

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่แบบ

WORK LIFE BALANCE

The New Normal Human Resources Management in the Work-life Balance Style

วิภารัตน์ ชมดง Wiparat Chomdong*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่แบบ WORK LIFE BALANCE ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid- 19 โดยการนำเสนอเนื้อหาในบทความนี้จะกล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ การขับเคลื่อนองค์กรด้วยทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาทักษะ Hard Skills และ Soft Skills การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ในทุกเพศทุกวัย ทุกศาสนาทั่วโลก นอกจากนี้แล้วยังทบทวนวรรณกรรมและประยุกต์การสร้างชีวิตแบบสมดุลในยุควิถีใหม่สำหรับ WORK LIFE BALANCE (WLB) ภายใต้การปฏิบัติงานจากสถานที่ตั้ง (Work From Home) โดยการเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ 5 แนวทางสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นโดยเฉพาะผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปปฏิบัติ โดยแนวทางกล่าวจะไม่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ลดลงทั้งทางด้านสังคมและเศรษฐกิจจนนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต แนวทางปฏิบัติ 5 แนวทางประกอบด้วย 1. ผู้บริหารฯ ควรมีความยืดหยุ่นในการมอบหมายงาน การตั้งเกณฑ์ระดับคุณภาพงาน - ปริมาณงาน และระยะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง 2. ผู้บริหารฯ จะต้องเน้นให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า / เผชิญหน้า 3. ผู้บริหารฯ ต้องจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานตามลักษณะงาน และความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด 4. ผู้บริหารฯ ต้องเสริมแรง และกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานแบบทีม 5. ผู้บริหารฯ ปรับเปลี่ยนจากภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Task-Oriented) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relations-Oriented)

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยุควิถีใหม่ WORK LIFE BALANCE

* อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารธุรกิจบัณฑิต วิชาานวัตกรรมการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

Abstract

This article aimed to review literature and study the work-life balance style of the new normal human resources management under the pandemic situation of Covid-19. The contents of this article dealt with the importance of human resources and human capital, the organization dynamics through human resources by developing Hard Skills and Soft Skills. The new normal human resources management under the pandemic situation of Covid-19 directly affected sex, age and religion of human resources staff all over the world. Moreover, this article also reviewed literature and the application of the work-life balance style of the work-from-home circumstances. This article suggested five guidelines in the human resources management for every level of supervisors, especially those with authority, duty and responsibility. These guidelines would not reduce the efficiency and the achievement of the human resources in social and economic aspects that may result in the collapse of the organization both in the present and the future. The five guidelines consist of 1) the executive should have the flexibility in work assignment; the setting of quality criteria, amount of work and timeline of performance should be in line with the real situation, 2) the executive must emphasize the face-to-face communication among the organization workforce, 3) the executive must provide the workforce with proper equipment and tools according to the work nature and suitability for the highest benefits, 4) the executive must encourage and stimulate the team spirit of the workforce and 5) the executive must adjust the leadership from the Task-Oriented to the Relations-Oriented.

Keywords: Human Resources Management, NewNormal, Work-Life Balance, Work-From-Home, Task-Oriented, Relations-Oriented

