



ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน และการผสมผสานการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างลงตัว ของพนักงานโรงแรมภายหลังสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19)

ธัญพร ยิปซัมภูมิพิจิตร^{1*} พิชชานันท์ ช่องรักษ์²

Work Life Balance and Work Life Harmony for Hotel employees after lockdown in Circumstances of COVID-19 Tabanporn Yipsumpoomipijit¹ Pichanan Chongruk²

Received 13/03/2024 Revised 21/05/2024 Accepted 10/06/2024

<https://doi.org/10.60101/jla.2024.5.1.4490>

บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อส่งผลได้ต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมจะต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมและเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูงและไม่สามารถควบคุมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมซึ่งเผชิญกับความกดดันและการทำงานอย่างหนัก โดยบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมภายหลังสถานการณ์ COVID-19 โดยประยุกต์ใช้แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และแนวคิดการผสมผสานเรื่องการทำงานและเรื่องชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัว พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับเจ้าของธุรกิจโรงแรม โดยผลของการทบทวนเอกสารและสังเคราะห์แนวคิดในข้างต้น พบว่า ความสมดุลในชีวิตของพนักงานโรงแรมรุ่นใหม่ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านคือ 1) การมีความสุขทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน 2) การเลือกทำงานที่สร้างคุณค่าให้กับตัวเอง และ 3) การดำเนินชีวิตอยู่กับปัจจุบันอย่างมีสติภายใต้การทำงานและใช้ชีวิตอย่างเต็มความสามารถ โดยประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมและความคาดหวังของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนและช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

คำสำคัญ: ความสมดุลชีวิตในการทำงาน การผสมผสานการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างลงตัว พนักงานโรงแรม
สถานการณ์โควิด-19

Abstract

The global pandemic of the novel coronavirus 2019 (COVID-19) has posed a severe crisis directly impacting the hospitality industry, particularly hotel businesses, whose core operations revolve around human resources. This has necessitated a new paradigm for hoteliers to adapt and survive, maintaining human resource sustainability within their organizations. This academic article aims to present the concept of work-life balance and work-life harmony in the post-COVID-19 era, along with suggestions for

^{1, 2} นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: ¹tabanporn.yip@gmail.com ²lampicha.nn@gmail.com

* Corresponding author e-mail: tabanporn.yip@gmail.com



hotel business owners to plan human resource management strategies. It utilizes the idea of integrating work and personal life harmoniously, thus achieving a balanced lifestyle for hotel employees. The study identifies three dimensions of work-life balance for the new generation of hotel employees: 1) being happy in both personal and professional life; 2) choosing meaningful and valuable work; and 3) being present and fully engaged in the moment. Additionally, it emphasizes the importance for hotel business owners to prioritize behaviors and expectations that have changed among employees, aiming to support them in attaining a high-quality life and consequently enhancing work efficiency and organizational success.

Keywords: work life balance, work life harmony, hotel employees, COVID-19

บทนำ

ก่อนเกิดการระบาดของสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจโรงแรม เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Anguera-Torrell, Aznar-Alarcón, & Vives-Perez, 2021) และจากการเติบโตนี้ พนักงานโรงแรมซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการให้บริการ ต้องทำงานหนักขึ้นและมีการทำงานล่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความเมื่อยล้าและความเครียด (กฤษฎี วิชาสสุวรรณ, 2557) อีกทั้งความกดดันที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันภายในธุรกิจโรงแรม ยังทำให้พนักงานต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความกดดันและความผิดหวัง อาทิ ความพยายามในการบริหารจัดการเมื่อลูกค้าไม่พอใจการให้บริการหรือการจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในการบริหารจัดการโรงแรม (นิศาชล โทแก้ว สุรนา บุญเหลือ และ ฤทธิรงค์ เพ็ญจันทร์, 2557) ซึ่งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า พนักงานโรงแรมจำนวนมากขาดสมดุลชีวิตในการทำงาน เนื่องจากการทำงานที่มีความเครียดและแรงกดดัน ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตและร่างกายของพนักงานในระยะยาว (มารวย วิชาญยุทธนากุล, 2560) โดยหลายปีที่ผ่านมา ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) ได้รับความสนใจจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมากขึ้น เนื่องมาจากความไม่สมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่งผลให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน ตลอดจนเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

จากผลสำรวจความสุขในที่ทำงานของคนไทยปี 2021 พบว่า คนไทยมีความสุขในที่ทำงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Sahatorn Petvirojchai, 2021) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการดูแลสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมักใช้เวลาในการทำงานมากถึง 7 - 8 ชั่วโมงต่อวัน หรืออาจจะมากกว่านั้น ซึ่งบางอาชีพยังมีการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง จากปัญหาดังกล่าว เห็นได้ชัดว่า ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการเวลาทำงาน การกำหนดระยะเวลาพักผ่อนที่เหมาะสม และการสนับสนุนให้พนักงานมีความสุขและมีความพร้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยกำหนดระดับความสมดุลนี้คือ ความสามารถในการจัดการกับภาระงาน การปรับเปลี่ยนกิจกรรมการทำงาน และการใช้เวลาอย่างเหมาะสม รวมทั้งการบริหารจัดการองค์ประกอบ 5 ด้านของชีวิต ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านสติปัญญา ซึ่งในแต่ละด้านเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการในการดำรงชีวิตอย่างสมบูรณ์และมีคุณภาพ (สรวลี แสงแสง, 2559) ดังนั้น ในมุมมองของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หากต้องการที่จะดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ องค์กรจำเป็นจะต้องช่วยจัดการให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกองค์กร อาทิเช่น ลักษณะทางสังคม ครอบครัวที่เล็กลง และ ปัจจัยค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานต้องทำงานหนักมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมถึงแรงปรับตัวภายใต้การเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมที่ยากต่อการควบคุมและไม่สามารถคาดเดาได้ ก็ส่งผลต่อความสมดุลของชีวิตในการทำงาน ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน (สุนิสา เหลืองปัญญากุล และเกวณีน เศรษฐกร, 2563)

