้โดยผลของกฎหมายตามอาณัติของสาธารณะ ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน (Work hours) วันหยุดพักผ่อน (Holidays) วันลาหยุดงาน (Leave) บริการสุขภาพสำหรับเด็ก (Child Care) และการติดต่อสื่อสารทางไกล (Telecommuting)

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญในการนำหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงานไปใช้ในองค์กรคือ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องนี้ด้วย ดังที่ Helen De Cieri and Others (2002, p. 4) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นปัจจัยในการนำหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) ไปใช้ในองค์กร ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเน้นถึงการทำงานยาวนานและความผูกพันอย่างสูงต่อองค์กรจนละเลยความผูกพันส่วนอื่น ๆ ของชีวิต
- สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งไม่สนับสนุน เป็นปฏิปักษ์ และโดดเดี่ยวสำหรับความผูกพันของชีวิตภายนอกองค์กร
- ทักษะและการต่อต้านของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลาง
- ความโน้มเอียงของผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องการรับสมัครคนที่มีความเข้าใจในลักษณะเดียวกับตนเอง (Homo-Sociability)
- ขาดการสื่อสารและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ของหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance)

นอกจากนี้ ในหนังสือชื่อ Guts!: Companies that blow the doors off business-as-usual ได้เสนอกรณีศึกษาและตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการจูงใจที่น่าสนใจเพื่อรักษาและจูงใจบุคลากรของบริษัท SAS Institute ซึ่งเป็นผู้ผลิตซอฟต์แวร์ด้านสถิติ

และการวิเคราะห์ชั้นนำของโลกมีผู้บริหารสูงสุดชื่อ Jim Goodnight เป็นผู้ที่มีความเชื่อว่า หากบริษัททำให้บุคลากรในองค์การมุ่งเน้นในงานโดยไม่ต้องสนใจหรือกังวลใจเกี่ยวกับชีวิตในด้านอื่น ๆ เท่าใด ก็จะทำให้ผลงานของบุคลากรดียิ่งขึ้น เขาจึงพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ชีวิตของพนักงานอยู่อย่างสะดวกสบาย และมีความสุขที่สุดเพื่อให้ทุกคนสามารถทุ่มเทพลังงานทั้งหมดให้กับงานได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น บริษัทจึงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพให้นานที่สุด โดยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ชีวิตของพนักงานมีความสุขระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวให้มากที่สุด จนกระทั่งบริษัทมีวัฒนธรรมองค์การที่เรียกได้ว่ามีความโดดเด่นและเป็นมิตรกับพนักงานมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก (พสุ เดชะรินทร์, 2547, น. 91-94) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลัก มีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับที่มีคำกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เพราะวัฒนธรรมเป็นคุณค่าร่วม (Shared Value) ที่ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การก้าวไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และการควบคุมการปฏิบัติงาน ความประพฤติของพนักงาน การจัดระเบียบองค์การ (จิระประภา อัครบวร, 2549, น. 106)

แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน

(Labour Welfare)

สวัสดิการแรงงานหรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า “สวัสดิการลูกจ้าง” เป็นสิ่งที่มีมาช้านานแล้ว นับตั้งแต่เมื่อคนเริ่มทำงานโดยเฉพาะการทำงานที่มีลักษณะ “การจ้างงาน” ไม่ว่าจะเป็นการจ้างงานในระบบครอบครัวหรือการจ้างงานในลักษณะอื่น ๆ สวัสดิการเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้โดยถือเสมือนหนึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง เช่น ที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล อาหาร เป็นต้น คนที่ทำงานไม่ว่าจะมีบุคคลเป็นนายจ้าง มีรัฐและ/หรือรัฐวิสาหกิจเป็นนายจ้างต่างก็ได้รับสวัสดิการจากผู้ประกอบการทั้งสิ้น สวัสดิการที่ได้รับจึงมีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขของกิจการแต่ละแห่ง (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, 2540, น. 1) ซึ่งในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ จะเป็นไปตามแนวคิดที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับหลักความสุขของชีวิตและการทำงาน ได้แก่ แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) ซึ่งครอบคลุมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน ประโยชน์เกื้อกูล และบริการต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรงนั้น

