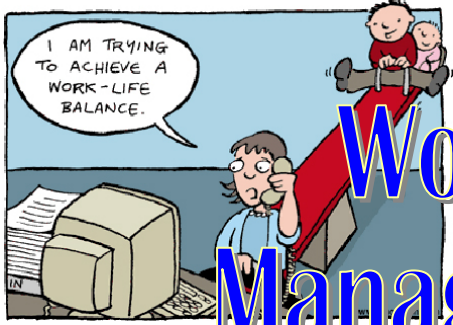


ผลงานวิจัยชิ้นล่าสุดเกี่ยวกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



# Work Life Balance, Management Practices and Productivity

Nick Bloom, Tobias Kretschmer, and John Van Reenen

Centre for Economic Performance

London School of Economics

January 2006



## ที่มาและเบื้องหลังของงานวิจัยนี้

กระแสความสนใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของคน ได้เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งประเด็นดังกล่าวได้จุดประกายความสนใจจากนักวิชาการและผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนของประเทศต่างๆทั่วโลก

อย่างไรก็ตามก็อาจกล่าวได้ว่า องค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าว ยังอยู่เพียงในช่วงตั้งไข่ ยังมีโอกาสอีกมากที่จะพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นศาสตร์ที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น จึงได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance—WLB) เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

ในบรรดาการศึกษาเกี่ยวกับ WLB ทั้งหลายแล้ว มีผลงานวิจัยล่าสุดชิ้นหนึ่ง ที่เพิ่งได้รับการเผยแพร่สดๆ ร้อนๆ เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2549 ที่ผ่านมานี้เอง โดยผลการศึกษานี้ได้ปฏิเสธความเชื่อดั้งเดิมที่ว่า หากคนทำงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่นๆ ที่ดีแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของดีตามไปด้วย

งานวิจัยชิ้นนี้มีชื่อว่า *Work Life Balance, Management Practices and Productivity* ดำเนินการโดยคณะผู้วิจัย 3 ท่านประกอบไปด้วย



**หนึ่ง** Dr Nick Bloom  
(เป็น พ.ศ. แห่ง Stanford  
University ด้วย)



**สาม** Professor ทุ้มรูปหล่อ  
John Van Reenen  
(แหล่งข่าวไม่ได้ระบุว่าใสด  
หรือเปล่า รู้แต่ว่าอายุแค่ 41  
ขวบเอง)



**สอง** Dr Tobias  
Kretschmer

ทั้งสามคนเป็นนักวิจัยสังกัด Centre for Economic Performance ของ London School of Economics ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงของสหราชอาณาจักร

## รายละเอียดย่อๆ ของงานวิจัยนี้

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ข้อมูลหลักมาจากธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าขนาดกลาง (Medium-sized Manufacturing Firms) จำนวนกว่า 700 (เจ็ดร้อย) บริษัท ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส เยอรมนี และสหราชอาณาจักร โดยแต่ละบริษัทมีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 700 (เจ็ดร้อย) คน

## การวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 2 (สอง) ข้อ

*หนึ่ง*) การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ WLB ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างไร?

*สอง*) ผลดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพของธุรกิจและการบริหารกิจการอย่างไร?

