

การนำรูปแบบการทำงานทางไกล (Telework) มาใช้กับองค์การรัฐวิสาหกิจ
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การนำรูปแบบการทำงานทางไกล (Telework) มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



.....
นางสาวอริญญา พูลเฉลิม
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
เดชา เศษวัฒนาไพศาล,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งสำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วิจารณ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ นับตั้งแต่เริ่มต้นทำวิจัย จนกระทั่งการวิจัยที่สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงาน กฟผ. ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้สัมภาษณ์ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและรัฐวิสาหกิจ รวมถึงองค์กรอื่นๆ ในการกำหนดนโยบายบริหารงานในอนาคต รวมไปถึงเป็นแนวทางให้แก่ผู้สนใจในการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

ขอขอบคุณหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และเพื่อน พี่ น้องทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจซึ่งกันและกันมาโดยตลอด ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปได้อย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดามารดา และครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

อริญญา พูลเฉลิม

การนำรูปแบบการทำงานทางไกล มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

THE STUDY OF IMPLEMENTATION OF TELEWORKING MODEL FOR STATE ENTERPRISES:
CASE STUDY OF ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND (EGAT)

อริญญา พูลเฉลิม 5950037

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนพล วีราสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., เศษ เฉชะวัฒน์ไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นได้ในการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยพิจารณาจากปัจจัยสนับสนุน 4 ปัจจัย คือ ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน ลักษณะงานและตำแหน่งงาน บริบทองค์กรและการบริหารงาน และความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยี รวมถึงสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร กฟผ. ต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนประกอบการกำหนดนโยบายบริหารงานในอนาคตของผู้บริหาร กฟผ. โดยการศึกษาใช้วิธีการสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และพนักงานกลุ่มผู้ใช้งาน (User)

ผลการวิจัยพบว่า กฟผ. มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework แต่ยังไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบในปัจจุบัน เนื่องจากยังขาดความพร้อมในปัจจัยด้านลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน และด้านลักษณะงานและตำแหน่งงาน ซึ่งต้องใช้เวลาในการปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางการทำงานแบบ telework ก่อน

คำสำคัญ: การทำงานทางไกล/ Telework/ Telecommuting

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	4
2.1.1 ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตไฟฟ้าในธุรกิจใหญ่	4
2.1.2 การดำเนินงานของบริษัทในเครือ	4
2.1.3 วิสัยทัศน์ (vision)	5
2.1.4 พันธกิจ (Mission)	5
2.1.5 มติและนโยบายความเป็นเลิศ	5
2.1.6 ค่านิยม (Value)	5
2.1.7 นโยบายทรัพยากรมนุษย์ กฟผ. ปี 2560	6
2.2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ telework	7
2.2.1 ความหมายของ telework	7
2.2.2 ผลกระทบจากของ Teleworking	8
2.2.3 ปัจจัยพิจารณาความพร้อมต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่ Telework	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิธีการดำเนินการวิจัย	28
3.1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย	28
3.2 รูปแบบของการวิจัย	28
3.3 พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย	29
3.4 ผู้ให้ข้อมูล (Key Information)	29
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	30
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	31
4.1 ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)	31
4.2 ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)	32
4.2.1 กลุ่มงาน Strategy	34
4.2.2 กลุ่มงาน Operation support	34
4.2.3 กลุ่มงาน Engineering & Project	34
4.2.4 กลุ่มงาน Corporate	34
4.3 บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context)	35
4.3.1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	35
4.3.2 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ Telework ของ กฟผ.	37
4.3.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	39
4.4 อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)	40
4.5 มุมมองของพนักงาน (User)	43
4.5.1 ความคิดเห็นและการรับรู้ต่อประโยชน์ของ telework ของพนักงาน	43
4.5.2 อุปสรรคปัญหาที่พนักงานคิดว่าจะเกิดหากนำ Telework มาใช้กับ กฟผ.	45
4.5.3 ความสนใจในการเลือกทำงานแบบ telework	46
บทที่ 5	
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	47
5.1 อภิปรายผลการศึกษา	47
5.1.1 ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)	47
5.1.2 ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.3 บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context)	49
5.1.4 อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)	50
5.2 สรุปความเป็นไปได้ในการนำ telework มาใช้กับ กฟผ.	53
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)	55
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	57
5.4.1 ข้อจำกัดของผู้วิจัย	57
5.4.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย	57
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	58
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	60
ภาคผนวก ก คำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	61
ประวัติผู้วิจัย	65

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ยุทธศาสตร์ กฟผ. (Strategy)	6
2.2	สรุปปัจจัยร่วมสำหรับพิจารณาความพร้อมขององค์กร	11
2.3	ระดับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีขององค์กร	21
4.1	ลักษณะงานและตำแหน่งงานของ กฟผ.	32
5.1	สรุปความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีของ กฟผ.	51
5.2	สรุปความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีของ กฟผ. (Cisco)	51
5.3	สรุปความเป็นไปได้ในการนำ telework มาใช้กับ กฟผ.	53



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	บริษัทในเครือ กฟผ.	5
3.1	กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย	28
5.1	กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย	53



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน การใช้ชีวิตในสังคมและพฤติกรรมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับอดีต การทำงาน ไม่ได้ถูกจำกัดว่าต้องเดินทางมาทำงานในสำนักงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น องค์กรหลายแห่งทั่วโลกได้มีการนำนโยบายการทำงานแบบ work from home หรือ telework ซึ่งก็คือการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทให้พนักงานสามารถเลือกทำงานจากที่บ้านหรือสถานที่ต่างๆ ได้มาใช้ เช่น บริษัท PWC, Castrol Thailand, Unilever เป็นต้น ซึ่งมีปัจจัยผลักดันมาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT) ที่มีราคาที่ถูกลงและมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างมาก การสื่อสารข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต หรือการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (video conferencing หรือ teleconferencing) ที่สามารถสื่อได้ทั้งเสียงภาพเคลื่อนไหว ส่งเอกสารแลกเปลี่ยนกัน และยังสามารถพูดคุยแบบเห็นหน้าตาทำทางกันได้ (virtual meeting) ฯลฯ ช่วยอำนวยความสะดวกให้สามารถทำงานนอกสถานที่ได้อย่างง่ายดายและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. การทำงานที่บ้านช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแอร์ เป็นต้น

3. ภาวะกดดันในสังคม บุคคลมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบทั้งเรื่องงานและครอบครัว ความสมดุลในชีวิตต่างๆ เริ่มขาดหายไป ความสุขลดน้อยลง และทำให้เกิดความตึงเครียด การอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่บ้านจะสามารถลดปัญหานี้อลงได้ ทำให้พนักงานรู้สึกสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้มากขึ้น

4. การเดินทางไปทำงานในเมืองใหญ่มีปัญหาหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นมลภาวะที่เป็นพิษต่อสุขภาพ และปัญหาจราจรที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ โดย Global traffic scorecard report บ่งชี้ว่าไทยเป็นประเทศรถติดมากเป็นอันดับ 1 ของโลก โดยคนไทยในแต่ละเมืองทั่วประเทศเสียเวลาเฉลี่ยราว 61 ชั่วโมงต่อปี ไปกับรถติดบนถนน

เช่นเดียวกับองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในฐานะองค์กรรัฐวิสาหกิจได้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรผ่านนโยบาย Lean Management ลด ละ เลิก ความสูญเสียที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พฤติกรรมและกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า รวมทั้งการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบ work from home หรือ telework เป็นอีกทางเลือกที่ผู้วิจัยเล็งเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำมาปรับใช้กับการทำงานในอนาคต

จากการคาดการณ์ใน 3-5 ปีข้างหน้า พนักงานส่วนใหญ่ของ กฟผ. ที่เหลือจะเป็นคน Generation Y ที่มีบทบาทสำคัญต่อ กฟผ. และจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลหลักขององค์กร ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Howe and Strauss, 2000) คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง แต่ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการทำงาน (Glass, 2007; Hurst and Good, 2009) ดังนั้น หากองค์กรมีทางเลือกรูปแบบการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการพนักงานกลุ่มนี้ได้ ก็จะช่วยจูงใจ ช่วยดึงศักยภาพในตัวพนักงาน และรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้มากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้ในการทำงาน และผลดีผลเสียของ telework
2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจากปัจจัยสนับสนุนในบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ เช่น กฟผ. และความคิดเห็นของบุคลากร กฟผ. ต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนประกอบการกำหนดนโยบายบริหารงานในอนาคตของผู้บริหาร กฟผ.

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำนโยบายการทำงานแบบ Telework มาใช้กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พื้นที่ที่ใช้ศึกษาคือสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านประชากร พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในสำนักงานใหญ่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และพนักงาน (User) ระดับ 4-7

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาการศึกษาและเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ช่วงเดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2560

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารงานบุคคลของ กฟผ. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเสนอนโยบายปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของ กฟผ. เป็นแบบ telework เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่ม 3 ด้านกิจการพลังงาน ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมายกำหนดและประเทศใกล้เคียง พร้อมทั้งธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้า ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ กฟผ.