จากข้อมูลของ Salika (2024) พบว่า ในช่วงโควิดที่ผ่านมา แรงงานไทยในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหารได้รับผลกระทบจากการทำงาน โดยพนักงานส่วนหนึ่งต้องลาออกจากงาน และย้ายไปทำงานภาคเกษตรกรรม นอกจากนี้ แม้ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 จะคลี่คลายแล้ว แต่สัดส่วนแรงงานภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และโรงแรมยังคงลดลงต่อเนื่อง โดยมีสัดส่วนแรงงานลดลงจากร้อยละ 16.3 (ในปี 2019) เหลือเพียงร้อยละ 16 ในปี 2023 สอดคล้องกับจิตติมา บุญมี และพีรวิทย์ สิงขมาพะ (2566) ที่ระบุว่า จากข้อมูลของบริษัทแกลลัป (Gallup) ซึ่งเป็นบริษัทสำรวจด้านการดำเนินงานของบุคคลที่เก่าแก่ของประเทศสหรัฐอเมริกา และบริษัทไมโครซอฟต์ (Microsoft) ที่ได้สำรวจข้อมูลการทำงานในประเทศอังกฤษและประเทศไอร์แลนด์ พบว่า พนักงานในองค์กรส่วนหนึ่งมีแนวโน้มจะไม่กลับไปทำงานเดิมอีกหลังสถานการณ์โควิด-19) เนื่องจากปัจจัยความไม่แน่นอนและข้อจำกัดในการตัดสินใจ อาทิเช่น มุมมองการทำงานที่เปลี่ยนไป (Mindset) การปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) รวมถึงความไม่มั่นใจในการรับมือกับการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 หรือโรคอุบัติใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2565) จากการนำเสนอในข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมและธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมีความเสี่ยงสูงต่อสภาวะการขาดแคลนแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในปัจจุบัน ประเทศไทยก็ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานเช่นเดียวกัน จากข้อมูลของสมาคมโรงแรมไทย (2565) ร่วมกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2564) พบว่า ผู้ประกอบการโรงแรมกว่าร้อยละ 68 มีปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยธุรกิจโรงแรมร้อยละ 43 มีการจ้างงานพนักงานชั่วคราวเพิ่มขึ้น และธุรกิจโรงแรมร้อยละ 21 ไม่สามารถจ้างพนักงานประจำเพิ่มได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าธุรกิจโรงแรมสามารถสรรหาพนักงานมาทดแทนในตำแหน่งงานที่ขาดแคลนได้ แต่แรงงานดังกล่าวก็ยังขาดทักษะในการทำงานเกือบทุกแผนก อาทิเช่น แม่บ้าน พนักงานต้อนรับ พนักงานทำความสะอาด พ่อครัว แม่ครัว เด็กเสิร์ฟ และช่างเทคนิค นอกจากนี้ พนักงานที่กลับเข้าสู่อุตสาหกรรมโรงแรมร้อยละ 30% ยังมีความรู้สึกรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงทางอาชีพรวมถึงสวัสดิการที่จะได้รับ โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายหลังสถานการณ์โควิด-19 ที่มีการปรับลดสวัสดิการของพนักงานสัญญาจ้างระยะสั้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2565) เห็นได้ชัดว่า ภายหลังสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการทำธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไรมาทดแทนโอกาสที่สูญเสียไป มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยลง อีกทั้ง ยังส่งผลต่อพนักงานที่กลับเข้ามาทำงานในระบบอีกครั้งในช่วงหลังสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายแล้วกับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานหลังช่วงหลังสถานการณ์โควิด-19 จะประสบปัญหาของการไม่คุ้นชินกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการรับผิดชอบต่อสังคมที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น (อภิราม จันทรเสน, 2565) ซึ่งรูปแบบการดำเนินงานดังกล่าว มีโอกาสส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อทำงานและการใช้ชีวิต ตลอดจนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมได้ในระยะยาว

ดังนั้น จากแนวโน้มการขาดแคลนแรงงานที่มีศักยภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสมดุลชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมที่จะต้องให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิตในการทำงาน และ การผสมผสานการใช้ชีวิตและการทำงานของพนักงานอย่างลงตัว เพื่อให้สามารถสรรหาและรักษาพนักงานที่มีทักษะในการให้บริการ มีใจรักในการบริการและทุ่มเทให้กับงานโรงแรมให้คงอยู่ปฏิบัติงานคู่กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนรักษาคุณภาพของการให้บริการผ่านการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมให้ได้มากที่สุด



โควิดกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน

หลังวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ โดยการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต การปรับพฤติกรรมของมนุษย์ และการปรับตัวทางด้านธุรกิจและบริการให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวก็ต้องเปลี่ยนแปลงเช่นกัน (พัชรียา แก้วชู, 2563) โดยธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่สร้างงานก็จริงแต่สร้างรายได้ให้แก่พนักงานได้ไม่สูงนัก ถือเป็นอุตสาหกรรมประเภทใช้แรงงานจำนวนมาก (Labor Intensive Industry) ที่เน้นต้นทุนแรงงานต่ำ (เนตรนภา ยาบุชิตะ และณัฐพงษ์ มาศจิราภา, 2559) ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานโรงแรมในการดำเนินชีวิตกับครอบครัวและสังคม ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 ทำให้หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยออกมาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) จนทำให้เกิดการหยุดชะงักอย่างฉับพลันของเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจ้างงาน รายได้ และการดำเนินชีวิตของประชาชน ตลอดจนธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลัน และส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทางด้านผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่จำเป็นจึงต้องยุติการดำเนินธุรกิจ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) ส่งผลกระทบต่อพนักงานโรงแรมที่ผู้ประกอบการต้องยกเลิกการจ้างงาน กระทบต่อรายได้ และการดำเนินชีวิตของพนักงานโรงแรม นอกจากนี้พนักงานที่ยังคงว่าจ้างให้ทำงานต่างได้รับรายได้ที่ลดน้อยลง ตลอดจนการทำงานในส่วนอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการลดจำนวนพนักงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพชีวิตส่วนตัวของพนักงานโรงแรม เห็นได้ชัดว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้พฤติกรรมของพนักงานโรงแรมเปลี่ยนไป เสมือนคำกล่าวของชัยทวี เสนะวงศ์ (2565) กล่าวว่า มุมมองของพนักงานเปลี่ยนไป (โดยเฉพาะพนักงานรุ่นใหม่) จากมุมมองเดิมที่มองว่าการทำงานเป็นเพียงแค่กระบวนการหนึ่งในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคง ทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับตนเองและครอบครัว เท่านั้น มาเป็นมุมมองใหม่ที่พนักงานทำงานไม่ได้ต้องการเพียงแค่ความมั่นคง ความมั่นคงในรูปแบบมุมมองเดิมแล้วเท่านั้น แต่การทำงานจะต้องตอบโจทย์ชีวิตประจำวันของตนเองเพิ่มเข้ามา ซึ่งการทำงานในมุมมองใหม่จะต้องเป็นการทำงานที่พนักงานทำงานสามารถออกแบบผสมผสานของชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัว (Work Life harmony) โดยเมื่อทำงานก็พร้อมที่จะทำงานหนักอย่างชาญฉลาด (Work Smart) ซึ่งไม่ได้ทำงานหนักเพียงอย่างเดียว (Work Hard) มีอิสระที่จะได้เรียนรู้สิ่งแปลกใหม่จากงานที่ตนได้รับผิดชอบ พร้อมกันนี้ก็ยังมีความเหลือเฟือพอที่จะไปใช้ชีวิตกับครอบครัว ไปท่องเที่ยว ไปออกกำลังกาย ไปเล่นนันทนาการกับเพื่อน ๆ ตามความชื่นชอบส่วนบุคคลได้อย่างลงตัว โดยในมุมมองธุรกิจโรงแรมกับพนักงานโรงแรมหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของพนักงาน โดยเพิ่มเติมมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (SHA) ตามมาตรฐานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยจะมีการตรวจจากคณะกรรมการของภาครัฐอย่างเคร่งครัดทุก ๆ 5 ปี ซึ่งผู้บริหารของโรงแรมมีนโยบายที่เคร่งครัดในเรื่องของความสะอาดตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับฝ่ายบริการ อาทิเช่น พนักงานจะต้องมีการเว้นระยะห่างและปฏิบัติตามมาตรฐานสุขอนามัย มีการตรวจวัดไข้ บันทึกอุณหภูมิผู้ใช้บริการก่อนเข้าพื้นที่ภายในโรงแรม พนักงานที่เคาน์เตอร์มีระยะยืนเว้นระยะห่างระหว่างเคาน์เตอร์เช็คอินและผู้ใช้บริการ มีการบริการให้ข้อมูลตามที่ลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขอนามัย อีกทั้งขณะให้บริการผู้ใช้บริการ พนักงานต้อนรับแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยและมีการสวมหน้ากากอนามัยทุกครั้ง อีกทั้งโรงแรมมีการทำความสะอาดในพื้นที่สาธารณะหรือพื้นที่ ๆ มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก ทุก ๆ 2 ชั่วโมง เป็นต้น (อชมา โนนเพีย, 2563) จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมและลักษณะการทำงานของพนักงานโรงแรมในช่วงหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในส่วนตัวตนเองและในส่วนของการชีวิตการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความคาดหวังของพนักงานต่อองค์กร

ในปัจจุบันหลายองค์กรมีการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การกำหนดอัตราจ้างหรือเงินเดือนที่สูง เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถให้มาร่วมงานกับองค์กร อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมุ่งเน้นเฉพาะการสรรหาบุคลากรในลักษณะนี้องค์กรก็อาจจะมีลูกจ้างที่ให้ความสำคัญด้านค่าตอบแทนด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้มีโอกาสย้ายงานไปยังองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าและทำงานให้กับองค์กรเดิมอย่างไม่เต็มกำลังความสามารถเพื่อรองรับข้อเสนอที่ดีกว่าจากหน่วยงานอื่น รวมทั้งอาจทำให้องค์กรจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงความคาดหวังของพนักงานต่อองค์กร จะกล่าวว่า ปัจจัยด้านการเงินหรือค่าตอบแทนจะไม่ใช่ว่าสิ่งสำคัญก็คงเป็นไปได้ เพราะมนุษย์เงินเดือนต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งด้านการเป็นอยู่ การกิน การใช้จ่าย ดังนั้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนนั้นก็ควรจะเป็นจำนวนที่เหมาะสม ไม่เอาเปรียบกันและกัน อย่างไรก็ตาม พนักงานยุคใหม่ก็ไม่ได้ตัดสินใจทำงานในองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนดีแต่มีสภาพแวดล้อมหรือลักษณะงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ลักษณะของงานที่ขาดความท้าทาย มีลักษณะการทำงานที่น่าเบื่อ หรือบริหารจัดการองค์กรไม่ดีอีกต่อไป ซึ่งพนักงานยุคใหม่นี้ความคาดหวังต่อองค์กรและพิจารณาร่วมงานกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม อาทิเช่น เรื่องของสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐานคือ มีห้องออกกำลังกาย มีอาหารกลางวันให้บริการฟรี หรือแม้แต่องค์กรมีระบบการทำงานแบบ Work at Home ตลอดจนเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานที่ทำงาน ท่าเลที่ตั้ง ไปจนถึงการตกแต่งองค์กรมากกว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

จากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การจัดการระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้ดีและมีส่วนช่วยให้องค์กรมีความก้าวหน้าได้ (กิริฐากร บุญรอด, สุณิสา ผลโชติ, และรัชยา คำนวน, 2565) ดังนั้น องค์กรจะก้าวหน้าได้ต้องอาศัยระบบการวางแผนที่ดี มีบุคลากรที่มีศักยภาพและที่สำคัญ พนักงานทุกคนต้องมีความสุขในการทำงาน แต่ก่อนที่องค์กรจะสร้างความสุขให้แก่พนักงานได้นั้น ต้องรู้เสียก่อนว่าพนักงานคาดหวังอะไรในชีวิตการทำงาน ซึ่งพบว่าปัจจัยกำหนดคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานประกอบด้วย 1) การได้ทำงานในองค์กรที่มั่นคง 2) การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 3) การได้รับการยอมรับจากพนักงานในองค์กร 4) การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี 5) การได้รับโอกาสในการพัฒนาและมีความก้าวหน้า 6) การได้รับสวัสดิการที่ดีและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 7) การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี 8) การมีปริมาณงานที่เหมาะสม และ 9) การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าคือ สิ่งที่พนักงานต้องการและเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพวกเขา (Jobsdb, 2023) สอดคล้องกับข้อมูลของ HREX.asia (2019) ที่พบว่าความต้องการของพนักงานที่คาดหวังกับองค์กร ประกอบด้วย 12 ปัจจัยดังต่อไปนี้คือ 1) องค์กรมีเป้าหมายชัดเจน 2) เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และส่งเสริมศักยภาพที่โดดเด่น 3) มีการติชมและแนะนำ มากกว่าการตำหนิและดุด่าว่ากล่าว 4) ไม่เบียดเบียนเวลาส่วนตัว 5) ทำงานเป็นเวลา มีระบบ ระเบียบชัดเจน 6) ให้สวัสดิการที่เป็นประโยชน์ 7) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายอาชีพ 8) มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะวิชาชีพ ส่งเสริมการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาตนเอง 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือไอเดียใหม่ ๆ 10) มีความยืดหยุ่น 11) รับฟังความคิดเห็นพนักงาน และตอบสนอง (Action) อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และ 12) กล้าที่จะลอง พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากองค์กรเปิดโอกาสรับฟังเสียงของพนักงานเสนอหรือใส่ใจเพิ่มเติม จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีความสุขต่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มใจอย่างเหมาะสม

ในปัจจุบัน พนักงานองค์กรตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) เพิ่มขึ้น 17% โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานในกลุ่ม Generation Z ที่ตระหนักถึงปัญหาความเป็นอยู่ที่ดีเพิ่มขึ้นถึง 28% และปัจจัยที่พนักงานองค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด ในด้านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านคาดหวังของพนักงาน (LHH Thailand, 2020) ซึ่งจากผลสำรวจเกี่ยวกับความคาดหวังของพนักงาน และความเป็นอยู่ที่ดี ผ่านรายงาน Heartbeat ที่ให้ข้อมูลเชิงลึกจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานทั่วโลกกว่า 90 ล้านคน เพื่อช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ เข้าใจและตระหนักถึงความคาดหวังของ



พนักงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พบว่า พนักงานร้อยละ 59 ไม่ได้มีส่วนร่วม (Disengaged) ในงานของตัวเอง โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานส่วนใหญ่ มักจะมาจากสิ่งที่พนักงานคาดหวังจะได้อาจมาจากการทำงานและการตอบรับที่ได้รับจากนายจ้าง สิ่งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ผู้คนจำนวนมากต้องเผชิญกับการหยุดชะงักในชีวิตการทำงานจากปัญหาด้านสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยพนักงานมีความคาดหวังว่านายจ้างของพวกเขาจะพยายามสร้างวัฒนธรรมที่หลากหลาย และให้ความสำคัญกับการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม รายงานดังกล่าวสอดคล้องกับการรายงาน Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023 ของ PwC Global (อ้างอิงใน ชาญชัย ชัยประสิทธิ์, 2565) ซึ่งรวบรวมความคิดเห็นของแรงงานทั่วโลกจำนวนทั้งสิ้น 52,000 คน จาก 44 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยเกี่ยวกับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรไว้ ดังนี้ 1) พนักงานคาดหวังให้องค์กรเป็นองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง 2) พนักงานกังวลว่าจะไม่ได้รับการยกระดับทักษะและการดูแลด้านสุขภาวะที่ดีเพียงพอ 3) พนักงานคาดหวังงานที่มีความหมายและยืดหยุ่น นอกเหนือจากเรื่องผลตอบแทน และ 4) พนักงานคาดหวังให้องค์กรแสดงจุดยืนด้าน ESG (Environmental, Social and Governance: ESG) นอกจากนี้จากการสำรวจของโรเบิร์ต วอลเทอร์ส (อ้างอิงใน ThaiPR.NET, 2567) ได้สำรวจเงินเดือนประจำปี 2567 พบว่าพนักงานไทยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบโต้กับตนเอง การให้ความสำคัญต่อเรื่องความรับผิดชอบต่อทางสังคม (CSR) และการยอมรับและเคารพต่อความหลากหลายรวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดี ในขณะที่พนักงานฝั่งนายจ้างต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาคนเก่ง การสรรหาพนักงาน และกลยุทธ์การยื่นข้อเสนอที่น่าสนใจเพื่อรั้งพนักงานไม่ให้ลาออกที่หลายบริษัทเริ่มใช้กันมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรทั้งก่อนและหลังการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมซึ่งให้ความสำคัญทางด้านการเงินและค่าตอบแทนเป็นหลักสำคัญ เปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญจากปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจทำงานและเกิดเป็นความคาดหวังของพนักงาน กล่าวโดยสรุปได้ว่าความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากองค์ประกอบ อาทิเช่น ความสอดคล้องของเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์กร รวมถึง ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญทั้งกับเป้าหมายของการทำงาน รายละเอียดของการทำงานและรูปแบบการทำงาน การแจกจ่ายงานให้กับพนักงานภายในองค์กรอย่างเหมาะสม ออกแบบองค์กรให้พนักงานที่ส่วนร่วมในการทำงานและพัฒนาองค์กร การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้น่าอยู่ น่าทำงาน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น หากธุรกิจโรงแรมยังให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานโดยใช้กลยุทธ์ด้านการเงินและผลตอบแทนสูงเพียงอย่างเดียวในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระยะยาว และรวมทั้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในระยะสั้นด้วยเช่นเดียวกัน

ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน และ การผสมผสานการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างลงตัว

การศึกษา (กฤษกรณ์ เจนจิตร, ยุทธชัย ฮารีบิน, รุ่งนภา อริยะพลปัญญา, 2566) เกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ด้วยกันทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้ 1) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน 2) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ 3) ด้านการทำงานมีเวลาในการทำงานที่เพียงพอ 4) ด้านการเงินมีการดำรงรักษางานและอาชีพเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่ชีวิต และ 5) ด้านครอบครัวมีรูปแบบวางแผนชีวิต โดยปัจจัยดังกล่าวที่พนักงานรับรู้เพื่อให้เกิดความสมดุลในชีวิตและการทำงานให้ดีขึ้นในสภาพแวดล้อมของโรงแรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการใช้วิธีการโดยมีพนักงานเป็นศูนย์กลางและมีการบูรณาการเป็นปัจจัย

ความสำเร็จที่สำคัญต่อการดำเนินงานของการพัฒนาความสมดุลชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงแรมสอดคล้องกับพัลลพ หามะลิและคณะ (2563) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบกลยุทธ์ทางการจัดการด้านสมดุลในชีวิตทำงานมุ่งเน้น 5 ด้านคือ 1) ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพการทำงาน โดยสามารถพัฒนาความรู้ตัวเองได้ตลอดเวลาและต้องการได้รับการส่งเสริมจากโรงแรม 2) การได้รับการยอมรับและความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลจากครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน 3) การได้รับสิ่งตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น รายได้ เงินเดือน โบนัสเพื่อใช้ในการจัดหาปัจจัยพื้นฐาน 4) การส่งเสริมให้สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี มิตรไมตรีจิตต่อกัน จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และงานที่ต้องมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ การเปิดโอกาสในการตัดสินใจร่วมกัน และ 5) การก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวมในการมีชีวิตที่มีคุณค่า โดยแนวคิดในการทำงานเพื่อพัฒนารูปแบบชีวิตที่มีความสมดุล ต้องมีแนวคิดในการพัฒนาความรู้เข้าใจตนเองและผู้อื่น สามารถจัดอุปสรรคในการจัดสมดุลชีวิต บริหารจัดการด้านเวลาในการทำงานได้ เพราะเวลาในการทำงานของโรงแรมไม่มีความแน่นอน อาจจะมีการทำงานที่เกินเวลาและทำงานในวันหยุด วันชดเชยที่เป็นช่วงเทศกาลหรือประเพณีสำคัญเพื่อเป็นการบริการที่สถานที่ที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง จากงานวิจัยของ Intulak and Oumtane (2014) ที่ศึกษาสมดุลชีวิตกับงานจากโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง โดยระบุว่าหมายถึง การบริหารจัดการเวลาในการดำเนินชีวิตส่วนบุคคล และการทำงานให้เหมาะสม โดยการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขบนความพอดีและอยู่อย่างพอเพียง รวมทั้งศึกษาการสร้างสมดุลชีวิตกับงาน และพบว่า ประกอบไปด้วย 2 ประเด็นหลัก คือ การมีความสุขในชีวิตส่วนตัวและการมีความสุขในงาน ทั้งนี้ ในประเด็นแรกการมีความสุขในชีวิตส่วนตัว ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ประเด็นย่อยได้แก่ การใช้ชีวิตให้มีความสุขด้วยตนเอง และการเอาใจใส่ซึ่งกันและกันของสมาชิกในครอบครัว อีกประเด็นหนึ่งคือ การมีความสุขในงานซึ่งประกอบไปด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ ความสุขในงานที่เกิดจากตนเองจัดการ ความเครียดที่เกิดจากงาน การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร นอกจากนี้ งานวิจัยของชนัญญา พิกุลทอง, 2549 พบว่า การจัดการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ของผู้ปฏิบัติงานในสนามบินนานาชาติภูเก็ตสามารถแบ่งวิธีการจัดการความสมดุลของผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) สมดุลด้านเวลา (Time Balance) ซึ่งมุ่งเน้นในประเด็นการจัดการชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวได้อย่างเหมาะสม 2) สมดุลด้านการมีส่วนร่วม (Involvement Balance) ซึ่งมุ่งเน้นในประเด็นการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ดี และ 3) สมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) ซึ่งมุ่งเน้นในประเด็นความภูมิใจในตนเองซึ่งเกิดจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยต่อมงานวิจัยของ Khaled adnan Bataineh (2019) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสมดุลการดำเนินชีวิตและความสุขในที่ทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานใน 3 ด้านข้างต้น พบว่า ความสมดุลในการดำเนินชีวิตและความสุขในที่ทำงานส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ความสมดุลในด้านความพึงพอใจในงานไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งภายหลังสถานการณ์โควิด-19 มาจนถึงปัจจุบัน แนวคิดการผสมผสานการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างลงตัว (Work-Life Harmony) ได้รับความสนใจมากขึ้น โดยแนวคิดนี้เป็นแนวคิดของการดำเนินชีวิตโดยไม่เสียสมดุลกับการทำงานหรือชีวิตส่วนตัว เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมุ่งเน้นการจัดการเวลาและพลังงานชีวิตให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถรับมือกับความต้องการส่วนบุคคลและความรับผิดชอบทั้งในด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังมุ่งเน้นที่การตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้อย่างเป็นระบบทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การกำหนดเวลาทำงานและเวลาพักผ่อนอย่างเหมาะสม การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการทำงานและการสื่อสาร การกำหนดลำดับความสำคัญของงานและกิจกรรมในชีวิตประจำวัน เป็นต้น โดยการสร้าง Work-Life Harmony ของพนักงานจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในด้านการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดความเครียด ส่งเสริมสุขภาพทั้งกายและจิตให้ดีขึ้นได้