มีการใช้กรอบแนวคิดหลัก 3 ประการ มาใช้ประกอบการศึกษา นั่นคือ

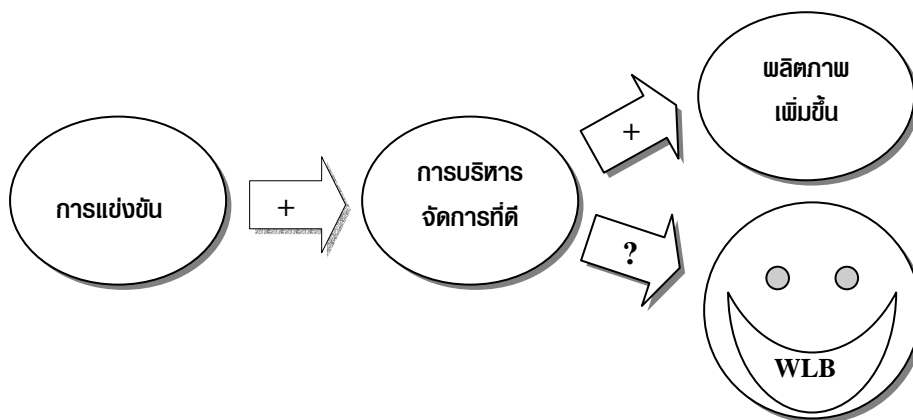
- ทฤษฎีชิรัค** <sup>♣</sup> (Chirac Theory) ที่บอกว่า การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดผลอันไม่น่าพึงสมัยบางอย่าง เช่น แม้การพยายามเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) แต่ก็ก่อให้เกิดต้นทุนแก่คนงาน อันเนื่องมาจากการจัดการ WLB ที่ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็น การทำงานมากชั่วโมงขึ้น ความไม่มั่นคงในการทำงาน ความเครียด และสภาพการทำงานอันไม่น่าพึงสมัย (อีกแล้ว)
- ทฤษฎีต่างชนะ** (Win-Win Theory) มีความเห็นตรงกันข้าม โดยบอกว่า การจัดการ WLB ให้ดี จะปรับปรุงผลิตภาพได้ และนายจ้างหลายต่อหลายรายก็ได้ผลในจุดนี้ โดยมองข้ามความสำคัญของการมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการ WLB ที่ดีให้แก่ลูกจ้าง

<sup>♣</sup> เอาชื่อประธานาธิบดีของฝรั่งเศสมาตั้งชื่อทฤษฎีตามแนวคิดของท่าน

3. ทฤษฎีลูกผสมของสองทฤษฎีแรก (Hybrid Theory) บอกว่า การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ส่งผลให้ผลิตภาพสูงขึ้น และนายจ้างอาจอยากจัดโปรแกรมเพื่อให้ลูกจ้างมี WLB ที่ดีขึ้น (ส่วนหนึ่งอาจเพราะมีกำไรมากขึ้น) แต่การจัดการทางด้าน WLB ที่ดีก็ไม่มีผลโดยตรงต่อผลิตภาพ ทฤษฎีนี้ระบุว่า การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นไม่มีผลกระทบต่อ WLB

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นผลลัพธ์ที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีข้างต้น ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลูกผสมนี้สามารถเขียนเป็นไดอะแกรมให้ดูง่าย ๆ ได้ว่า



ผลการทำนายความสัมพันธ์ระหว่าง WLB กับ การแข่งขัน การบริหารจัดการ และผลิตภาพ ของแต่ละทฤษฎีปรากฏในตารางด้านล่าง

ความสัมพันธ์ระหว่าง WLB กับ	ทฤษฎี		
	ชรัค	ต่างชนะ	ลูกผสม
การแข่งขัน	-	ไม่แน่	ไม่แน่
การบริหารจัดการ	-	+	ไม่แน่
ผลิตภาพ	-	+	0

ส่วนผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจริง อาจสรุปได้ 4 ข้อ คือ

1. ข้อมูลที่ได้ไม่สนับสนุนทฤษฎีชรัค นั่นคือ มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณภาพการบริหารจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน หมายความว่า องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีก็จะทำให้พนักงานมี WLB ที่ดีด้วย

2. ข้อมูลที่ได้ไม่มีน้ำหนักในการสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การแข่งขันและโลกาภิวัตน์มีผลร้ายต่อ WLB ของพนักงาน นั่นคือ การแข่งขันของธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับ WLB ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่ๆ ที่มีการแข่งขันในระดับโลกมากกว่า ก็มักจะมีแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับ WLB ที่ดีกว่าบริษัทเล็กๆ

3. จากทฤษฎีต่างชนะ ที่ระบุว่า WLB จะเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจก็ไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุน นั่นคือ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบระหว่างประสิทธิภาพกับ WLB ในกรณีที่ธุรกิจมีการบริหารจัดการที่ดี