2.1.1 ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตไฟฟ้าในธุรกิจใหญ่

- การผลิตไฟฟ้า: กฟผ. ผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. ซึ่งตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ รวมจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง มีกำลังผลิตรวมทั้งสิ้น 15,010.13 เมกะวัตต์ ประกอบด้วยโรงไฟฟ้าหลายประเภท ได้แก่ โรงไฟฟ้าพลังความร้อน 3 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม 6 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังน้ำ 22 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน 8 แห่ง และโรงไฟฟ้าดีเซล 1 แห่ง
- การรับซื้อไฟฟ้า: นอกจากการผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. แล้ว กฟผ. ยังรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ 11 ราย รวมกำลังผลิต 12,741.69 เมกะวัตต์ และผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก รวมกำลังผลิต 2,444.60 เมกะวัตต์ รวมทั้งรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ สปป.ลาว และมาเลเซีย รวมกำลังผลิต 2,404.60 เมกะวัตต์
- การส่งไฟฟ้า: กฟผ. ดำเนินการจัดส่งไฟฟ้าที่ผลิตจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. และที่รับซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้ารายอื่นผ่านระบบส่งไฟฟ้าของ กฟผ. ซึ่งมีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ที่ระดับแรงดัน 500 กิโลโวลต์ 230 กิโลโวลต์ 115 กิโลโวลต์ และ 69 กิโลโวลต์ เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ กฟน. กฟภ. และผู้ใช้ไฟฟ้าที่รับซื้อโดยตรง นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าของประเทศเพื่อนบ้านด้วย ได้แก่ สปป.ลาว ด้วยระบบส่งไฟฟ้าแรงดัน 115 กิโลโวลต์ และ 22 กิโลโวลต์ และมาเลเซียด้วยระบบไฟฟ้าแรงสูงกระแสตรง (HVDC) 300 กิโลโวลต์

2.1.2 การดำเนินงานของบริษัทในเครือ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้ลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจด้านการผลิตไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมีบริษัทในเครือจำนวน 5 บริษัท



ภาพที่ 2.1 บริษัทในเครือ กฟผ.

2.1.3 วิสัยทัศน์ (vision)

Innovation For a Better Life : นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

2.1.4 พันธกิจ (Mission)

ผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งหรือจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า และประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการผลิตและขายถิกไนต์

2.1.5 มิติและนโยบายความเป็นเลิศ

- Electricity Innovation: เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า
- Growth for Sustainability: เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน
- Administration Excellence: เป็นองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูงและมีฐานะทางการเงินมั่นคง
- Trust and Pride of the Nation: เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล สังคมไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ

2.1.6 ค่านิยม (Value)

- S: Sense of Belonging รักองค์กร
- P: Performance Excellence มุ่งงานเลิศ
- E: Ethic & Integrity เติคคุณธรรม
- E: Enthusiasm for Innovation นำด้วยนวัตกรรม

- D: Devotion to Society ทำประโยชน์เพื่อสังคม

ตารางที่ 2.1 ยุทธศาสตร์ กฟผ. (Strategy)

กลยุทธ์	รายละเอียด
1. การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านธุรกิจหลัก	- เพิ่มประสิทธิภาพด้านธุรกิจหลักระดับ Global Top Quartile - การพัฒนาโครงการอย่างรวดเร็ว
2. การเติบโตในกิจการไฟฟ้า	- สร้างการเติบโตของสินทรัพย์ กฟผ. - เป็นผู้เชี่ยวชาญกิจการไฟฟ้าระดับภูมิภาค
3. การเป็นองค์กรที่ภาคภูมิใจของประเทศ	- ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน - เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสังคม - เสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
4. การสนับสนุนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน	- ทำการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง - ทำการพัฒนางานสนับสนุนเสริมสร้างศักยภาพพนักงาน - ทำการวางแผนด้านการเงินในภาพรวม กฟผ. - ทำการบริหารจัดการเทคโนโลยี

2.1.7 นโยบายทรัพยากรมนุษย์ กฟผ. ปี 2560

- มุ่งเน้นให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร กฟผ. โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและเป็นที่ไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน
- ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความสามารถ มุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ขององค์กร มองการณ์ไกล และมุ่งสู่นวัตกรรม ให้ผลงานขององค์กรเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- บริหารจัดการให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสม มีคุณภาพชีวิตที่ดีและปลอดภัย
- บริหารจัดการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถ และให้ได้รับการยกย่องชมเชย

2.2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ telework

2.1.1 ความหมายของ telework

Nilles (1997) ได้ให้ความหมาย telework ว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่มาแทนที่การทำงานรูปแบบเดิม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบสื่อสารทางไกล ระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วย โดยหัวใจสำคัญของ telework คือ การเปลี่ยนรูปแบบจากเดิมที่พนักงานต้องเดินทางจากที่พักไปยังสำนักงาน มาเป็นการเคลื่อนย้ายตัวงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

European Telework Online (ETO, 1998) ได้ให้คำนิยามว่า telework คือรูปแบบการทำงานที่เกิดขึ้นจากการที่เทคโนโลยีสารสนเทศได้ถูกนำมาใช้ ทำให้พนักงานสามารถทำงานจากสถานที่อื่นได้นอกเหนือจากสำนักงานปกติ และการทำงานแบบ telework จะเกิดขึ้นเมื่อคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารทางไกลถูกนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน

ชาลิณี จุติโชติพิณชัย (2559) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบการทำงานทางไกล (telework) ได้สรุปและรวบรวมความหมายของการทำงานทางไกล หรือ telework ไว้ ดังนี้

Bailey and Kurland (1999) ได้ให้ความหมายของการทำงานทางไกล (teleworking) ว่าเป็นการทำงานได้ในทุกที่ทุกเวลา สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ การทำงานจากบ้าน (home-based) การทำงานจากสำนักงานดาวเทียม (satellite office) การทำงานจากศูนย์ทำงานละแวกบ้าน (neighborhood work center) และ การทำงานจากอุปกรณ์สื่อสาร (mobile)

Verbeke et al., (2008) กล่าวถึงการทำงานทางไกล (telework) ว่าเป็นคำแทนของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการทำงานจากบ้านที่ได้รับค่าจ้าง (paid work from home) การทำงานจากสำนักงานดาวเทียม (satellite office) จากศูนย์ทำงานระยะไกล (telework centre) หรือสถานที่ทำงานอื่นนอกเหนือจากสำนักงานปกติ เป็นเวลาอย่างน้อย 1 วันต่อสัปดาห์

Pearce (2009) การทำงานทางไกล (telecommuting) หมายถึง ระบบซึ่งสามารถให้พนักงานทำงานปกติ โดยมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการให้สามารถทำงานที่บ้านหรือที่ทำงานอื่นตามพื้นที่ที่สะดวกต่อที่อยู่อาศัยของพนักงาน

Kugelmass (1995) การทำงานทางไกล (telecommuting) หมายถึง การทำงานที่ประกอบไปด้วย การทำงานยืดหยุ่นด้านเวลา (flexitime) การทำงานยืดหยุ่นด้านสถานที่ (flexiplace) และการใช้การสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (electronic communication) ซึ่งเป็นการเคลื่อนย้ายการทำงานจากสำนักงานไปสู่ที่บ้าน โดยใช้การสื่อสารทางไกล

Yuri Tazawa (2015) ได้ให้ความหมายของการทำงานทางไกล (telework) ว่า คือรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยปราศจากเงื่อนไขของเวลาและสถานที่ (สืบค้นจาก <https://teamjournal.com/th/2015/12/22/telework-teleworkmanagement/>)

ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วพบว่าบริบทของระบบการทำงานทางไกล (telework) ของ กฟผ. ที่ทำการศึกษานี้มีความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของ นักวิชาการ Pearce (2009) มากที่สุด จึงขอให้นิยาม telework ตามนักวิชาการท่านนี้ คือ

“Telework หมายถึง ระบบซึ่งสามารถให้พนักงานทำงานปกติ โดยมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการให้สามารถทำงานที่บ้านหรือที่ทำงานอื่นตามพื้นที่ที่สะดวกต่อที่อยู่อาศัยของพนักงาน”

2.1.2 ผลกระทบจากของ Teleworking

มีการศึกษาผลกระทบจากการทำงานในรูปแบบ Teleworking ไว้ค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

Kellyann Berube Kowalski และ Jennifer Ann Swanson (2005) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและนำ teleworking มาใช้ในองค์กร ได้สรุปผลกระทบของ teleworking ไว้ ดังนี้

• ข้อดี

1. ช่วยลดค่าใช้จ่ายอย่างมีนัยยะสำคัญจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ลดพื้นที่สำนักงานที่ต้องใช้
3. ลดปริมาณการขาดงานของพนักงาน
4. ช่วยดึงดูดใจพนักงานใหม่ ทำให้ได้ผู้สมัครที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งกลุ่มผู้สมัครที่ไม่ต้องการย้ายที่อยู่อาศัย ผู้สมัครที่ต้องการทำงานอยู่ที่บ้าน ไม่ต้องการเดินทางไกล รวมถึงผู้สมัครซึ่งเป็นผู้พิการที่เดินทางค่อนข้างลำบาก เป็นต้น
5. ช่วยรักษา (retain) พนักงานปัจจุบันให้ยังคงอยู่กับองค์กร
6. เพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน
7. ช่วยสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงาน
8. เพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
9. ช่วยลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในงาน
10. ช่วยลดมลภาวะในอากาศ ลดปัญหาการจราจร
11. ลดปริมาณเชื้อเพลิงที่ใช้ในการเดินทาง
12. ลดความต้องการใช้ถนน ทำให้รัฐบาลสามารถนำเงินไปพัฒนาส่วนอื่นที่จำเป็นกว่าได้

- ข้อเสียและอุปสรรค

1. อาจเกิดการต่อต้านจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ
2. พนักงานขาดการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและเพื่อนร่วมงาน
3. พนักงานอาจเกิดความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในหน้าที่การงาน
4. แรงงานล้นตลาดมีพนักงานที่พร้อมจะทำงานในสำนักงานปกติ พนักงาน teleworking ถูกมองเป็นตัวเลือกรองลงมา
5. ทศนคติของผู้บริหารและหัวหน้างานที่ยังไม่สนับสนุน telework ขาดความเชื่อใจในตัวพนักงาน