แนวคิด Work-Life Harmony มีความแตกต่างจากแนวคิดความสมดุลของชีวิตในการทำงาน หรือ Work-Life Balance ในด้านการมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่เป็นระบบและมีความกระชับมากกว่าการแยกเวลาของการทำงานและการใช้ชีวิตออกจากกัน ทั้งนี้ การทำงานและชีวิตส่วนตัวถือเป็นส่วนสำคัญของชีวิต และสามารถผสมผสานและเชื่อมโยงกันอย่างกลมกลืน โดยพนักงานไม่จำเป็นต้องเสียสละสิ่งหนึ่งเพื่ออีกอย่างหนึ่ง โดย Jeff Bezos อ้างอิงจาก SME Thailand (2565) กล่าวว่า Work-Life Harmony มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของพนักงานองค์กรในหลากหลายมิติ ได้แก่ 1) มีความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งเวลาและสถานที่ 2) มุ่งเน้นมองหาความสุขจากการใช้ชีวิตและการทำงาน 3) ความพยายามมุ่งเน้นอยู่กับปัจจุบัน ซึ่ง Jeff Bezos ไม่เชื่อในแนวคิดการทำงานแบบ Work-life Balance โดยเขามองว่าการที่จะสร้างสมดุลให้ะไรบางอย่าง ต้องเสียอะไรบางอย่างไป ทำไมเราถึงไม่สามารถที่จะ Integrated หรือทำให้ชีวิตการทำงานและชีวิตของเราผสมผสานเป็นหนึ่งเดียวด้วยการมองหาความสุขในการทำงาน ซึ่งถ้าขยายความคำว่า Work-Life Harmony ในสไตล์ของ Jeff นั่นคือ การมองหาความสุขในการทำงานและชีวิต เมื่อคนคนหนึ่งสามารถมีความสุขในการทำงานทุกวัน เขาก็จะกลับบ้านอย่างมีความสุข ได้ใช้ชีวิตอย่างเต็มที่และมีความสุข ยิ่งมีความสุขมากเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีเยี่ยมขึ้นมากเท่านั้น เป็นการผสมผสานกันระหว่างเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้อย่างไร้รอยต่อ โดยงานที่ทำให้คนคนหนึ่งรู้สึกมีพลังและมีความสุขนั้นคือ งานสร้างคุณค่าและความหมายอะไรบางอย่าง นอกจากนี้เขายังมองว่าการที่เราพยายามจะสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน อาจจะทำให้เกิดความเครียดได้ง่ายมากกว่าการทำให้ทุกอย่างผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว

ดังนั้นการเข้าใจและนำแนวคิด Work-Life Harmony ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันจะช่วยให้พนักงานมีความสุขและประสบความสำเร็จทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัวได้อย่างมีความสมดุล ซึ่งในปัจจุบันแนวคิด Work-Life Harmony ยังคงเป็นแนวคิดหรือแนวปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นมาจากการสังเคราะห์ความรู้และประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ทั้งในส่วนขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และจากบุคคลที่มีประสบการณ์ในการสร้างความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยมีผู้ที่มีส่วนร่วมสำคัญในการส่งเสริมและก่อให้เกิดแนวคิด Work-Life Harmony ได้แก่ Richard Branson ผู้ก่อตั้งของกลุ่มบริษัท Virgin Group ที่มุ่งเน้นการให้เสรีภาพแก่พนักงานในการจัดการเวลาและทำงานแบบมีความสุข และ Sheryl Sandberg ผู้บริหารอาวุโสของ Facebook ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวในองค์กร นอกจากนี้ Terri (2018) กล่าวถึงองค์ประกอบของแนวคิด Work-Life Harmony ไว้ว่า พนักงานไม่จำเป็นต้องหาความสมดุลในชีวิตระหว่างงานและครอบครัวแต่ควรผสมผสานกัน (Stop searching for balance) ควรมีการจัดการชั่วโมงการทำงานและชั่วโมงของชีวิตส่วนตัวอย่างเป็นสัดส่วน (Be present) ควรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานของคุณทุกวันในสัปดาห์ (Plan your week around your priorities or THEMES) ควรมีการตัดสินใจอย่างมีสติในการทำงานและในชีวิตส่วนตัว (Make conscious choices) ควรมีการกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอ (Stay active) และควรพักผ่อนให้เพียงพอ (Get rest)