บทนำ

นับตั้งแต่อดีตทรัพยากรมนุษย์ (ลูกจ้าง) เปรียบเสมือนทาสหรือสัตว์เลี้ยง ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งและการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา (นายจ้าง) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในปัจจุบัน รวมถึงอนาคต ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดมากกว่ากระบวนการจัดการ (งาน) สำหรับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร หรือไม่มุ่งหวังผลกำไรต่างให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก โดยศึกษาได้จากปัจจัยพื้นฐานในการจัดการ อันได้แก่ 4 Ms (Man, Machine, Material, Money) รวมถึง 6Ms (Man, Money, Machine+Material, Method, Management, Management Information System) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ที่แบ่งแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 รูปแบบคือ 1. แบบกลุ่มแนวคิดแบบอ่อน (Soft) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่ทรัพยากรมนุษย์ (คน) มากกว่ากระบวนการจัดการ (งาน) 2. กลุ่มแนวคิดแบบแข็ง (Hard) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่กระบวนการจัดการ(งาน)มากกว่าทรัพยากรมนุษย์ (คน) โดยองค์การทุกองค์กรในปัจจุบันล้วนแต่ให้ความสำคัญในระดับสูงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ (Human Resources and Human Capital Management) เริ่มตั้งแต่การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือกเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ การปฐมนิเทศ การกำหนดวินัย การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ การธำรงรักษา และสิ้นสุดที่การเลิกจ้างงานตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ โดยผู้บริหารองค์กรล้วนมองเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องอาศัยทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้น ๆ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในตนเองย่อมเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยจะเห็นได้จากการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของภาครัฐในทุกฉบับตั้งแต่ฉบับที่ 1 ถึงฉบับที่ 12 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่จะเริ่มจะประกาศใช้ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ตลอดมา โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านประเทศให้สอดคล้องกับพลวัตและเงื่อนไขใหม่ของโลก ใน 4 ด้านหลักได้แก่ 1. การเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจฐานทรัพยากรไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้ 2. การเปลี่ยนผ่านจากสังคมที่มีเพียงบางกลุ่มที่เข้าถึงโอกาสไปสู่สังคมที่มีโอกาสสำหรับทุกคนและทุกพื้นที่ 3. การเปลี่ยนผ่านจากการผลิตและการบริโภคที่ทำลายสิ่งแวดล้อมไปสู่วิถีชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความปลอดภัย

4. การเปลี่ยนผ่านจากกำลังคนทักษะต่ำและภาครัฐที่ล้าสมัย ไปสู่กำลังคนทักษะสูงและภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง จากข้อความในบทนำข้างต้นจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ (คน) เป็นปัจจัยพื้นฐานอันดับแรกของการจัดการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างสูงสุดในทุกองค์การและในทุกสถานการณ์มากกว่าการให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการ (งาน) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต

การขับเคลื่อนองค์การด้วยทรัพยากรมนุษย์

การขับเคลื่อนองค์การด้วยทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิสัยทัศน์และศักยภาพเพื่อนำองค์การไปสู่องค์การที่ดี สังคมที่ดี และพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศมั่นคงและประชาชนมั่งคั่ง การขับเคลื่อนองค์การในทุกระดับจำเป็นต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้เสริมแรง กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเหล่านั้นนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในตนเอง อาทิ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ มาใช้ให้เกิดผลประโยชน์ทางสังคม และทางเศรษฐกิจในระดับสูงต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารองค์การในทุกระดับต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management Process) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การส่วนใหญ่นำมาใช้ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ การพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การศึกษาดูงานนอกหน่วยงานหรือองค์การ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยในช่วงวิถีใหม่ (New Normal) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับวิชาชีพ (Hard Skills) โดยทักษะเหล่านั้นสามารถวัดระดับได้ด้วยเกณฑ์ที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับทักษะในการเข้าสังคม การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการทำงานภายใต้แรงกดดัน (Soft Skills) เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นผู้เขียนได้ทำการศึกษาและเรียบเรียงข้อสรุป Hard Skills เปรียบเทียบกับ Soft Skills ตามตารางประกอบด้านล่างนี้

ทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับวิชาชีพ (Hard Skills)	ทักษะในการเข้าสังคม การสื่อสาร ความคิด สร้างสรรค์ และความสามารถในการทำงานภายใต้ แรงกดดัน (Soft Skills)
1. ทักษะด้านการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์ในคอมพิวเตอร์ (Computer Software and Application Knowledge)	1. ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)
2. ทักษะในการออกแบบงานที่ได้รับมอบหมาย (Design)	2. ทักษะในการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking)
3. ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)	3. ทักษะในการปรับตัว (Flexibility)
4. ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation)	4. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. ทักษะทางด้านคณิตศาสตร์ (Mathematics)	5. ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. ทักษะในการบริหารโครงการ (Project Management)	6. ทักษะในการจัดการองค์กร (Organization)
7. ทักษะด้านการตลาด (Marketing)	7. ทักษะในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
8. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative)	8. ทักษะในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Intelligence)
9. ทักษะในการเขียน (Writing)	9. ทักษะในการใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail)
10. ทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages)	10. ทักษะในการรับผิดชอบต่องาน (Responsibility)