ชาลินี ฐิติโชติพาณิชย์ (2559) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบการทำงานทางไกล (Telework) และได้กล่าวถึงผลกระทบของการทำงานทางไกล ไว้ดังนี้

Mann & Holdsworth (2003) พบว่าผู้ที่ทำงานทางไกลมีความเครียดลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ทำงานจากสำนักงานปกติแต่ในขณะเดียวกันก็มีความรู้สึกโดดเดี่ยวด้วย ซึ่งผู้ที่ทำงานทางไกลกลุ่มนี้จะมีประสบการณ์อารมณ์ฉุนเฉียวและมีอารมณ์เชิงลบ เช่น รู้สึกกังวล ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการโดดเดี่ยวจากสังคมและไม่สามารถแบ่งปันปัญหาของตนเองกับเพื่อนร่วมงานได้

Fortin (1986) และ Hamilton (1987) ทำการศึกษาผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบของการทำงานทางไกล พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 ผลกระทบการทำงานทางไกลต่อพนักงาน

- ผลกระทบในเชิงบวก

1. ลดเวลาในการเดินทางและเพิ่มเวลาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถจัดการชีวิตให้มีความยืดหยุ่น
3. มีความสมดุลระหว่างงาน ครอบครัว และมีเวลาส่วนตัว
4. เพิ่มโอกาสในการหารายได้เสริมให้แก่ครอบครัว
5. มีเวลาในการดูแลบุตร
6. ประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆเช่น ค่าอาหาร ค่าจอดรถ
7. ลดความเครียดและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองมากขึ้น
8. เพิ่มโอกาสในการติดต่อและดูแลคนในครอบครัว

- ผลกระทบในเชิงลบ

1. รู้สึกโดดเดี่ยวจากองค์กร
2. ขาดการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและเพื่อนร่วมงาน
3. ขาดความสามารถที่จะมองเห็นถึงความก้าวหน้าและพัฒนาในอาชีพ

4. อาจทำลายการร่วมกันเป็นทีม
5. หากไม่มีกฎหมายที่เหมาะสม การทำงานทางไกลอาจส่งผลให้เกิดการทำงานที่ถูกกดขี่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (electronic sweatshop)
6. มีโอกาสในการทำงานหนักเกินไป ซึ่งส่งผลให้เกิดความเครียดและเหนื่อยล้าจากการทำงาน

7. ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเข้าร่วมประชุมขององค์กร
8. การได้รับการดูแลจากหัวหน้าลดลง

2.1.2.2 ผลกระทบการทำงานทางไกลต่อองค์กร

● ผลกระทบเชิงบวก

1. ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพื้นที่สำนักงาน
2. มีการปรับปรุงผลผลิตได้ดีขึ้น จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีรอบการทำงานได้มากขึ้นและทำงานได้ตลอดเวลา จากการทำงานผ่านคอมพิวเตอร์
4. การทำงานทางไกลเป็นเครื่องมือที่ช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้กับองค์กร
5. ช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้น
6. ลดความเครียดและเพิ่มคุณภาพงาน เนื่องจากจัดนิยการทำงานให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงาน
7. ลดอัตราการขาดงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง
8. ระบบการทำงานทางไกลช่วยให้องค์กรมีนโยบายในการจ้างงานคนพิการได้มากขึ้น

● ผลกระทบเชิงลบ

1. เป็นปัญหาในความปลอดภัยของข้อมูล
2. การทำงานทางไกลส่งผลเสียต่อรูปแบบการทำงานร่วมกัน
3. เป็นปัญหาในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การบริหารงาน และขาดการควบคุมดูแล
4. เป็นอุปสรรคในกระบวนการทำงานและส่งผลให้เกิดการไม่เต็มใจของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง
5. มีมาตรฐานที่ความแตกต่างกันระหว่างพนักงานที่ทำงานทางไกลและพนักงานที่ทำงานสำนักงาน

2.1.2.3 ผลกระทบการทำงานทางไกลต่อสังคม

- ผลกระทบเชิงบวก

1. เพิ่มโอกาสในการจ้างงาน เช่น คนพิการ
2. ช่วยทำให้สภาพแวดล้อมดีขึ้น พนักงานที่ทำงานทางไกลสามารถลดความแออัดในเมือง โดยไปพักอาศัยอยู่ที่ชานเมืองหรือเมืองที่แออัดน้อยกว่า

3. ลดการใช้น้ำมัน ลดมลภาวะเป็นพิษ ความแออัดทางจราจร รวมทั้งปัญหาอุบัติเหตุทางรถยนต์

- ผลกระทบเชิงลบ

อาจเกิดเป็นชนกลุ่มน้อยขึ้น เช่น กลุ่มคนทำงานที่เป็นผู้พิการ ที่ไม่ใช่กลุ่มหลักในสังคม

2.1.3 ปัจจัยพิจารณาความพร้อมต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่ Telework

จากการค้นคว้า ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำหรับพิจารณาความพร้อมต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่ telework สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปปัจจัยร่วมสำหรับพิจารณาความพร้อมขององค์กร

ผู้เขียน/ ผู้วิจัย	ปัจจัยที่ควรพิจารณา
Pamela martin, 1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personnel ความเหมาะสมของพนักงาน 2. Position ตำแหน่งงานที่เหมาะสม 3. Equipment (Technology) อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่รองรับ 4. Management การสนับสนุนจากผู้บริหาร 5. Agreement ข้อตกลงเงื่อนไขรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน
Andrea Valeria Steil and Ricardo Miranda Barcia, 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizational Context บริบทขององค์กร 2. Context of functions บริบทของงาน 3. Individual Characteristics ลักษณะส่วนบุคคล 4. Home context บริบทของที่พักอาศัย
Belanger & Collins, 1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizational characteristics ลักษณะขององค์กร 2. Individual characteristics ลักษณะของพนักงาน 3. Work characteristics ลักษณะของงาน 4. Technology characteristics อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยร่วม จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยสรุปได้ 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

- ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)
- ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)
- บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context)
- อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)

2.1.3.1 ปัจจัยที่ 1 ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)

Paul C. Boyd (1997) กล่าวว่า การทำงานแบบ telework ควรเกิดจากความสมัครใจของพนักงานเป็นอันดับแรก พนักงานควรจะมีสิทธิเลือกวิธีการทำงานในแบบที่พวกเขาต้องการ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและผูกพันกับองค์กร ซึ่งการใช้วิธีการแบบสมัครใจอยู่บนพื้นฐานที่ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และการจะพิจารณาว่าพนักงานคนไหนเหมาะสมที่จะทำงานแบบ teleworking ได้ดีที่สุดจะต้องให้หัวหน้างานเป็นผู้ร่วมพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งนอกจากจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานและลักษณะนิสัยของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว หัวหน้างานจะต้องมีส่วนร่วมใน

การกำหนดหลักเกณฑ์ทำสัญญาข้อตกลงกับพนักงานกลุ่มนี้ด้วย เนื่องจากหัวหน้างานจะเป็นผู้รับผิดชอบบริหารการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ ดังนั้นการให้พวกเขาเป็นผู้ตัดสินใจว่าใครควรได้รับหรือไม่ได้รับสิทธิการทำงานแบบ telework จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ที่รู้งาน รู้คน และรู้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม

พนักงานที่จะทำงานแบบ telework ควรเป็นคนที่ทำงานคนเดียวได้ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ตรงต่อเวลา โดยไม่ต้องถูกควบคุมจากหัวหน้า ซึ่งโดยส่วนมากแล้วพบว่าผู้ที่ทำงานแบบ telework ได้จะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์และคุ้นเคยกับงานมาแล้วระดับหนึ่ง โดยมีงานวิจัยค้นพบว่า ผู้ที่ทำงานแบบ telework ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นคนที่แต่งงานและมีครอบครัวแล้ว อายุอยู่ระหว่าง 35-40 ปี

นอกจากด้านลักษณะส่วนบุคคลแล้ว ความพร้อมทางสภาพแวดล้อมที่บ้านของพนักงานก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จ ที่บ้านต้องมีพื้นที่เพียงพอต่อการแบ่งสัดส่วนสำหรับใช้ทำงานได้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องมีพื้นที่เท่าไร จึงจะถือว่าเพียงพอ แต่ต้องเพียงพอที่จะสามารถแยกพื้นที่สำหรับทำงานติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ และพื้นที่ที่อยู่อาศัยทั่วไปออกจากกันได้ ในส่วนของแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงานแบบ telework ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีพนักงานสนใจเลือกทำงานในรูปแบบนี้ เช่น มีภาระที่บ้าน ตนเองหรือภรรยาเพิ่งคลอดบุตร มีบุคคลในครอบครัวเจ็บป่วยคิดเตียงและไม่มีบุคคลอื่นดูแลแทน หรือพนักงานต้องการเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น เป็นต้น

Maureen Hannay (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานเพื่อทำงานในรูปแบบ telework โดยพิจารณาจากลักษณะบุคลิกภาพได้กล่าวว่า นอกจากพนักงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ (technical skill) และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมกับงานเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่อีกส่วนที่สำคัญคือ ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล (Personality characteristics) ซึ่งควรคำนึงถึงด้วย (Gajendran & Harrison, 2007) และได้รวบรวมความเห็นของนักวิชาการต่างๆ ไว้ดังนี้

Clark, Karau, and Michalisin (2012) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานที่จะสามารถทำงาน telework ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้