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้เสนอมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานแบ่งออกเป็น 5 มิติ (Delamotte and Takezawa อ้างถึงใน วรภา ศรีสันติโรจน์, 2548, น. 24-25) ได้แก่

1. การได้รับความคุ้มครองเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (Working Condition) หมายถึง การที่องค์การ จัดสภาพการทำงานให้มีความเหมาะสม ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพกาย และใจ มีความมั่นคงในงาน และมีการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและยืดหยุ่น

2. การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน (Fair Treatment at Work) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากองค์การ การไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลและกลุ่มคน ในองค์การ

3. การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ (Influence on Decision) หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจในองค์การ หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีบทบาทในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน

4. การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenge of Work Content) หมายถึง การที่องค์การ จัดระบบงานไม่ให้ความซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย การส่งเสริมให้พนักงาน มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานที่ท้าทายและมีอิสระในการเลือก หรือกำหนด วิธีการทำงานของตนเอง

5. ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work and Life Cycle) หมายถึง การที่องค์การ ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างช่วงเวลาการทำงานและช่วงเวลาอิสระจากการทำงาน ไม่มีความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว มีเวลาทำกิจกรรมส่วนตัวและพักผ่อนอย่างเพียงพอ

จะเห็นว่าแนวคิดสวัสดิการแรงงานในส่วนมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ที่กล่าวถึงความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work and Life Cycle) เป็นไปในลักษณะเดียวกับหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดนี้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อแรงงานทั้งในส่วนขององค์การ (นายจ้าง) และคนงานนั่นเอง

นอกจากนี้ มีทฤษฎีพื้นฐานซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดสวัสดิการภายในองค์การที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีที่เชื่อว่าธรรมชาติของนายจ้างมีผลต่อการกำหนดสวัสดิการ ภายในองค์การ โดยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิทธิของนายจ้างเพื่อป้องกันการเรียกร้องของลูกจ้าง ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยการป้องกันการเรียกร้อง (The Placating Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่า ลูกจ้างในยุคปัจจุบันมีความตื่นตัวในเรื่องสิทธิและประโยชน์ต่าง ๆ ทำให้เกิดมีพลังกลุ่ม เรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ที่พึงมีพึงได้ ฉะนั้น นายจ้างจึงมีหน้าที่ที่จะต้องสอดคล้องดูแลความเคลื่อนไหว

ของลูกจ้าง เมื่อรับรู้ต้องแสวงหาทางป้องกัน มิให้เกิดการรวมตัวหรือเบี่ยงเบนความสนใจ ด้วยการเอาใจ หรือ “ให้” ในสิ่งที่ลูกจ้างต้องการก่อนที่จะมีการเคลื่อนไหวโดยเปิดเผย การให้เพื่อป้องกันนั้นถือเป็นเรื่องที่ให้โดยปราศจากความจริงใจ เป็นการให้เพราะจำยอมหรือต้องการให้เพื่อปิดปาก ขาดความเมตตาหรือสำนึกในความรับผิดชอบอย่างแท้จริง ฉะนั้น การให้ในลักษณะเช่นนี้นี้จึงมีผลที่สามารถจะยับยั้งความรุนแรงได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น มิใช่เป็นการแก้ปัญหาอย่างถาวร เพราะลูกจ้างมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ ข้อดีในแง่หนึ่งคือ ลูกจ้างมักได้ในสิ่งที่ต้องการแต่ไม่มีทุกครั้ง เช่นเดียวกับนายจ้างก็มีความตื่นตัวต้องคอยดูแลสอดส่อง ซึ่งเป็นผลทำให้ลูกจ้างได้ในสิ่งที่ต้องการมากขึ้น (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, 2540, น. 62)

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน

(Basic Needs Theory)