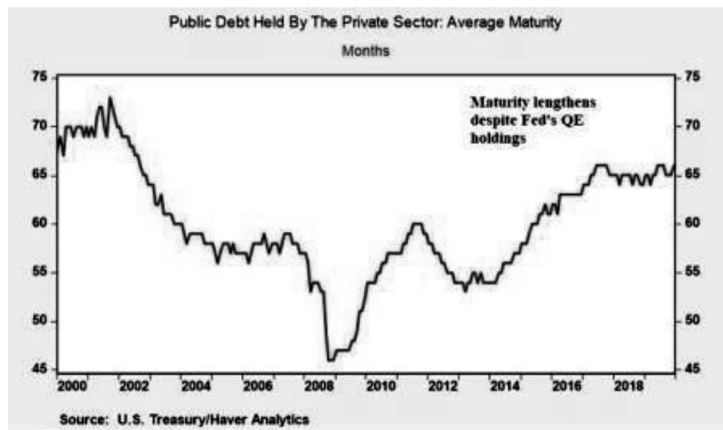
ภาพที่ 1 ตารางข้อสรุป Hard Skills เปรียบเทียบกับ Soft Skills โดยการค้นคว้าและเรียบเรียงจากผู้เขียน

ตารางเปรียบเทียบที่ผู้เขียนสรุปออกมาเป็นตารางในภาพที่ 1 จะเห็นว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตสถานการณ์ Covid-19 จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะ Hard Skills และ Soft Skills ให้กับทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่

คำว่า **วิถีใหม่ (New Normal)** ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงวิกฤตสถานการณ์ Covid-19 เพื่อสะท้อนให้เห็นมุมมองของมนุษย์จากเดิมเคยถูกมองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เป็นเรื่องผิดปกติ ผิดวิสัย ผิดแนวทางปฏิบัติ ผิดรูปแบบที่เคยปฏิบัติมาตั้งแต่อดีต แต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไปสิ่งที่เกิดขึ้นกลับกลายเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าจะอ้างรักษาวิธีการปฏิบัติแบบดั้งเดิมตามที่เคยปฏิบัติมา คำว่าวิถีนีใหม่ไม่ได้เป็นคำบัญญัติใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในยุค Covid-19 แต่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก (The Great Deflation) ช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007 – 2008) ซึ่งส่งผลให้มูลค่าการค้าระหว่างประเทศของโลกลดลงอย่างต่อเนื่องและอย่างสาหัส อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นราคาสินค้าอุปโภคบริโภคตัวสูงขึ้นอย่างไม่สามารถควบคุมได้ อัตราดอกเบี้ยและราคาสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นอย่างไม่สามารถคาดเดาได้ ในช่วงเวลาดังกล่าวนักเศรษฐศาสตร์ใช้วิธีการขีดเส้นทางการเติบโตอย่างยั่งยืนโดยการผ่อนคลายนโยบายการเงินและการคลังเพื่อบรรเทาภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย



ภาพที่ 2 The Great Recession the Great Deflation

ที่มา: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2001/06/2001b_bpea_kuttner.pdf

ส่วนคำว่า “วิถีนีใหม่” ในบริบทที่เกิดขึ้นในช่วงของสถานการณ์วิกฤติจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ในช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึงปัจจุบัน สถานการณ์แพร่ระบาดของ Covid-19 เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงและได้แพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้มนุษยชาติทุกเพศ ทุกวัย ทุกชนชั้น ทุกศาสนาในทุก ๆ ทวีปทั่วโลกทั้งเอเชีย อเมริกา แอฟริกา ออสเตรเลีย และยุโรป ล้วนได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงทำให้ประชากรทุกเพศ ทุกวัย ทุกชนชั้น ทุกศาสนาทั่วโลก เกิดการเจ็บป่วยและล้มตายลงจำนวนมาก