- มีแรงจูงใจ กระตุ้นตัวเองได้ (self-motivated)
- มีวินัยในตนเอง (self-disciplined)
- ยืดหยุ่น (flexible)
- มีความคิดสร้างสรรค์ (innovative)
- มีทักษะในการบริหารจัดการ (organized)
- มีทักษะในการสื่อสารที่ดี (strong communicator)
- ทำงานโดยยึดเป้าหมาย (task-oriented)
- ไว้วางใจได้ (trustworthy)
- ลักษณะงานไม่จำเป็นต้องติดต่อกับผู้อื่นมากนัก (limited need for face-

to-face contact)

Ammons and Markham (2004) กล่าวว่าความมีวินัยในตัวเอง (self-discipline) และแรงจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ Teleworkers สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเป็นอุปสรรคหรือรบกวนการทำงานจากนอกสำนักงานได้

Harpaz (2002, p. 80) กล่าวว่า บริษัทควรที่จะพิจารณาถึงลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคนเพื่อพิจารณาหาความเหมาะสมกับรูปแบบการทำงาน ว่าเหมาะกับรูปแบบใด ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการรับรู้และความพึงพอใจของพนักงานแต่ละคนต่อประเภทและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย การพิจารณาลักษณะบุคลิกภาพซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละคนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเลือกพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น “Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)” เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่บริษัทจำนวนมากเลือกใช้ โดยจะคำนวณผลออกเป็น 4 ด้าน

- Extroversion-Introversion (E-I)

บ่งบอกถึงพลังงานและการเข้าสังคม Extraversion หรือตัว E คือ พวกคนที่ชอบการเข้าสังคม เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย จะได้รับพลังงานหรือถูกกระตุ้นโดยการได้ใช้เวลาในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในขณะที่ Introversion หรือตัว I คือ พวกคนที่ชื่นชอบการอยู่คนเดียว ชอบเก็บตัว จะมีโลกส่วนตัวค่อนข้างสูง Extrovert จะชอบการลงมือปฏิบัติและชอบพูดคุยชอบติดต่อกับคนอื่น ๆ มากกว่าสื่อสารผ่านการพิมพ์หรือการเขียน เป็นคนใจร้อนและไม่ค่อยมีความอดทน แตกต่างกับ Introvert ที่จะชอบความสงบ ชอบทำงานคนเดียวและสื่อสารผ่านการเขียนได้ดี

เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า บุคลิกภาพแบบ Introvert เหมาะสมกับการทำงานแบบ telework มากกว่า Extrovert เพราะ การทำงานแบบ telework จะเป็นการแยกพนักงานออกจากสังคม ออกจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ไม่ค่อยได้พบเจอคนอื่นๆ ซึ่งจะตอบสนองความต้องการของกลุ่ม Introvert ที่ไม่ชอบ

การเจรจาหรือพบเจอผู้คนมากๆ อยู่แล้ว และในส่วนของ การสื่อสารที่มักจะต้องใช้การสื่อสารผ่านการเขียนค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะผ่าน Email, Online chat หรือ การส่งข้อมูลต่างๆ กลุ่ม Introvert ก็จะไม่ค่อยชอบและชอบการสื่อสารในรูปแบบดังกล่าว ซึ่งหากให้ Extrovert มาทำพวกเขาก็อาจจะหงุดหงิดเพราะต้องนั่งรอข้อมูล หรือการตอบกลับ Email แทนที่จะไปหาและสอบถามได้โดยตรงตามที่คุยถามมาได้เลย รวมถึงการทำงานที่ไม่ได้ไปพบเจอผู้คนจะทำให้ Extrovert อารมณ์ไม่ดี ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ไม่มีแรงกระตุ้น จะเฉื่อยและหมดไฟในที่สุด

- Sensing-intuition (S-N)

บ่งบอกถึงวิธีการในการรับรู้หรือประมวลผลข้อมูลของบุคคล คนกลุ่ม Sensing หรือตัว S คือ พวกคนที่รับรู้ข้อมูลด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 สนใจในอะไรที่เป็นปัจจุบันหรือเป็นความจริง เป็นนักปฏิบัติมากกว่านักคิด ทำอะไรเป็นระเบียบและมีขั้นตอน ใส่ใจในรายละเอียดก่อนมองภาพรวม สำหรับ Intuition คือพวกคนที่รับรู้ข้อมูลด้วยสัญชาตญาณ ลางสังหรณ์ ความหยั่งรู้เหมือนมีสัมผัสที่ 6 มีจินตนาการและแรงบันดาลใจสูง ชอบทำอะไรจากแนวคิดกว้างๆ ดูความน่าจะเป็นมองภาพรวมก่อนเป็นหลัก ไม่ชอบและไม่สนใจในรายละเอียด

ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว teleworkers ที่ประสบความสำเร็จจะเป็นกลุ่มคนแบบ Sensing เพราะบุคลิกภาพของกลุ่ม Intuition จะชอบและสบายใจในการทำงานที่สำนักงานปกติ ได้พบเจอกันตัวต่อตัว face-to-face มากกว่า เพื่อที่พวกเขาจะได้เห็น ได้สังเกต เห็นภาพรวมทั้งจากภาษากาย โทนเสียงของผู้ร่วมสนทนา มากกว่าที่จะใช้และเชื่อข้อมูลที่ได้อ่าน ในขณะที่จะ Sensing จะทำงาน ตัดสินใจบนฐานข้อมูลจริงที่ได้รับเท่านั้น ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงาน of Telework

- Thinking-feeling (T-F)

บ่งบอกถึงวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ Thinking หรือตัว T คือ พวกคนที่ตัดสินใจด้วยเหตุผล มีตรรกะการคิดวิเคราะห์ ทำอะไรเป็นระเบียบและขั้นตอน ไม่ใช้ความรู้สึก ส่วนตัวมาตัดสินใจ ในขณะที่ Feeling หรือตัว F คือ พวกคนที่ตัดสินใจด้วยความรู้สึก และสถานการณ์ทางสังคม ณ เวลานั้น ทำตามใจของตัวเอง แคร่ในความรู้สึกของผู้อื่น สนใจในความต้องการของผู้อื่น มีแนวโน้มจะเป็นคนที่ขี้สงสาร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น อ่อนไหวกับคำวิจารณ์ ต้องการที่จะสร้างหรือเชื่อมความสัมพันธ์อันดีงามกับคนรอบข้าง

ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กลุ่ม Thinking เหมาะสมกับการทำงานแบบ telework มากกว่า เพราะพวกเขาอยู่บนพื้นฐานของความจริง และไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของเค้าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องงานเท่านั้น พวกเขาไม่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้คนกลุ่มนี้เหมาะกับรูปแบบการทำงานที่จะต้องแยกออกจากสภาพแวดล้อมการทำงานปกติ

- Judging-perceiving (J-P)

บ่งบอกถึงแนวทางในการใช้ชีวิต Judging หรือตัว J คือ พวกคนที่ชอบใช้ชีวิตแบบมีแบบแผนและจะทำตามแผนที่วางไว้เพื่อไล่ล่าเป้าหมายให้สำเร็จ เรียบร้อยและมีระบบ เป็นคนรักษาวเวลาเป็นอย่างมาก ไม่ชอบเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ สำหรับ Perceiving หรือตัว P คือ พวกคนที่ชอบใช้ชีวิตแบบเรื่อยๆ ปรับตัวไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่ได้เจอ ไม่ชอบระเบียบหรืออะไรที่เคร่งครัด

การทำงานแบบ telework ต้องการคนที่สามารถบริหารจัดการตัวเองได้ ยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีระเบียบวินัยในตัวเอง ดังนั้นจึงเหมาะกับคนกลุ่ม Judging มากกว่า เพราะจะสามารถควบคุมการทำงานของตัวเองในระหว่างวันที่ทำงานนอกสำนักงานได้ ซึ่งจะต้องสร้างและวางแผนวิธีการทำงานเพื่อบริหารจัดการการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวให้สมดุลเหมาะสม ซึ่งคนกลุ่ม Judging จะสามารถทำได้ดีกว่านั่นเอง เพราะเป็นคนที่มีความแบบแผนและชอบการวางแผนล่วงหน้า อยู่แล้ว

จาก 4 ตัวอักษรของแบบทดสอบสรุปได้ว่าพนักงานที่เหมาะสมจะทำงานในรูปแบบ Telework ควรมีลักษณะบุคลิกภาพแบบ “ I S T J ” นั่นเอง

2.1.3.2 ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)

Dr. V. Cano and C. Hatar, Queen และ Margaret College ได้ศึกษาเรื่องปัญหาในการนำ Telework มาใช้กับองค์กร ได้กล่าวถึงประเด็นความเหมาะสมของลักษณะงานว่า การพิจารณา

ว่างานลักษณะใดที่เหมาะสมกับ Telework ซึ่งจากเดิมจะถูกกำหนดไว้เพียงไม่กี่ประเภทเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเน้นงานที่ไม่ต้องติดต่อหรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นมากนัก (Teleprompt, 1998) ซึ่งส่วนมากจะเป็นงานที่สามารถปฏิบัติงานคนเดียวได้ มีการระบุหน้าที่ วัตถุประสงค์ รวมถึงมีการกำหนดเกณฑ์วัดผลงานที่ชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่ทุกงานที่เหมาะสมกับการทำงานแบบ Telework บางตำแหน่งงานก็ไม่สามารถที่จะทำได้ เช่น ตำแหน่งพนักงานต้อนรับ, เจ้าหน้าที่บำรุงรักษา, หมอผ่าตัด เป็นต้น แน่นอนว่าไม่สามารถที่จะทำงานแบบ telework ได้ เพราะเป็นลักษณะงานที่ต้องลงมือปฏิบัติ และถือว่าการลงมือปฏิบัติเป็นหน้าที่หลัก (Major Task) ของงานนั้น ในทางกลับกัน ตำแหน่งงานที่เหมาะสมส่วนใหญ่มักจะเป็นตำแหน่งงานที่ทำงานเกี่ยวกับข้อมูล การจัดการข้อมูลเป็นหลัก เป็นงานที่ไม่ต้องติดต่อประสานงานกับคนอื่นมากนัก ไม่ต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายออกนอกสำนักงาน ทำงานกับฐานข้อมูลบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานที่มีรูปแบบการทำงานแบบซ้ำ (Routine Job) งานที่เป็นวงจรเดิมๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็น Project