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลที่อยู่ในองค์การอันเกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายในคือ ความสัมพันธ์ของบุคคลกับงาน เช่น ความสำเร็จ หรือความท้าทายในงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอกคือ สภาพแวดล้อมในงาน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ นโยบายขององค์การ โดยความต้องการ (Needs) จะทำให้เกิดพฤติกรรม (Behavior) อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้รางวัลหรือสิ่งที่ต้องการ (Rewards) และผลที่ได้รับนั้นก็จะเป็นเครื่องตอกย้ำให้แสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก ซึ่งกรณีดังกล่าวมีผลในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การได้ กล่าวคือ หากพนักงานมีแรงจูงใจสูงเท่าใดก็จะทำให้องค์การมีผลผลิตและผลกำไรสูงขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น บริษัท สตาร์บัคส์ มีระบบการจูงใจที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทได้ในราคาสำหรับพนักงานตามฐานเงินเดือนของแต่ละคน หากราคตลาดของหุ้นสตาร์บัคส์สูงกว่าราคาพนักงานก็จะส่งผลให้พนักงานได้กำไรอย่างงาม วิธีนี้ส่งผลให้พนักงานช่วยกันพยายามเพิ่มยอดขายและลดต้นทุนซึ่งจะทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น และส่งผลถึงราคาหุ้นในตลาดในที่สุด (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546, น. 271) นอกจากนี้ โดยทั่วไป ผลการปฏิบัติงานของบุคคลถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ ความสามารถและสภาพแวดล้อมของงาน ถ้าบุคคลขาดความสามารถผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมได้ ถ้าสภาพแวดล้อมของงานไม่ดีก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้ามีปัญหาเรื่องแรงจูงใจแล้วงานของผู้บริหารก็เป็นสิ่งท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะซับซ้อนและวิเคราะห์ได้ยาก ทำให้ไม่ถึงไม่มีแรงจูงใจจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ดังนั้น การจูงใจจึงมีความสำคัญเพราะการจูงใจกระทบต่อผลการ

ปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยสามอย่างคือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ (“การจูงใจในการทำงาน,” ออนไลน์, 2549)

จะเห็นว่าแรงจูงใจในงานมีความสำคัญต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานและหลักความสมดุลของชีวิตและการทำงานที่สำคัญมี 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) และทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ดังที่จะกล่าวถึงต่อไป

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดยอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ สรุปว่า บุคคลมีความต้องการตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูงสุด 5 ขั้น ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำ เป็นความต้องการพื้นฐานของชีวิต
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความยอมรับหรือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม
4. ความต้องการยอมรับจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ และได้รับเกียรติจากผู้อื่น
5. ความต้องการเป็นตัวตนอันแท้จริง (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในการที่จะเห็นความสำเร็จและความเติบโตของตนเอง ความต้องการของบุคคลดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) ซึ่งเป็นความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) และอีกกลุ่มคือ ความต้องการก้าวหน้าและพัฒนา (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการยอมรับจากผู้อื่น (Esteem Needs) และความต้องการเป็นตัวตนอันแท้จริง (Self-actualization Needs)

ทั้งนี้ ทฤษฎีของมาสโลว์ดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการที่จะเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม ซึ่งทำให้พนักงานปฏิบัติงานและสร้างผลผลิตให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีที่ เฟรดเดอริก เฮอิร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) พัฒนาขึ้นหลังจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไม่ถึง 10 ปี สรุปว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) ไม่ได้อยู่ตรงข้ามกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) แต่สิ่งที่อยู่ตรงข้ามความพึงพอใจก็คือความไร้ซึ่งความพอใจ (No Satisfaction) และความไร้ซึ่งความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) ก็เป็นสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ นั่นคือแม้ว่าจะทำให้บุคคลไร้ซึ่งความไม่พึงพอใจก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ และแม้ว่าจะทำให้บุคคลไร้ซึ่งความพอใจก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้บุคคลมีความไม่พึงพอใจ ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจและขาดแรงจูงใจของบุคคลจึงแตกต่างจากปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจ โดยถ้าหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้เกิดความพึงพอใจ เพราะทำให้ความไม่พึงพอใจลดลงหรือหมดไปเท่านั้น โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับล่างและองค์ประกอบแวดล้อมของงาน (Job Context) เช่น สภาพการทำงาน ค่าจ้าง และนโยบายขององค์การ