4. ข้อมูลชี้ให้เห็นปรากฏการณ์ที่ผสมกันระหว่างทฤษฎีชรัค กับทฤษฎีต่างชนะ นั่นคือ บริษัทที่มีการจัดการ WLB ที่ดีไม่จำเป็นต้องมีผลผลิตลดลง ตามที่ทฤษฎีชรัคชี้ไว้ แต่ในทางตรงกันข้ามก็ไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างที่ทฤษฎีต่างชนะชี้ไว้ โดยเฉลี่ยแล้วผลจะออกมาพอๆ กันเสียมากกว่า

ผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า การปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับ WLB เป็นความต้องการทางสังคม คือ ลูกจ้างก็ชอบ นายจ้างก็ได้เสียไปทั้งหมด (อย่างน้อยผลผลิตก็ไม่ลดลง) แต่ผู้วิจัยก็ไม่ได้ถึงกับสนับสนุนให้ออกกฎบัตรกฎหมายสนับสนุนเรื่อง WLB อย่างเป็นทางการเป็นเรื่องราว เพราะแม้การเพิ่ม WLB จะไม่ได้ทำให้ผลผลิตลดลง แต่การที่นายจ้างต้องจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเพิ่ม WLB ให้แก่ลูกจ้าง ก็เป็นโปรแกรมที่มีต้นทุนในการดำเนินการสูง และอาจส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไร (profitability) ลดลงเป็นอย่างมาก



**ข้อคิดเห็นของคน(ไม่หล่อ)**

**ที่ไปอ่านแล้วมาเล่า**



*อย่าไปปักใจ เชื่อเขาเสียทั้งหมด เพราะอ่อนน้อม....*

**หนึ่ง** (1) การวิจัยนี้ศึกษาในบริบทของ Anglo-Saxon management model ซึ่งไม่เหมือนกันกับของประเทศไทย เราเสียทั้งหมด

**สอง** (2) ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ นำมาจากธุรกิจการผลิตเป็นหลัก ไม่อาจนำผลมาใช้กับภาคบริการได้อย่างสนิทใจนัก เช่น สภาวะ WLB ของคนทำงานในโรงงานกับคนทำงานให้บริการอาจไม่เหมือนกัน

**สาม** (3) เป็นการศึกษาในองค์กรภาคธุรกิจซึ่งมีธรรมชาติต่างจากองค์กรไม่แสวงหากำไร (not-for-profit) และภาครัฐ

แม้จะสรุปได้ว่า ผลสำคัญจากการศึกษานี้ก็คือ WLB ไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลผลิต (แปลเป็นไทยแบบหลวมๆ ได้ว่า ยืนยันไม่ได้ว่าการทำให้คนงานมีความสุขขึ้น จะทำให้เขาทำงานดีขึ้น)

แต่ก็อย่างว่า.....คน(ไม่)ทล่่อเห็นว่่า....การศึ่กษานี้เป็นของฟร่ัง อะไรๆ ก็เป็นฟร่ัง ไม่ว่าจะเป็่นข้อมูลก็เก็บจาก ประเทศฟร่ัง คนศึ่กษาก็เป็นฟร่ัง ที่มีชีวิตจิตใจความคิดความอ่านแบบฟร่ังๆ ดึ่งนั้นก็ไม้อาจเชื่อได้ซะหมดว่่า สำหรั้บองค้กรแบบลำไยๆ.....เฮีย.....ไทยๆ เรานี้ การทำให้คนมีความสุขจากการมีสมดุลระหว่างชีวิตทำงานกับ ชีวิตด้านอื่นๆ จะไม่ทำให้ผลการทำงานของเราดีขึ้น

เราน่าจะรับฟังผลสรุปจากการวิจัยของฟร่ังเรื่องนี้ แบบฟังหูไว้หู คือ เอามาประดับสมองว่่า อ้อ!! เรื่องมันอาจมี มूलที่บ้านเขานะ แต่ตราบใดที่ยังไม่ได้มีการศึ่กษาแบบนี้ในบริบทของไทย เราก็ยังไม่อาจเชื่อได้อย่างสนิทหัวใจต หัวใจนักว่่า ผลสรุปนี้จะตรงกับบริบทองค้กรในบ้านเรา

☆☆☆☆☆☆☆☆