นอกจากนี้บางทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่า Telework เหมาะสำหรับงาน Back Office ประเภทงานภายในสำนักงาน เช่น งานบัญชี Payroll การออกบิล การทำเอกสาร ที่สามารถดำเนินการได้ตามระบบอัตโนมัติ ซึ่งที่ผ่านมามีบริษัทส่วนใหญ่ดำเนินการผ่านวิธีการจ้างเหมาบุคคลภายนอกดำเนินการ (Outsource) อยู่แล้ว เช่นเดียวกับลักษณะงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ค่อนข้างจะเหมาะสมกับ telework เพื่อให้พนักงานได้เลือกสถานที่ทำงานเอง ซึ่งช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Cressey and Scott, 1992)

Gray, Hodson and Gordon (1993) และ Newbould (1996) ได้กล่าวถึงลักษณะและรูปแบบงานที่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบ Teleworking ได้ ดังนี้

- งานที่ใช้ความรู้เป็นหลัก
- งานที่ไม่ต้องการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว
- งานที่ไม่ต้องใช้อุปกรณ์สำนักงานมากนัก
- งานที่กำหนดผลลัพธ์ชัดเจน
- งานมีการวางระยะเป้าหมายงานแบบช่วงระยะเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (Milestone)

- งานนั้นต้องมีเทคโนโลยีที่เอื้อให้การทำงานสำเร็จได้เพียงพอ

ทั้งนี้ Paul C. Boyd. (1997). กล่าวว่า บางตำแหน่ง เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก บริษัทอาจจะมีความกังวล เพราะเป็นหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานให้กับลูกน้อง ควบคุม ตรวจสอบ สอนงานลูกน้อง ซึ่งอาจจะไม่สามารถทำได้เต็มที่ประสิทธิภาพหากไม่ได้ลงมาดำเนินการลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง จึงมองว่าตำแหน่งที่มีผู้ได้บังคับบัญชาไม่เหมาะสมกับ

รูปแบบของ telework (Stanworth and Stanworth, 1991) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ AT&T (1999) ได้ค้นพบจากการทดลองใช้นโยบาย Telework พบว่าร้อยละ 55 บริษัทในสหรัฐอเมริกา มีผู้จัดการที่ทำงานแบบ telework มากถึง 23% ซึ่งสาเหตุมาจากเพราะการทำงานของพวกเขาสามารถทำได้โดยไม่ต้องไปเจอลูกน้องอยู่แล้ว การทำงานเป็นระบบ Virtual ทั้งหมด หน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายสามารถทำได้โดยไม่ต้องเข้ามาปฏิบัติหรือควบคุมด้วยตัวเองที่สำนักงาน โดยหนึ่งสัปดาห์อาจจะเข้ามาสำนักงานเพียงหนึ่งวันเพื่อจัดการกับภาระงานที่ไม่สามารถทำผ่านโทรศัพท์ อีเมลล์หรือ การประชุมทางไกลได้

ลักษณะงานที่มีความเหมาะสมกับ telework ได้เปลี่ยนจากเดิมที่เน้นเฉพาะงานที่พนักงานสามารถบริหารจัดการควบคุมงานของตัวเองได้ ปฏิบัติงานเบ็ดเสร็จในตัวเอง เป็นพิจารณาจากงานที่สามารถบริหารจัดการและประมวลผลข้อมูลที่สามารถทำได้บนระบบ Virtual ผ่านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในโลกปัจจุบันเป็นหลักได้หรือไม่ งานทุกงานที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอุปกรณ์ที่มีเฉพาะที่สำนักงาน หรืองานที่พนักงานไม่ต้องลงมือดำเนินการ/ปฏิบัติ สามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ เป็นงานที่เหมาะสมที่จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework ได้ แต่ยังมีลักษณะงานจำนวนมากที่สามารถนำมาออกแบบใหม่หรือ redesign ให้รูปแบบการทำงานเหมาะสมกับการทำแบบ telework ได้ เช่น นักบัญชี, ทนายความ, ผู้สื่อข่าว อาจารย์ หรือผู้จัดการที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลหรือจัดการข้อมูล ทั้งนี้ พนักงานกับผู้จัดการหรือหัวหน้างานสามารถที่จะออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่ร่วมกัน เพื่อให้รูปแบบการทำงานสอดคล้องและสามารถทำงานแบบ telework ได้

2.1.3.3 ปัจจัยที่ 3 บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organization and Management context)

Kellyann Berube Kowalski, Jennifer Ann Swanson (2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำคัญของการนำ telework มาใช้กับองค์กร ในด้านการสนับสนุนของผู้บริหารและหัวหน้างาน และวัฒนธรรมความไว้วางใจ หรือ Trust ดังนี้

- การสนับสนุนของผู้บริหารและหัวหน้างาน

รูปแบบการทำงานแบบ telework จะทำได้หรือไม่นั้น การสนับสนุนจากทุกระดับภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยแรกที่จะช่วยให้รูปแบบการทำงานแบบ teleworking ประสบความสำเร็จ ซึ่งการสนับสนุนที่สำคัญที่สุดคือการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด (Top) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วถ้าผู้บริหารไม่สนับสนุนไม่เห็นด้วย การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้นอยู่แล้ว การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงถูกจัดว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำมาใช้และความแพร่หลายของการทำงานแบบ teleworking (Igarria and Guimaraes, 1999) ผู้บริหารส่วนมากไม่ต้องการนำมาใช้

เนื่องจากรู้สึกว่าจะตัวเองจะเสียอำนาจควบคุมไป ซึ่งจากการสำรวจของ National Computing Centre (1992) ผู้จัดการกว่า 25,000 คน ของบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศอังกฤษแสดงให้เห็นว่าพวกเขาไม่เชื่อว่าจะสามารถบริหารจัดการ กระตุ้น และสั่งการพนักงานของเค้าได้โดยการทำงานแบบ telework

การสนับสนุนจากหัวหน้างานก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของนโยบาย โดยจากการศึกษาของ Hartman et al. (1991) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานที่เข้าใจและให้การสนับสนุนลูกน้องกับความพึงพอใจนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางที่ดี เมื่อพนักงานรู้สึกว่าจะได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน พนักงานจะมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นด้วย (Haines et al., 2002)

- วัฒนธรรมความไว้นับถือเชื่อใจขององค์กรที่มีต่อพนักงาน (Trust)

เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการทำงานแบบ teleworking องค์กรจะต้องมีความเชื่อใจเป็นพื้นฐานในทุกๆระดับ หัวหน้างานต้องเชื่อใจว่าพนักงานจะสามารถทำงานได้อย่างดี พนักงานก็ต้องเชื่อใจหัวหน้างานว่าจะสามารถดูแลเค้าได้อย่างเท่าเทียมเสมอภาค ซึ่งถ้าวัฒนธรรมขององค์กรไม่ได้เป็นแบบไว้นับถือเชื่อใจซึ่งกันและกัน ก็จะไม่เกิดลักษณะดังกล่าว ซึ่งในความเป็นจริง Cascio (2000) กล่าวว่าไว้วางใจกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าขาดความไว้วางใจภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวก็ไม่มีทางที่ telework จะประสบความสำเร็จได้ แม้ว่าในด้านอื่นๆ จะพร้อมมากแค่ไหนก็ตาม ชัดเจนว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการทำงานแบบ telework ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่สะท้อนว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติที่ดีและความพึงพอใจในงาน รวมทั้งถ้าเกิดไม่มีความเชื่อใจก็จะเกิดความเครียดและเป็นผลทางลบ

ในปัจจุบันคนสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ work anywhere at anytime แต่องค์กรหลายแห่งก็ยังให้คุณค่าและจ่ายค่าตอบแทนจากการมาทำงาน (Inputs) และตีความว่าการมาทำงานเท่ากับทำงานและเกิดผลงาน (Potter, 2003) ซึ่งจริงๆ แล้ววัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจจะต้องมีการทบทวนความคิดใหม่ว่าอะไรคือการทำงาน และจะจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการทำงานอย่างไร โดยส่วนประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นจะต้องเป็นแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ประสิทธิภาพการทำงานควรวัดจากผลงาน จาก assignment หรือจาก Project ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่จากชั่วโมงการทำงานที่อยู่ที่สำนักงาน (Grensing-Pophal, 1999)

เช่น บริษัท In Focus ที่พยายามลดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติว่าในหนึ่งวันจะต้องทำงานตั้งแต่ 8 โมง ถึง 5 โมงเย็น ซึ่งหัวหน้างานพบว่าเมื่อเปลี่ยนมาใช้รูปแบบ telework พนักงานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น มีความเต็มที่จะทำงานหนักมากขึ้นจากเดิม และการวัดประเมินก็จะวัดจากผลที่ออกมาว่าเป็นไปตามเป้าที่กำหนดหรือไม่ (Schwartz, 1997) หรือบริษัท Boeing เองก็เปลี่ยนจาก

การเน้นที่ชั่วโมงการทำงาน มาเป็นคู่มือผลการปฏิบัติงานแทน ในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน (Telecommute Connecticut, 2003) หรือบริษัท Merrill Lynch ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นสำคัญ มากกว่าสถานที่ที่ใช้ในการทำงาน (Telecommute Connecticut, 2003)

นอกจากนี้วัฒนธรรมความไว้วางซึ่งกันและกันสามารถสร้างได้โดยการ ส่งต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน สร้างเป็นพันธะสัญญาระหว่างกันเพื่อที่จะสร้างเป็นค่านิยมร่วมของ วัฒนธรรมองค์กร (Coleman, 1996) ความไว้วางจะเป็นผลที่เกิดจากค่านิยมร่วมที่ได้รับการสนับสนุน และนำโดยผู้นำองค์กร ผู้นำต้องเป็น role model ของการสร้างเชื่อและความหวังขององค์กรที่มี ต่อพนักงานและการปฏิบัติงาน (Allert, 1997).