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ โดยถ้าหากได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้น แต่ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับการตอบสนองก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับสูงและเนื้อหาของงาน (Job Content) เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

ทั้งนี้ องค์การแต่ละแห่งจำเป็นต้องคำนึงถึงการใช้ปัจจัยแต่ละตัว โดยให้ปัจจัยค้ำจุนเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานและขจัดความไม่พึงพอใจ ขณะเดียวกันก็ต้องให้ปัจจัยจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการระดับสูงและทำให้เกิดความพึงพอใจ ตัวอย่างเช่น บริษัท ฟอร์ด ประเทศไทย จำกัด ใช้ทั้งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจในความพยายามที่จะป้องกันความไม่พึงพอใจและสร้างความพึงพอใจในหมู่พนักงาน ซึ่งนอกจากจะมีการจ่ายผลตอบแทน และสวัสดิการที่ดีแล้ว

บริษัทยังจัดโครงการที่เรียกว่า “Work Life Balance” เพื่อสนับสนุนพนักงานให้มีชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวที่สมดุลกัน โดยบริษัทจะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องปริมาณงาน และให้โอกาสพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนวันทำงานเมื่อมีความจำเป็นต้องหยุดงาน เพื่อสนับสนุนไม่ให้พนักงานมาทำงานในวันหยุด นอกจากนี้ บริษัทยังเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่งานด้วยโครงการหมุนเวียนงาน (Rotation Plan) และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และภาพลักษณ์ขององค์กรที่จะสร้างความภูมิใจให้กับพนักงานด้วย (วิทยา ด้านอรรถกุล, 2546, น. 276)

การดำเนินการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากที่ได้มีการกำหนดเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอย่างเป็นทางการในวันที่ 29 กันยายน 2549 ในวันนี้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพภายในองค์กรอย่างมาก จึงได้จัดเตรียมสิ่งที่จำเป็นต่าง ๆ ให้แก่พนักงานที่โยกย้ายไปปฏิบัติงานในสถานที่แห่งใหม่ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. การจัดรถโดยสารสำหรับเดินทางไปปฏิบัติงาน ได้มีการจัดรถปรับอากาศขนาดใหญ่ให้บริการรับ-ส่งพนักงานซึ่งปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในช่วงเช้าและเย็น ซึ่งครอบคลุมเส้นทางสายสำคัญ ๆ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้น 12 เส้นทาง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและมีให้เกิดผลกระทบต่อระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของพนักงานที่ต้องเดินทางไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานแห่งใหม่

2. การจัดที่พักสำหรับผู้ปฏิบัติงานเวร/กะ ได้มีการจัดที่พักให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานเวร/กะซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาทำงานปกติ และมีผลต่อสุขภาพกายและจิตใจ เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะเตรียมตัวหรือพักผ่อนภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน อันเป็นการป้องกันมิให้เกิดความเครียด (Stress) ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

3. การจัดหาที่พักอาศัยให้แก่พนักงาน ได้มีการติดต่อประสานกับการเคหะแห่งชาติ เพื่อให้สิทธิแก่พนักงานซึ่งปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในการเช่าซื้อบ้านพักอาศัยราคาถูก (บ้านเอื้ออาทร) เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายและสร้างความมั่นคงแก่ครอบครัวที่ต้องจัดหาที่อยู่อาศัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของผู้ที่เริ่มเข้าทำงาน และต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