ที่	ประเทศ / ภูมิภาค	จำนวนผู้ติดเชื้อไวรัส	จำนวนผู้ติดเชื้อรายใหม่	ผู้เสียชีวิต	จำนวนผู้เสียชีวิตเพิ่ม	รักษาหาย
1	ฝรั่งเศส	19,872,989	+315,363	131,588	276	13,108,992
2	สหรัฐอเมริกา	76,882,290	+302,177	917,600	2,990	47,112,620
3	เยอรมนี	10,303,100	+223,322	118,883	174	7,789,600
4	บราซิล	25,813,685	+188,552	629,078	946	22,464,029
5	อินเดีย	41,795,478	+164,593	498,987	991	39,747,984
6	รัสเซีย	12,128,796	+141,883	332,690	678	10,337,008
7	อิตาลี	11,235,745	+118,994	147,320	395	8,680,799
8	ตุรกี	11,833,165	+110,682	87,831	217	11,085,392
9	สหราชอาณาจักร	17,515,199	+88,085	157,409	534	14,680,867
10	สเปน	10,125,348	+86,222	93,857	224	6,387,496

ภาพที่ 3 10 อันดับประเทศผู้ติดเชื้อใหม่ไวรัส Covid-19 ณ วันพฤหัสบดีที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565
ที่มา: <https://www.facebook/informationcovid19> <https://worldmeters.info/coronavirus>

ที่	ประเทศ / ภูมิภาค	จำนวน ผู้ติดเชื้อไวรัส	จำนวนผู้ติดเชื้อ รายใหม่	ผู้เสียชีวิต	จำนวน ผู้เสียชีวิตเพิ่ม	รักษาหาย
	ยอดรวมทั่วโลก	385,093,053	+3,017,855	5,718,051	11,921	305,242,728
1	สหรัฐอเมริกา	76,882,290	+302,177	917,600	2,990	47,112,620
2	อินเดีย	41,795,478	+164,593	498,987	991	39,747,984
3	บราซิล	25,813,685	+188,552	629,078	946	22,464,029
4	ฝรั่งเศส	19,872,989	+315,363	131,588	276	13,108,992
5	สหราชอาณาจักร	17,515,199	+88,085	157,409	534	14,680,867
6	รัสเซีย	12,128,796	+141,883	332,690	678	10,337,008
7	ตุรกี	11,833,165	+110,682	87,831	217	11,085,392
8	อิตาลี	11,235,745	+118,994	147,320	395	8,680,799
9	เยอรมนี	10,303,100	+223,322	118,883	174	7,789,600
10	สเปน	10,125,348	+86,222	93,857	224	6,387,496
30	ไทย	2,465,723	+9,172	22,231	+21	2,359,082

ภาพที่ 4 ยอดผู้ติดเชื้อ Covid-19 ทั่วโลกและอันดับของประเทศไทย

ณ วันพฤหัสบดีที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

ที่มา: <https://www.facebook/informationcovid19> <https://worldmeters.info/coronavirus>

จากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นได้ว่า ณ วันพฤหัสบดีที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565 สถานการณ์วิกฤติ Covid-19 ส่งผลทำให้มีผู้ติดเชื้อไวรัสทั่วโลก 385,093,053 คน ผู้เสียชีวิตทั่วโลกมากกว่า 5,718,051 คน ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนจึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรดำรงชีวิตที่แตกต่างไปจากวิถีเดิม ๆ มีการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อาทิเช่น การทำประกัน Covid-19 การผลิตหน้ากากอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ การผลิตเครื่องฟ่นแอลกอฮอล์ การคิดค้นและผลิตวัคซีนเพื่อลดความรุนแรงรวมถึงลดอัตราการเสียชีวิตของผู้ติดเชื้อไวรัส การคิดค้นชุดตรวจหาเชื้อ Covid-19 และคิดค้นเครื่องวัดอุณหภูมิในรูปแบบต่าง ๆ การผลิตหุ่นยนต์ฟ่นสเปรย์แอลกอฮอล์ หุ่นยนต์ส่งของ (Delivery Robot) แอปพลิเคชัน และ AI (Artificial Intelligence) เผื่อระวังป้องกันการแพร่กระจายและติดตามสถานการณ์วิกฤติ อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ไร้/ลดการสัมผัส การเพิ่มอุปกรณ์ประกอบในการแต่งกายด้วยการสวมใส่หน้ากาก มีการฉีดพ่นละอองเพื่อฆ่าเชื้อโรค การสื่อสารที่หลีกเลี่ยงการสัมผัสโดยตรง มีการเว้นระยะห่าง

(Social Distancing) การเรียนการสอนในทุกระดับชั้นมีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ 100% รวมถึงแบบบูรณาการ การปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจโดยใช้รูปแบบการทำงานที่บ้าน (Work From Home-WFH) นั่นคือ นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรทางธุรกิจปฏิบัติงานออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ณ สถานที่พักอาศัยโดยไม่ต้องเดินทางเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร WFH จะช่วยให้คนส่วนใหญ่รักษาระยะห่างกับสังคมได้ โดยสามารถลดการพบปะ พูดคุย หรือรวมตัวอยู่ในพื้นที่แออัด ซึ่งเป็นวิธีที่จะช่วยลดการแพร่ระบาดของโรคได้ดี แต่มีบางลักษณะงาน เช่น งานขับรถโดยสารสาธารณะ งานด้านการท่องเที่ยว และโรงแรมไม่สามารถที่จะนำ WFH ไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมได้เพราะลักษณะงานเป็นงานบริการที่ต้องพบปะสื่อสารกับลูกค้าแบบเผชิญหน้าเท่านั้น ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกองค์กรจะต้องร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรเพื่อเตรียมพร้อมและหารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยไม่ให้ผลการปฏิบัติงานลดต่ำลง อาทิเช่น มีการประกาศรับสมัครและสมัครงานพร้อมคัดเลือกผ่านระบบออนไลน์ มีการยืนยันตัวตนการปฏิบัติงานผ่านการประชุมออนไลน์ตามข้อกำหนด มีการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการแบบออนไลน์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ และมีการดำเนินการทางวินัยและลงโทษผ่านระบบออนไลน์ หลายฝ่ายเชื่อว่า WFH ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีเวลาในการทำกิจกรรมตามที่ต้องการเพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นในช่วง WFH ฝ่ายบริหาร รวมถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีเอกสารประกอบเพื่อเป็นหลักฐานในการดำเนินการกระบวนการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อย่างไรก็ตามข้อควรระวังของการทำงานที่บ้าน (Work From Home) มากเกินไปคือ การทำงานที่บ้านล้าพังเป็นเวลานานเกินไปโดยองค์กรยังคงมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลการทำงานเช่นเดิม อาจส่งผลเชิงลบต่อการการมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรมใหม่ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร รวมถึงความรู้ลึกผูกพันและสัมพันธ์ทางต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรอาจอยู่ในระดับต่ำซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักจิตวิทยาและนักทฤษฎีในศาสตร์หลากหลายสาขาได้มีการศึกษาและพัฒนาแบบวิถีการใช้ชีวิตแบบสมดุลสำหรับ WORK LIFE BALANCE (WLB) เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่สามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงานและเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัวให้เกิดสมดุลกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวิถีการใช้ชีวิตแบบสมดุลนี้ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านพัฒนามาในหลากหลายรูปแบบและถูกนำมาปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงWFH ภายใต้สถานการณ์วิกฤติ Covid-19

การสร้างชีวิตแบบสมดุล WORK LIFE BALANCE (WLB)