หัวหน้างานมักจะยังกลัวว่าจะเชื่อใจลูกน้องได้หรือไม่ เวลาที่ลูกน้องไม่ได้ อยู่ในสายตา (Perin, 1991) โดย Lupton and Haynes (2000) พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำ telework มาใช้คือ มุมมองการบริหารจัดการแบบเดิม (management's traditional view of work) และการขาด ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่การที่หัวหน้างานไม่ให้คุณค่ากับพนักงานที่ทำงานแบบ telework และไม่ให้อำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่างๆกับพวกเขา (Cascio, 2000) หัวหน้างานจำเป็นต้องเชื่อ ใจลูกน้องแม้ว่าจะไม่สามารถควบคุม หรือเห็นพวกเขาได้ก็ตาม “Trust people working outside their field of vision” (Potter, 2003). ต้องเชื่อว่า พนักงานจะสามารถปฏิบัติตัวตามกฎระเบียบ และทำงาน ได้ตามที่เราคาดหวัง คือ สามารถควบคุมการทำงาน และควบคุมตัวเองได้ self-direction and self-control (Cascio, 2000) โดยการสร้างความไว้วางใจจะสร้างผ่านการ Empowerment ให้อำนาจตัดสินใจ เช่น ความสำเร็จของบริษัท Air Touch ที่ประสบความสำเร็จในการทำ Telework เพราะหัวหน้างานให้ อำนาจตัดสินใจกับลูกน้อง เกิดความสัมพันธ์แบบไว้วางใจกัน (Coleman, 1996)

การเปลี่ยนทัศนคติจากการบริหารแบบ “eyeball management” หรือการ บริหารที่ดูความประพฤติ การควบคุม การมาทำงาน เป็นการบริหารจากผลลัพธ์หรือ “Output management” ควบคู่กับการมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาช่วยจะสามารถช่วยลดทัศนคติที่เป็นอุปสรรค ต่อการทำงานแบบ Telework ลงได้ แต่บางครั้งก็เป็นเรื่องยากที่จะลบทัศนคติแบบ eyeball management ออกไป ไม่ว่าจะเพราะรูปแบบองค์กรที่เป็นแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) ความเฉื่อยไม่ยอม เปลี่ยนแปลง (inertia) ทัศนคติสมัยเก่าต่อการจัดการพนักงาน และความไม่สนใจเทคโนโลยีที่พัฒนา ก้าวหน้าไปมาก ซึ่งสามารถทำให้เกิดการตอบสนองแบบเสมือน real-time ได้อย่างรวดเร็ว ทดแทน การเดินทางไปเจอกัน ทำให้ยังคงมีบางองค์กรที่ไม่นำแนวทางการทำงานแบบ teleworking ไปใช้ การจะปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework ผู้บริหารและหัวหน้างานจะต้องไม่บริหารพนักงาน โดยการควบคุมพฤติกรรมการทำงานประจำวัน แต่รูปแบบที่เหมาะสมคือการบริหารจากเป้าหมายและ ผลงาน (Manage by Objective and Result)

- โครงสร้างองค์กร

Dr. V. Cano, C. Hatar, A. Zapatero, (1997) ได้ศึกษาถึงปัจจัยการพิจารณา ด้านโครงสร้างองค์กร โดยอ้างอิงงานวิจัยนักวิชาการท่านอื่นๆ ดังนี้

การทำงานแบบ teleworking ไม่เหมาะกับองค์กรที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบราชการที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชามาก (Bureaucratic and strongly hierarchical) เพราะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จะยากต่อการเปลี่ยนแปลง (Lipnack and Stamps,1994)

การทำงานแบบ telework จะเน้นการบริหารจัดการแบบ Horizontal สร้างทีมในระนาบแนวนอน และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการแชร์ข้อมูลระหว่างกัน กลุ่มหัวหน้างานหรือผู้บริหารบางส่วนอาจจะรู้สึกถูกคุกคาม หรือลำบากในการใช้เทคโนโลยีควบคุมลูกน้อง (Fulks and de Sanctis, 1995). รวมทั้งบางคนอาจจะไม่รู้ว่าประเมินผลงานของลูกน้องโดยไม่เห็นหน้ากันได้ อย่างไร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจและช่วยในการวางแผนงานสำหรับพนักงานที่ทำงานแบบ telework ก็จะช่วยลดแรงต้านจากหัวหน้างานเหล่านี้ได้ เช่น ให้การทำงานพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะความสามารถในการทำงานเป็นหลัก ไม่ใช่สถานะ/ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน หรือเวลาที่อยู่ในสำนักงาน (Becker,1997)

- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ Telework ของ กฟผ.

เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถูกกำหนดโดยกฎระเบียบปฏิบัติจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงเห็นว่าหากจะเปลี่ยนรูปแบบการพิจารณา จึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ด้วย พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เล่ม 117 ตอนที่ 31 ก. ลงวันที่ 7 เมษายน 2543 หมวด 2 การใช้แรงงานทั่วไป ได้กล่าวถึงสภาพการจ้างไว้ดังนี้

ข้อ 13 ให้นายจ้างกำหนดเวลาทำงานปกติของลูกจ้างไม่เกินสัปดาห์ละสี่สิบแปดชั่วโมง

ข้อ 14 ในวันที่มีการทำงานให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักไม่น้อยกว่าวันละหนึ่งชั่วโมงหลังจากลูกจ้างได้ทำงานในวันนั้นมาแล้วไม่เกินห้าชั่วโมง

นายจ้างและลูกจ้างจะตกลงกันกำหนดเวลาพักระหว่างการทำงานเป็นอย่างอื่นก็ได้ถ้าข้อตกลงนั้นเป็นประโยชน์แก่ลูกจ้าง ให้ข้อตกลงนั้นใช้บังคับได้

2.1.3.4 ปัจจัยที่ 4 อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)

ความพร้อมในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานได้นอกสำนักงานเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณา หลักสำคัญคือพนักงานต้องมีเครื่องมือที่เอื้อให้สามารถทำงานได้แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ที่สำนักงาน นอกจากอุปกรณ์ที่เป็นวัสดุสำนักงานที่กล่าวถึงแล้ว ยังรวมถึงพื้นที่เก็บและ

จัดส่งข้อมูลต่างๆ บนระบบด้วย เช่น อีเมล Voicemail ระบบการประชุมทางไกล (Teleconference) เป็นต้น และในด้านของเทคโนโลยีไม่เพียงแต่ hardware เท่านั้นที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง แต่ต้องมองในด้านของโปรแกรม software ที่สนับสนุนการทำงาน เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันระหว่างพนักงาน และองค์กรทำได้ง่ายขึ้นด้วย

งานวิจัยสนับสนุนให้เห็นว่าเทคโนโลยีที่เพียงพอเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การทำงานแบบ telework มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น เครื่องมือที่ทำให้เกิดประสานงานร่วมมือกันได้ โทรศัพท์ และโครงสร้างเครือข่ายพื้นฐานที่จะช่วยสนับสนุนเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในแง่ของ telework เทคโนโลยีเครือข่าย ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่าย แอปพลิเคชันและอุปกรณ์ที่ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารและเกิดความร่วมมือระหว่างกัน เข้าถึงข้อมูลในคอมพิวเตอร์สำนักงาน และคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของแต่ละคนได้

โดยระดับความพร้อมของระบบ IT ขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ
คือ

ตารางที่ 2.3 ระดับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีขององค์กร

ระดับการสนับสนุน	การสนับสนุนที่จัดให้พนักงาน
<p>High-level IT support</p> <p>การสนับสนุนด้านไอทีระดับสูง มีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์หลายอย่างและส่วนมากองค์กรระดับนี้จะสนับสนุนการทำงานแบบ telework อย่างเต็มที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Audio, video-conferencing and online presence tools (e.g. WebX and Skype) - instant messaging and chat tools (e.g Jabber, MSN) - laptops, mobile and handheld devices (iPhones, iPads) - high-speed internet connection to allow for a seamless office ‘working away’ experience - Electronic calendar tools (iCal) - multiple screens for visual display of work - virtual desktops - collection of Web-based tools - cloud services that allow working away from the office (e.g. web-based email, Microsoft Exchange and Sharepoint online)

ตารางที่ 2.3 ระดับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีขององค์กร (ต่อ)