นอกเหนือจากการจัดเตรียมสิ่งที่เป็นความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ต่าง ๆ ให้แก่พนักงานซึ่งโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นถึงปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งมีผลต่อความไม่พึงพอใจของพนักงาน โดยได้มีการศึกษาแนวทางดำเนินการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ แก่พนักงานที่ต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานดังกล่าว อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งจะเห็นว่า บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญแก่ความสมดุลของชีวิตและการทำงานของพนักงานในระดับหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตาม กรณีนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อพนักงานซึ่งโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาและคำนึงถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Climate of Work) ให้เหมาะสมและก่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงานอย่างแท้จริง (ทัศนัย ทองบุญเสพย์, สัมภาษณ์)

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากรายงานผลการศึกษาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแนวคิด และทฤษฎีในเรื่องนี้หลายประเด็น ได้แก่

ความสัมพันธ์ระหว่าง Work Life Balance กับ Productivity

Nick Bloom, Tobias Kretshmer, and John Van Reenen (2006, p. 2) ศึกษาเรื่อง “Work Life Balance, Management Practices And Productivity” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Work Life Balance กับ Productivity จากการสำรวจข้อมูลของบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส เยอรมนี และสหราชอาณาจักร จำนวน 700 บริษัท โดยใช้แนวคิด 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีชีรัก (Chirac Theory) ทฤษฎีต่างชนะ (Win-Win Theory) และทฤษฎีลูกผสมจากทั้งสองทฤษฎี (Hybrid Theory) สรุปว่า

1. มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการที่มีคุณภาพกับความสมดุลของชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ การจัดการที่ดีเป็นเครื่องยืนยันว่าจะมีความสมดุลของชีวิตและการทำงาน of พนักงาน

2. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกับความสมดุลของชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ ไม่มีเครื่องยืนยันว่าการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์จะทำให้มีความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

3. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นแบบแผนระหว่างผลผลิต (Productivity) กับความสมดุลของชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ ไม่มีเครื่องยืนยันว่าความสมดุลของชีวิตและการทำงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตได้ ดังนั้น บริษัทที่มีความสมดุลของชีวิตและการทำงานก็ไม่ได้ส่งผลให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

ความเครียดและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความเครียดและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงานกับความเครียดทั่วไป ความเครียดในการทำงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความเครียดทั่วไป กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคาร จำนวน 426 คน สรุปว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความเครียดในการทำงาน
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความเครียดทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และลักษณะบุคลิกภาพแบบ A ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส आयुงาน และหน่วยงานที่สังกัด
3. ความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดทั่วไป ความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขณะที่ความเครียดทั่วไปมีความสัมพันธ์ทางลบกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
4. ตัวแปรความเครียดในการทำงานและความเครียดทั่วไปสามารถทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ โดยความเครียดในการทำงานเป็นตัวทำนายแรก และความเครียดทั่วไปเป็นตัวทำนายที่สอง

ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเครียดของพนักงานอย่างถูกต้อง โดยนำปัจจัยด้านลักษณะงานมาเป็นแนวทางในการจัดการความเครียด และนำปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันในงาน

วรภา ศรีสันติโรจน์ (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันในงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 178 คน สรุปว่า

1. พนักงานมีระดับความผูกพันและระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานสูง โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความผูกพันในงานสูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและประกาศนียบัตรวิชาชีพ

2. คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ และในส่วนของมิติความสมดุลระหว่างงานและชีวิตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรและวิธีการต่าง ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเสริมสร้างความผูกพันในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว

วรภรณ์ พานิชกิจโกศลกุล (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและบทบาทครอบครัวของข้าราชการหญิง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและครอบครัว วิธีการจัดการกับความขัดแย้งและแนวทางการประสานบทบาทงานและครอบครัวของข้าราชการหญิง จำนวน 65 คน สรุปว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลคือ อายุ ระดับการศึกษา รายได้รวมต่อเดือน สถานภาพสมรส รวมทั้งจำนวนเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานบ้านมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานกับบทบาทครอบครัวอย่างไม่มีนัยสำคัญ