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในหลายประเทศทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญของ Work Life Balance เพราะไม่ต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องจบชีวิตลงด้วยโรค “คาโรชิ หรือบ้างาน” (Karoshi Syndrome) เหมือนในประเทศญี่ปุ่น เพราะวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นจะทุ่มเทให้กับการทำงาน มีการทำงานหนัก เลิกงานดึก จนแทบไม่มีเวลาพักผ่อน ไม่เคยใช้วันลาหยุด ลาป่วย หรือลาพักร้อน อยู่ในภาวะตึงเครียด ไม่มีเวลาคิดเรื่องอื่นนอกจากงาน นอนไม่หลับ หลับไม่สนิท จำไม่ได้ว่าเคยพักแบบไม่ต้องทำงานจริง ๆ ตอนไหน มีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง ดังนั้นโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารองค์การทางธุรกิจ ยุคใหม่จึงมักจะออกแบบสำนักงานให้มีบรรยากาศผ่อนคลาย มีมุมนั่งพักผ่อนคลาย มุมเล่นดนตรี เช่น โต๊ะปิงปอง ห้องพักผ่อน บางองค์การส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์การร่วมออกกำลังกาย หลังเลิกงาน หรือจัดการแข่งขันกีฬาภายในหน่วยงาน เพราะเชื่อว่าสภาพแวดล้อม และความสุขในการทำงานจะส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นทำงานสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นแล้วยังมีการให้ความรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ถึงแนวคิดการสร้างสมดุลให้กับชีวิต (WLB) ในการใช้ชีวิตประจำวัน เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล ประสบความสำเร็จทั้งหน้าที่การงาน การดูแลครอบครัว สุขภาพร่างกายดี สุขภาพจิตใจยอดเยี่ยม เมื่อทุกอย่างดีแล้วก็จะทำให้ชีวิตมีความสุข ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การก็มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ยิ่งขึ้น และมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพช่วยสร้างศักยภาพให้กับองค์การได้ในระยะยาวอีกด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการประยุกต์แนวคิด Work Life Balance ได้พัฒนามาจากรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่มีคุณภาพ (8-8-8 Rule) ของ Robert Owen กล่าวคือ

- เป็นการใช้เวลาในการทำงานประจำในแต่ละวัน โดยทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นจะมีการฝึกฝนและพัฒนาทักษะการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เสร็จสิ้น โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1. งานไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน 2. งานไม่สำคัญแต่เร่งด่วน 3. งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. งานสำคัญและเร่งด่วน

- เป็นการใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นช่วงเวลาในการทำกิจกรรมสันทนาการ เช่นการใช้เวลาว่างทำกิจกรรมกับสมาชิกในครอบครัว การท่องเที่ยว การออกกำลังกาย ฯลฯ

- การพักผ่อนนอนหลับ ควรกำหนดเวลาเข้านอนและตื่นนอนให้สอดคล้องกับช่วงเวลา เพราะเวลาการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยระบุไว้ว่าการที่เรานอนน้อย จะทำให้มีความเสี่ยงต่อการเกิดโรคสมองเสื่อม โรคมะเร็ง โรคหัวใจ และโรคเบาหวาน

เพื่อความเข้าใจถึงประโยชน์และวิธีการสร้าง Work Life Balance ที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของ Robert Owen ผู้เขียนหนังสืออ้างอิงเอกสารตารางการปรับสมดุลชีวิตทำงานจากภาควิชาจิตเวชศาสตร์ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทยมาประกอบดังนี้