ระดับการสนับสนุน	การสนับสนุนที่จัดให้พนักงาน
<p>Medium-level IT support</p> <p>การสนับสนุนด้านไอทีระดับกลาง องค์กรมีการสนับสนุนที่จำกัดโดย พนักงานจะต้องนำอุปกรณ์ส่วนตัว มาเอง (BYOD) และองค์กรจะ จัดเตรียมให้บางส่วน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medium level networking and collaboration tools that allow access to files and servers (e.g. audio/video tools) - mobile phones - Limited collaboration between team members and limited use of handheld devices - Dial-up conferencing tools - medium speed internet connection - some Web-based tools
<p>Low-level IT support</p> <p>การสนับสนุนด้านไอทีระดับต่ำ ไม่ มีการสนับสนุนเทคโนโลยี อุปกรณ์ สำหรับการทำงานแบบ Teleworking</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Limited networking and collaboration tools and devices - Low speed internet connection to access files on servers - web-based email - mobile phones and landlines

บริษัท CISCO ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง A guide to Teleworking technology ว่าการทำงานแบบ Telework สิ่งแรกที่สำคัญคือพนักงานต้องสามารถเข้าถึงเครือข่าย เข้าถึง ข้อมูลของบริษัทได้จากนอกสำนักงาน (Remote Access) พนักงานที่ทำงานแบบ Telework หรือเรา เรียกว่า “Teleworkers” มีความจำเป็นและต้องการระบบติดต่อและสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและกับ บริษัทที่เสถียรและมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ทำงานแบบปกติ พวกเขาต้องการพื้นที่นอก สำนักงานสำหรับทำงานในรูปแบบที่พวกเขาต้องการซึ่งก็จะแตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่แต่ละคน ได้รับมอบหมาย (working style) แต่ทั้งนี้พนักงานต้องยังสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพร่วมกับ เพื่อนร่วมงาน ดังนั้น โครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยให้ teleworkers สามารถทำงานทางไกลได้ต้องใช้งาน ได้ง่าย เสถียร และมีประสิทธิภาพ

2.1.3.4.1 การเชื่อมต่อสำหรับเปิดการเข้าใช้งาน (Connectivity)

การเชื่อมต่อเข้าถึงเครือข่ายเป็นปัจจัยพื้นฐานและเป็น ช่องทางในการเคลื่อนย้ายข้อมูลต่างๆ จากสำนักงานของ teleworkers ซึ่งการรักษาความปลอดภัยของ ข้อมูลต่างๆ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง สิ่งที่ทำหายคือจะจัดการอย่างไรกับการเปิดให้เข้าถึงข้อมูลให้

พนักงานที่ได้รับสิทธิ์เข้าถึงได้อย่างอิสระ และป้องกันไม่ให้คนอื่นๆ ที่ไม่ได้รับสิทธิ์นี้เข้าถึงข้อมูลได้ หรือให้เข้าถึงได้ทุกคน

teleworkers จะต้องสามารถเข้าถึง applications โปรแกรมที่
ต้องใช้ในการทำงานได้ ซึ่งก็จะต้องมีความน่าเชื่อถือ เสถียร ปลอดภัยแม้ว่าจะเข้าจากนอกสำนักงาน
ซึ่งบางแห่งอาจจะสนับสนุนอุปกรณ์อื่นๆ หรือเงินเบียดเบียนสำหรับการทำงานที่บ้านด้วย สำหรับค่า
อินเทอร์เน็ตหรือค่าใช้จ่ายในการทำงานอื่นๆ

ซึ่งในส่วนของ connectivity สามารถแบ่งรายละเอียดได้ 5
ประเด็นดังนี้

• Broadband Connectivity ไม่ได้จำกัดว่าต้องเป็นประเภทใด
แต่ต้องพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. Speed เป็นปัจจัยที่สำคัญเพราะการทำงานแบบ Teleworking
จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกัน เช่น video-conference หรือ Skype ดังนั้นระบบจึงควรมีความเร็วที่
เพียงพอ ความเร็ว 1.5Mbps down and 256kbps up หรือเทียบเท่า ADSL เพียงพอต่อการทำงานแบบ
Telework แต่อาจจะมีปัญหาเวลาใช้ระบบการประชุมแบบ video conference หากจะให้เหมาะสมและ
เพียงพอต่อ Teleworkers มากที่สุด ควรมีความเร็วมากกว่า 10Mbps down 1Mbps up หรือเทียบเท่า
ADSL2+

2. Download limit โดยปกติมักจะมีการกำหนด GB ของ
การดาวน์โหลดต่อเดือน และจะเริ่มชะลอความเร็วของการเชื่อมต่อ ในบริบท teleworking ข้อจำกัด
เหล่านี้ ไม่เพียงเฉพาะการดาวน์โหลดทางอินเทอร์เน็ต แต่ข้อมูลทั้งหมดที่รับส่งจากธุรกิจของพนักงานขาย
โทรศัพท์

3. Funding ไม่มีหลักปฏิบัติกำหนดไว้ว่านายจ้างจะต้อง
จัดระบบอินเทอร์เน็ตให้กับพนักงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของแต่ละองค์กร บางบริษัทอาจจะ
ทำงานบนสมมติฐานที่ว่าส่วนใหญ่ของพนักงานของพวกเขาจะมีระบบอินเทอร์เน็ตที่บ้านของตนเอง
อยู่แล้ว ไม่จำเป็นที่บริษัทต้องจัดหาให้ แต่ในบางบริษัทก็ให้พนักงานสามารถนำค่าใช้จ่ายส่วนนี้มาเบิกได้
เพื่อเป็นการสนับสนุนนโยบาย telework อย่างจริงจังมากขึ้น ให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อนโยบาย

• Secure access การรักษาความปลอดภัยด้านไอทีเป็นสิ่ง
จำเป็น VPN หรือ เครือข่ายส่วนตัวเสมือน จะสร้างความปลอดภัย รับรองความปลอดภัยและเข้ารหัส
การเชื่อมต่อจาก teleworker ผ่านอินเทอร์เน็ตและเข้าสู่ข้อมูลภายใน ระบบและทรัพยากรต่างๆ ของ
องค์กร ซึ่ง VPN ส่วนใหญ่จะติดมากับ Network Routers การสร้างการเชื่อมต่อ VPN มักต้องใช้ชื่อ
ผู้ใช้และรหัสผ่านที่เข้มงวดและต้องติดตั้งโปรแกรมลงในอุปกรณ์ของพนักงานบางบริษัทที่มีการขยาย

โดยการเพิ่มเครือข่าย ไปติดที่บ้านของพนักงานซึ่งแม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่า แต่เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับ teleworkers ให้ทำงานง่ายที่สุด ไม่ต้องกรอก username หรือ password เลย โดยเปรียบเสมือนการโอนย้าย ความยุ่งยากให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน IT แทนที่พนักงานจะต้องดำเนินการเอง

แต่อีกทางเลือกคือบางองค์กรเลือกที่จะไม่ใช่ VPN แต่ใช้ cloud Application แทนซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลจากที่ไหนก็ได้ โดยใช้การใส่ username และเข้ารหัสเช่นเดียวกับระบบ VPN นั่นเอง

- Application

1. Local Desktops teleworkers จะได้รับอุปกรณ์ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ pc หรือ Notebook สำหรับใช้งาน โดยจะรวมถึงการดูแลป้องกันข้อมูล สำรองข้อมูล ป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รักษาความปลอดภัยข้อมูล (การป้องกันไวรัส/แฮ็ก) ตลอดจนการจัดการและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้ดูแลระบบไอที

2. Desktop Virtualisation ระบบการจัดเก็บข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของพนักงานแต่ละคน ขึ้นสู่ระบบศูนย์กลางของบริษัท (enterprise data centre) ซึ่งมีข้อดีที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ไม่ว่าจะใช้งานจากคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์เครื่องไหนหรือที่ไหนก็ได้

3. Cloud Services การใช้งาน teleworkers สามารถเข้าถึง แอปพลิเคชันและข้อมูลของพวกเขาผ่านทางเว็บเบราว์เซอร์จากอุปกรณ์ใดก็ได้ ทุกที่ที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะอยู่ในสำนักงานหรือนอกออฟฟิศ นอกเหนือจากความยืดหยุ่นในด้านของขนาดพื้นที่ที่ใช้เก็บข้อมูลที่สามารเพิ่ม ลดได้ ยังสามารถให้การสื่อสารทางไกลแก่พนักงานทุกคน โดยมีค่าใช้จ่ายต่ำ เพราะไม่ต้องติดอุปกรณ์หรือคาน์โหนดอะไรเพิ่มเลย เพียงแค่ login ผ่านเครือข่ายแบบใช้สายหรือแบบไร้สายที่แพร่หลาย ซึ่งในอนาคต Cloud ถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นช่องทางหลักในการเก็บฐานข้อมูล และเทคโนโลยีต่างๆ ก็จะต้องพึ่งพา Cloud เป็นหลัก

- Computing mobility ความคล่องตัว การที่อุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ของสำนักงานที่ใช้เป็นแบบตั้งโต๊ะ (PC) ก็เป็นอุปสรรคหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานไปสู่ teleworking การใช้อุปกรณ์ที่สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างคอมพิวเตอร์พกพา notebook จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรควรจะต้องจัดหาให้พนักงาน จะเป็นรุ่นหรือสัณฐานภาพสูงต่ำก็ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของหน่วยงานและความจำเป็นในการใช้งาน โดยจะต้องมาพร้อมกับโปรแกรมที่ถูกลิขสิทธิ์และการป้องกันความเสี่ยงต่างๆ เช่น การถูกขโมยข้อมูล การโดน virus malware หรือภัยคุกคามทางเทคโนโลยีอื่นๆ ด้วย