2. ข้าราชการส่วนใหญ่มีความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและครอบครัวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทครอบครัวขัดขวางบทบาทงาน (Family interfered with work conflict) อยู่ในระดับต่ำ และความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทงานขัดขวางบทบาทครอบครัว (Work interfered with family conflict) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการพฤติกรรมตอบโต้ความขัดแย้งทางบทบาท (The reactive role behavior

approaches) มากที่สุด รองลงมาได้แก่ การปรับเปลี่ยนความคาดหวังทางบทบาทระดับบุคคล (The personal role redefinition approaches) และการปรับเปลี่ยนความคาดหวังทางบทบาทเชิงโครงสร้าง (The personal role redefinition approaches)

3. มีการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประสานบทบาทของงานและครอบครัว เพื่อให้ผู้หญิงสามารถแสดงบทบาททั้งสองได้อย่างสอดคล้องและเกื้อหนุนกันโดยไม่เบียดเบียนตนเองสรุปได้ 3 แนวทาง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนบทบาทส่วนบุคคล คือ การปรับทัศนคติเกี่ยวกับภาระงานบ้านว่า เป็นภาระที่สมาชิกในครอบครัวต้องร่วมรับผิดชอบควรต่อรองหรือตกลงกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ช่วยแบ่งเบาภาระ เมื่อไม่สามารถจัดสรรเวลาและความทุ่มเทให้กับบทบาททั้งสองได้ และควรให้เวลากับตนเองเพื่อการพัฒนาตนเอง และการพักผ่อน การขอความร่วมมือจากผู้อื่นและองค์การ คือ ให้ผู้บริหารปรับทัศนคติ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ ศึกษาหาแนวทางใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการบริหารสวัสดิการโดยคำนึงถึงลักษณะบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย และข้อเสนอแนะต่อสังคม คือ สถาบันทางการศึกษาควรมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของสังคมให้เห็นความสำคัญของความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ สถาบันครอบครัวควรมีบทบาทในการส่งเสริมคุณค่าของผู้หญิงและลดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศ นอกจากนี้ สถาบันทางสังคมอื่น ๆ ควรมีบทบาทในการสร้างทัศนคติและค่านิยมความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ รวมถึงมีบทบาทในการแบ่งเบาภาระหน้าที่ที่ผู้หญิงต้องรับผิดชอบ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทโดยผ่านกิจกรรมทางสังคมและโครงการต่าง ๆ

การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ

(“โครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน,” ออนไลน์, 2549) ศึกษาเกี่ยวกับโครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการรูปแบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการหยุดราชการทดแทนที่เหมาะสม เพื่อเป็นทางเลือกให้ข้าราชการในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งเป็นการศึกษาเอกสารประกอบกับการวิจัยเชิงสำรวจจากข้าราชการระดับ 8 ลงมา และผู้บริหารระดับสำนัก/กองจำนวนหนึ่ง สรุปว่า

1. เวลาหยุดทดแทน (Time off in Lieu, TOIL) คือ การชดเชยการทำงานนอกเวลาทำงานปกติด้วยเวลาหยุดหรือวันหยุดแทนการจ่ายเงิน

2. ผลการสำรวจ/รับฟังความคิดเห็น พบว่าข้าราชการระดับ 8 ลงมา ต้องการระบบการหยุดราชการทดแทนเนื่องจากมีความสำคัญกับมิติของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยการที่เคยปฏิบัติงานนอกเวลาราชการมีความสัมพันธ์กับความต้องการใช้ระบบการหยุดราชการทดแทนอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง เห็นว่าระบบการหยุดราชการทดแทนเป็นระบบที่เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถนำมาใช้กับงานบางลักษณะและการนำระบบนี้มาใช้อาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานที่มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีภาระงานหนักอยู่ตลอดเวลาจนไม่มีโอกาสที่จะใช้ระบบนี้ได้

3. ระบบหยุดราชการทดแทนไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์เกี่ยวกับกำหนดเวลาทำงาน และวันหยุดราชการของทางราชการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น จึงต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ก่อนที่จะนำระบบนี้มาใช้ได้

กรอบแนวคิดในการศึกษา