สถานการณ์ยุคใหม่ภายหลังโควิด-19 พนักงานรุ่นใหม่ (Gen Z) ให้ความสำคัญกับ Work Life Harmony มากกว่า Work Life balance ในหลายหลายเหตุผล เช่น 1) พนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัว อยากมีอิสระในการออกแบบตารางชีวิตของตนเอง โดยที่สามารถรับผิดชอบงานต่าง ๆ ได้จนเสร็จ และมีเวลาค้นคว้าเรื่องที่ตนเองสนใจ (Flexibility Seekers) 2) พนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับ Lifestyle การใช้ชีวิตของตนเอง การบังคับให้มีการเข้าออกงานเป็นเวลาหรือมีการตอกบัตรเข้างานอย่างเข้มงวด อาจไม่ใช่สิ่งที่ Generation นี้ต้องการ 3) พนักงานรุ่นใหม่มีความเคยชินในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน และคิดว่าเทคโนโลยีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ และสร้างความไร้รอยต่อได้ระหว่างทีม ไม่ว่าจะทำงานที่ออฟฟิศ หรือที่อื่น ๆ ก็ตาม (Digital Native) และ 4) พนักงานรุ่นใหม่ให้

ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของงานและความหลงใหลในเรื่องที่ขบไม่ได้ถูกกระตุ้นจากการมีเวลาเข้า - ออกงานที่ชัดเจน (Purpose-Driven) (ปิยะพร ขุนทองเอก, 2566)

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดของความสมดุลของชีวิตในการทำงาน หรือ Work life balance มีความสำคัญลดลงในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตทั้งด้านการงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวของคนรุ่นใหม่ได้ปรับเปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้มุมมองและแนวคิดดั้งเดิมของการทำงานแบบ Work life balance ได้เปลี่ยนไปเป็น Work Life Harmony ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการเวลาทำงานและการใช้ชีวิตอย่างยืดหยุ่น ซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์ในด้านความสุขในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานบนพื้นฐานการใช้ชีวิตทำงานและใช้ชีวิตอย่างเต็มความสามารถ โดยเลือกทำงานที่สร้างความหมายและมีคุณค่าให้กับตนเอง เพื่อให้เกิดการผสมผสานการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างลงตัว

สรุปและข้อเสนอแนะ

การเตรียมตัวสำหรับการกลับเข้าสู่ภาวะปกติของธุรกิจโรงแรมในอนาคต เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญ เนื่องจากความคาดหวังต่อองค์กรและทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในอนาคต โดยธุรกิจโรงแรมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารงานบริการตามสถานการณ์ของโลกยุคใหม่คือ การมุ่งเน้นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานในลักษณะเฉพาะบุคคลมากขึ้น พนักงานของโรงแรมจึงจำเป็นต้องเพิ่มทักษะใหม่ ๆ มีทักษะที่ตอบโจทย์ความความต้องการของโลกการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและต่อยอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้ดี โดยกลยุทธ์และแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของโรงแรมที่อยู่ภายใต้สภาวะความกดดันของการแข่งขันที่สูงขึ้นในเรื่อง ๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จะต้องมุ่งเน้นการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมทั้งกำหนดมาตรการและนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่มีความสามารถเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น โดยออกแบบหลักสูตรอบรม (training) และแผนการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของพนักงานทำงานยุคใหม่ โดยในยุคที่ทุกอย่างเร็ว หลากหลาย เข้าถึงง่าย นอกจากนี้ผู้บริหารและฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างองค์กรแห่งความสุขให้กับพนักงาน มีการออกแบบสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และรับฟังความคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะจากพนักงานอย่างตั้งใจ จริงใจ และใส่ใจ เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้ง องค์กรจะต้องมีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและจูงใจ มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีระบบ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน

นอกจากนี้เพื่อให้พนักงานภายในธุรกิจโรงแรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและส่งผลต่อความสุขนั้นไปยังกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม องค์กรควรนำแนวคิดของการผสมผสานเรื่องการทำงานและเรื่องชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัวมาปรับใช้เพื่อให้เกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นการทำงานภายใต้องค์กรที่มีความสุข หลีกเลี่ยงการแยกเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวออกจากกันเพื่อรักษาความสมดุลของชีวิต แต่ให้ความสำคัญกับมองหาคุณค่าจากการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ต้องการงานเพื่อเติมเต็มความรู้สึบบางอย่างและทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความหมายและสร้างงานมีคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อพนักงานรุ่นใหม่ อาทิเช่น นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนด้านสุขภาพจิต การลงทุนในการเรียนรู้และการพัฒนา และความมุ่งมั่นต่อการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เคารพความแตกต่างหลากหลายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะเป็กลยุทธ์หนึ่งในการโน้มน้าวมและดึงดูดใจให้พนักงานที่มีความสามารถมีความรู้สึกรักการทำงานร่วมกันกับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ จากข้างต้น สามารถกล่าวโดย



สรุปได้ว่า การบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นหน้าที่หลักสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีส่งผลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