ประโยชน์	วิธีการสร้าง Work Life Balance
<ul style="list-style-type: none"> ● ช่วยให้มีความสุขกับชีวิตมากขึ้นเนื่องจากการทำงานหนักอย่างต่อเนื่องอาจสร้างผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ตั้งเป้าหมายการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละวันควรตั้งเป้าหมายและจัดรายการลำดับการทำงานในแต่ละวันเพื่อการจัดการเวลาได้ดีขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> ● สุขภาพกายและสุขภาพจิตดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เคารพเวลาพักผ่อนของตนเองเมื่อถึงเวลาพักผ่อนควรหยุดคิดถึงเรื่องงาน ไม่นำงานกลับมาทำที่บ้านปิดโทรศัพท์มือถือ ใช้เวลาพักผ่อนเพื่อเป็นรางวัลให้กับความอดทนและตั้งใจของตนเองในแต่ละวัน
<ul style="list-style-type: none"> ● มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างอย่างมีคุณภาพมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เรียนรู้ที่จะปฏิเสธและต่อรอง ขอความช่วยเหลือจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานเพื่อช่วยให้จดจ่อกับงานและผลิตงานที่มีคุณภาพได้มากขึ้น
	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้เวลากับคนรอบตัวให้มากขึ้น การแบ่งเวลาให้กับคนรอบตัวหรือคนในครอบครัวจะส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ และช่วยบรรเทาความเครียดหรือความทุกข์ภายในจิตใจ จึงไม่ควรละเลยคนรอบตัวที่ควรให้ความสำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ใส่ใจกับตนเองมากขึ้น ควรแบ่งเวลาเพื่อดูแลสุขภาพตนเอง เช่น ออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ พักผ่อนให้เพียงพอ ทำกิจกรรมที่ชอบเพื่อผ่อนคลายความเครียด จะช่วยให้ร่างกายและจิตใจแข็งแรงพร้อมสำหรับการทำงานและการใช้ชีวิต

ภาพที่ 5 Work Life Balance

ที่มา: ปรับสมดุลชีวิตทำงาน *Work life Balance ปรับสมดุลชีวิตทำงาน*. ภาควิชาจิตเวชศาสตร์
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย

การสร้างสมดุลในการทำงาน (Work Life Balance) ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะปรับตัวในการสร้างสมดุลในการทำงานให้กับตนเอง หัวใจสำคัญของ Work Life Balance คือการที่ทรัพยากรมนุษย์ผู้นั้นให้ความสำคัญต่อการใช้ชีวิตด้วยการใช้เวลาส่วนตัวกับครอบครัวอย่างสมดุล ซึ่งไม่ได้

หมายความว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกคนควรมองข้ามชีวิตการทำงาน แต่ทุกคนควรตระหนักว่างานชีวิตส่วนตัวและครอบครัวมีความสำคัญเท่าเทียมกัน งานไม่ได้เป็นสิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องแบกรับภาระตลอดเวลา เพื่อนร่วมงานไม่ได้เป็นเพียงคนที่มาปฏิบัติงานร่วมกันตามภาระที่รับผิดชอบ แต่เพื่อนร่วมงานเป็นทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน มีภาระหน้าที่หลากหลายอย่างนอกเหนือจากงานประจำ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ทุกคนสามารถปรับตัวเข้ากับวิถีชีวิตนี้ได้จะพบว่าทุกคนสามารถสร้าง Work Life Balance ที่มีคุณภาพร่วมกันได้อย่างแท้จริง

แต่จากสถานการณ์วิกฤติ Covid-19 ในประเทศไทยและทั่วโลกตลอดระยะเวลาเกือบ 3 ปี (ตั้งแต่พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน) ที่ทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลกจะต้องปรับตัวทั้งในการสร้างสมดุลชีวิต (Work Life Balance) และการปฏิบัติงานจากบ้าน (Work From Home) ทดแทนการทำงานจากสถานที่ปฏิบัติงานภายใต้วิถีใหม่ (New Normal) ทำให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทั่วโลก โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเงื่อนไขต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สมดุลกับการทำงานด้วยเงื่อนไขที่มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้เหมาะสมกับต้นทุน ระยะเวลา สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดลงทั้งทางด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ เพราะหากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิกฤตินี้ องค์กรเหล่านั้นก็ไม่สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไปได้เพราะการขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ

บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่แบบ Work Life Balance ภายใต้สถานการณ์วิกฤติจาก Covid-19 ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลกต้องปฏิบัติงานจากที่บ้าน Work From Home โดยทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นต้องตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่ไม่ลดลงทั้งทางด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการปฏิบัติ 5 แนวทางเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปปฏิบัติ 5 แนวทางดังนี้คือ