รายการอ้างอิง

- กฤษกรณ์ เจนจิตร, ยุทธชัย ฮาจีบิน และรุ่งนภา อริยะพลปัญญา. (2566). แนวทางความสมดุลของชีวิตและการทำงานของโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ ราชพฤกษ์วิชาการ ครั้งที่ 2 วันศุกร์ที่ 24 พฤศจิกายน 2566*, หน้า 320-334. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- กฤษฎี วิชาสุวรรณ. (2557). *คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในแผนกงานส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/3873>
- กิริฎการ บุญรอด, สุณิสา ผลโชติ และรุษยา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต โควิด-19. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 15(1), 139-148.
- จุติมา บุญมี และพีรวิชัย สิงฆาพะ. (2566). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19. *ตรัง: วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง*.
- ชนัญญา พิกุลทอง. (2549). *การจัดการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในสนามบินนานาชาติภูเก็ต*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <http://www.mbaphangnga.ru.ac.th/documents/IS/IS3/6424103018.pdf>
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2565). *"Time to say goodbye" แนวคิดของพนักงานเมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก https://www.ftpi.or.th/2022/98070?fbclid=IwAR3jn7lIKtClji6nWJDGyb9mZDL0_JlJm3GRQjFD3OZ2POgbw3AF6eJh1gc
- ชาญชัย ชัยประสิทธิ์. (2565). *เจาะลึกความคาดหวังและความกังวลของพนักงานยุคใหม่*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20220614.html>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารช่วงโควิด-19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/Article_26Oct2021.html
- นิศาชล โทแก้ว, สุธนา บุญเหลือ และภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้าธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 33(2), 163-172.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) และณัฐพงษ์ มาศจิราภา. (2559). ผลกระทบของคุณภาพชีวิตการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาโรงแรมเซ็นทารา จังหวัดขอนแก่น. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย*, 11(1), 38-52.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2565). *แรงงานขาด-ต้นทุนพุ่ง "โຈทยใหม่" แผนฟื้นฟูท่องเที่ยวไทย*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-935387>

- ปิยะพร ขุนทองเอก. (2566). *Work Life Balance VS Work Life Integration*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://pwg.co.th/articles/work-life-balance-vs-work-life-integration/>
- พัชรียา แก้วชู. (2563). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ยาวแบบ New Normal หลังการแพร่ระบาดของโควิด-19*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พัลลพ หามะลิ และประสพชัย พสุนนท์. (2563). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ นักศึกษาสาขาวิชา การโรงแรม ในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 14(34), 54-69.
- มารวย วิชาญยุทธนากุล. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2565). *สรุปผลสำรวจ ความเชื่อมั่นผู้ประกอบการที่พัก ก.ค. 65 โดย ธปท.* สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <http://www.thaihotels.org/17352612/สรุปผลสำรวจ-ความเชื่อมั่นผู้ประกอบการที่พัก-กค-65-โดย-ธปท>
- สรวาลี แสงแสง. (2559). *คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เจเนอเรชั่น X และเจเนอเรชั่น Y*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุนิสา เหลืองปัญญากุล และเกวลิน เศรษฐกร. (2563). *ความสัมพันธ์ของความสมดุลชีวิตและงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- อภิราม จันทระเสน. (2565). *สำนักเจรจาการค้าบริการและการลงทุน*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.dtn.go.th/th/file/get/file/1.202210040eb2e7eaf4a807f066cf680109e53234094611.pdf>
- อัชฌา โนนเพีย. (2563). *กลยุทธ์ทางการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- Anguera-Torrell, O., Aznar-Alarcón, J. P., & Vives-Perez, J. (2021). COVID-19: Hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 148-157.
- HREX.asia (2019). *ความคาดหวังของพนักงานยุคใหม่ในโลกการทำงานที่ไม่เหมือนเดิม*. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190726-organization-improvement/>
- 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.
- Jobsdb. (2566). *พนักงานคาดหวังอะไรในชีวิตการทำงาน*. Retrieved on February 22, 2024, from <https://shorturl.at/uADIN>
- Khaled adnan Bataineh. (2019). *Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance*. (International Business Research). Jordan: Irbid National University.
- LHH Thailand (2020). *“Well-being” ความคาดหวังใหม่ของพนักงานในยุคปัจจุบัน*. Retrieved on February 22, 2024, from <https://www.lhh.co.th/employee-well-being/>



- Sahatorn Petvirojchai. (2021). Workplace Happiness วิธีสร้างความสุขในการทำงานให้ยั่งยืน. Retrieved on February 22, 2024, from <https://th.hrnote.asia/tips/workplace-happiness-210708/>
- Salika. (2024). **ชี้ 3 มิติความอ่อนแอของ ตลาดแรงงานไทย ปี 2567 ที่รับมือได้ด้วยการปฏิวัติระบบพัฒนาทักษะให้คนไทย.** Retrieved on February 22, 2024, from <https://www.salika.co/2024/02/15/skillset-revolution-in-thai-labor-market-2567/>
- SME Thailand. (2565). **มนุษย์ยุคใหม่ต้องรู้จัก Work-Life Harmony แนวคิดทำงานที่จะผสมผสานความสุขกับเวิร์คไลฟ์ให้สมดุล.** Retrieved on February 22, 2024, from <https://www.smethailandclub.com/startup-qlife/8085.html>
- Terri, Ling. (2018). **6 Ways to Achieve Work-Life Harmony, rather than Balance.** Retrieved on February 22, 2024, from <https://kashoo.com/blog/6-ways-to-achieve-work-life-harmony/>
- ThaiPR.NET (2567). **โรเบิร์ต วอลเทอร์ส เปิดเผยผลสำรวจเงินเดือนประจำปี 2567.** Retrieved on February 22, 2024, from <https://www.thaipr.net/business/3429435>