1. ผู้บริหารฯ ควรมีความยืดหยุ่นในการมอบหมายงาน การตั้งเกณฑ์ระดับคุณภาพงาน - ปริมาณงาน และระยะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงเพื่อป้องกันไม่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความกดดัน และความเครียดในการทำงานจนนำไปสู่ภาวะวิกฤติของสุขภาพกายและสุขภาพใจ

2. ผู้บริหารฯ จะต้องเน้นให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า / เผชิญหน้าเสมือนมีการปฏิบัติงานจริงภายในองค์กรเพื่อไม่ให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานอยู่ในระดับต่ำอันจะส่งผลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ และสามารถปฏิบัติการกับเทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. ผู้บริหารฯ ต้องจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานตามลักษณะงาน และความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

4. ผู้บริหารฯ ต้องเสริมแรง และกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงแรงจูงใจในการทำงานแบบทีม โดยผู้บริหารฯจะทำหน้าที่หลักในการเป็นผู้บริหารจัดการทีมงานต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน นั่นคือการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

5. ผู้บริหารฯ ควรส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับได้มีเวลาในการพักผ่อน และสันทนาการตามความเหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและความกดดันในการทำงาน โดยปรับเปลี่ยนจากภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Task-Oriented) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relations-Oriented)

หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในทุกระดับชั้นในทุกองค์การที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์สามารถนำแนวทางปฏิบัติ 5 แนวทางข้างต้นไปประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดสมดุลในการทำงานในช่วงวิกฤติได้ จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรไม่ลดลงจนนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

รายการอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2562). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working life)*. ค้นหามือ 23 พฤษภาคม 2564, จาก <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-qualityof-working-life>.
- กระทรวงสาธารณสุข, กองควบคุมโรค. (2565). *ข้อมูล 10 อันดับประเทศผู้ติดเชื้อใหม่ไวรัส และข้อมูลยอดผู้ติดเชื้อ Covid-19 ทั่วโลก*: ข้อมูล ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/informationcovid19> <https://worldmeters.info/coronavirus>
- กระทรวงสาธารณสุข, กรมสุขภาพจิต. (2563). *New Normal ชีวิตวิถีใหม่*. ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2563. สืบค้นจาก <https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=2288>
- ชาวิท ต้นวีระชัยสกุล. (2564). *Work life Balance ปรับสมดุลชีวิตทำงาน*. ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย.
- ณภัทร สินธุวิษ. (2563). *ความหมายของ Hard Skills Vs Soft Skills*. สืบค้นจาก www.techsauce.co/connex/get-a-job/job-skill
- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*.
- สมบัติ ทิมทรัพย์, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล, วนิดา วาดิเจริญ. (2013). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บมจ.ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เสาวรัง รัตนค พูและ เมธาวิ รัชตวิจิน. (2563). *ผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home) ในช่วงโควิด-19: กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ เพื่อศึกษาผลกระทบของการทำงานที่บ้านในช่วงโควิด-19*. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/05/impact-of-working-from-home-covid-19/>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564) *ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566 – 2570)*.
- Kenneth N. Kuttner and Adam S. Posen. (2001). *The Great Recession the Great Deflation*. สืบค้นจาก https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2001/06/2001b_bpea_kuttner.pdf
- Michael Robert. (2020). *Deficits, Debt and Deflation After Pandemic*. สืบค้นจาก <https://www.cadtm.org/Deficits-debt-and-deflation-after-the-pandemic>
- Natchaphon Burapanonte. (2022). *Work from Home (WFH) คืออะไร มีข้อดีอะไร จากการทำงานที่บ้านบ้าง?*. ข้อมูล ณ วันที่ 8 เมษายน 2564 จาก <https://www.sanook.com/campus/1399807/>
- Robert Owen. (2021). *Why Work-Life Balance is Dead. (And It Should Be)*. สืบค้นจาก <https://www.blockdit.com/posts/5da41626a165d00ce7ccf085>