บางบริษัทที่มีขนาดเล็ก อาจจะใช้ remote access software เช่น Symantec's PC Anywhere เพื่อให้คอมพิวเตอร์ PC ที่บ้านสามารถเข้าถึงข้อมูลของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้ แต่ทั้งนี้จะมีข้อเสียที่ต้องเปิดทั้งสองเครื่องพร้อมกันจึงจะใช้งานได้ ซึ่งทำให้ต้องมีคนที่สำนักงานเช็คให้อีกคนว่าเครื่องได้เปิดแล้วเป็นการเพิ่มงาน แต่ด้วยเทคโนโลยี Cloud ในปัจจุบันทำให้ปัญหาเหล่านี้หมด teleworkers ไม่จำเป็นต้องมี notebook อาจจะใช้คอมพิวเตอร์ที่บ้านเข้าก็ได้ดึงข้อมูลจาก Cloud และอาจจะให้ tablet หรือ smartphones เพื่อความสะดวกในการใช้งานที่เพิ่มขึ้นด้วย

ในด้านที่ว่าใครควรจะเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ เหล่านี้ ให้กับพนักงาน ยังคงมีสองแนวทางคือบริษัทจัดหาให้และให้พนักงานจัดหาและนำอุปกรณ์มาเอง ซึ่งบางบริษัทอาจจะให้งบประมาณแล้วไปให้พนักงานไปเลือกซื้อเอง หรือบางแห่งก็จะออกหลักเกณฑ์มาตรฐานว่าหากเป็นพนักงานที่ทำงานแบบ Telework จะได้รับอะไรบ้าง หากพนักงานไม่ต้องการใช้ก็ต้องจัดหาหรือนำอุปกรณ์ของตัวเองมาใช้ ซึ่งแม้ว่าในอดีตอาจจะมีกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย หรือความเสี่ยงจากการนำอุปกรณ์ส่วนตัวของพนักงานมาใช้งาน แต่จากผลสำรวจที่ผ่านมาพบว่าหน่วยงานด้านไอทีสามารถจัดการและควบคุมความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างไม่มีปัญหาผ่านการเข้ารหัสเหมือนการใช้งานปกติ

- Office wifi บริษัทควรมี wifi ที่มีความเร็วเพียงพอให้บริการกับพนักงาน เพื่อให้ Teleworker สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างสะดวก ทุกที่เพียงแค่เปิดคอมพิวเตอร์ ไม่ต้องเสียบเวลาหาสาย Lan เพื่อเชื่อมต่อ

2.1.3.4.2 ระบบประสานการทำงานระหว่างกัน (Collaboration)

การที่จะทำให้ teleworkers ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากเทคโนโลยีที่รองรับ แล้วยังต้องมีระบบที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ การสื่อสารระหว่างกันทั้งผ่านการพูดคุยทางโทรศัพท์หรือการประชุมเสมือนจริง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จะสร้างและไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเทคโนโลยีต่างๆ ในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย

- Voice & Conferencing
- Video Conferencing (Personal/Multi-Purpose Rooms/ Immersive Rooms)
- Presence การแสดงสถานะ ซึ่งจะระบบ Presence service ที่แสดงผลเพื่อให้ทั้ง Teleworkers และเพื่อนร่วมงานรู้สถานะ โดยจะแปลมาจากการกรอกข้อมูลนัดหมายต่างๆ ลงในโปรแกรม เช่น ตารางประชุม ปฏิทิน เป็นต้น ซึ่งก็จะทำให้รู้ว่าผู้ที่เราต้องการจะ

ติดต่อซึ่งอยู่กันคนละสถานที่ ตอนนี่ว่างหรือไม่ว่าง คิดธุระอะไรอยู่ สามารถรบกวนได้หรือไม่ ทำให้พนักงานสามารถวางแผนบริหารจัดการเวลาของตัวเองได้

- Messaging การใช้ E-mail ต้องไม่ถูกจำกัดการส่งว่าจะต้องทำผ่าน VPN หรือจำกัดโปรแกรมที่ใช้ในการส่ง พนักงานต้องใช้ได้อย่างสะดวก/ มีช่องทางส่ง Instant Messaging เพื่อใช้สื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างกัน

- Sharing & Knowledge Tools เช่น Desktop Sharing เพื่อให้สามารถแชร์ข้อมูลกับผู้ที่สื่อสารด้วยได้ รวมถึงอธิบายได้อย่างเสมือนประชุมร่วมกันอยู่จริงๆ ผู้ประชุมสามารถเห็นหน้าจอคอมพิวเตอร์ของเราแบบที่เราเห็น และยังสามารถให้ที่ร่วมประชุมร่วมแก้ไขข้อมูลหรือเปลี่ยนแปลงส่วนต่างๆ ไปพร้อมๆ กันได้ / Enterprise Social Tools สร้างสังคมออนไลน์ เฉพาะสำหรับพนักงานในองค์กรขึ้นมา โดยอาจจะมีพื้นที่ให้ลงข้อมูล ลงรูปส่วนตัวต่างๆ มีห้องให้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่สนใจ คลังข้อมูลองค์ความรู้ พื้นที่ให้เขียนเล่าเรื่องที่ตนเองอยากจะบันทึกหรือสนใจ เป็นต้น

2.1.3.4.3 Workplace Environment

- Furniture ต้องจัดให้มีความสะดวกสบายสำหรับพนักงาน รวมถึงมีความปลอดภัยต่อการทำงาน เช่น เก้าอี้ที่เหมาะสม ปริมาณแสงไฟที่เพียงพอ และระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย รวมทั้งโต๊ะประจำตัวก็ควรลดลง เพื่อตอบสนองนโยบาย Telework ที่ทุกคนควรจะมีโต๊ะประจำ

- Incidentals รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปทำให้มีรายการอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานบางอย่างมีความต้องการใช้มากขึ้น เช่น ปากกาไวท์บอร์ด กระดานประชุม เครื่องปริ้นท์ เครื่องสแกนจะมีความต้องการใช้มากขึ้น จากพนักงานแบบ Teleworkers

- Installation & Onboarding บริษัทควรอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการติดตั้ง การตั้งค่าโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการทำงานให้กับพนักงาน Teleworkers เพราะพนักงานทุกคนอาจจะไม่ได้มีความรู้ความสามารถทางเทคนิค แต่ทุกคนมีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ ควรช่วยให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยในการใช้งาน หรืออาจมีโปรแกรมฝึกอบรมสอนการใช้งานให้กับพนักงาน

- Support ระหว่างการทำงานจะต้องมีหน่วยงาน IT อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือกรณีเกิดปัญหาหรือคำถามในการใช้งานต่างๆ แก่ Teleworkers

ศิววัฒน์ สังข์แก้ว (2551) ได้ศึกษาเรื่องการนำ “Work anywhere” มาใช้กับบริษัทเอกชน และได้กล่าวถึงเทคโนโลยีการสื่อสารขององค์กรที่ทำงานแบบ Telework ไว้ว่า การทำงานระยะไกล (telework) หรือการทำงานจากภายนอกเข้ามา ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการในเรื่องดังต่อไปนี้

- Network System เป็นการจัดการในส่วนของการเชื่อมต่อโครงสร้างเครือข่ายสื่อสารเข้าด้วยกัน
- Application System เป็นการจัดการในส่วนของการจัดการ Applications ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานให้สามารถทำงานจากภายนอกได้สะดวก
- Data base System เป็นการจัดการในส่วนของการจัดการข้อมูลต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในแต่ละ Application
- Support System เป็นการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงาน ตัวอย่างเช่นระบบ Video Conference เป็นต้น
- Security System เป็นการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยของระบบทั้งหมดที่นำมาใช้งานใน Virtual Organization

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยเรื่องความเป็นไปได้ในการนำนโยบาย Telework มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยจะพิจารณาความเหมาะสมของ 4 ปัจจัย ดังแผนภาพนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

3.2 รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบการทำงานแบบ telework มาใช้กับ กฟผ. ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญที่งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำ telework ไปดำเนินการในองค์กรต่างๆ 4 ปัจจัย คือ ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics) ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position) บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context) และความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology) ซึ่งการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างสมมติฐานบนความเป็นไปได้

ของกระบวนการ เนื่องจากการศึกษาเชิงคุณภาพจะสามารถช่วยให้ทราบทั้งข้อมูลในด้านความรู้สึกนึกคิด แนวทางความคิดที่หลากหลาย ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่จำกัดกรอบแนวความคิดตามแนวทางของงานวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป โดยจะดำเนินการโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3.3 พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

สำนักงานใหญ่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เนื่องจากลักษณะงานหลักเป็นงานวางแผน ออกแบบนโยบาย และประสานงานเป็นหลัก ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะส่วนแรกขององค์กรที่สามารถเปลี่ยนมาใช้การทำงานแบบ telework ได้มากที่สุด

3.4 ผู้ให้ข้อมูล (Key Information)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสำนักงานกลาง โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม จำนวนประมาณ 30 ราย คือ

1. ผู้บริหาร ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป 2 ราย
2. ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) 5 ราย
3. ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 3 ราย
4. พนักงาน (User) 20 ราย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มเลือกตัวอย่าง จากบุคคลที่ผู้วิจัยสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้ โดยร่วมกับการพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างตามหลักการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร ผู้วิจัยพิจารณาจากความรับผิดชอบและภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารท่านนั้น โดยหากมองในมิติของงาน สามารถแบ่งได้เป็นงานหลัก (Core business) และงานสนับสนุน (Support department) ดังนั้น เพื่อให้ได้มุมมองทั้งสองด้าน ผู้วิจัยจึงได้เลือกผู้บริหารจากสายงานหลัก 1 ท่าน และสายงานสนับสนุน 1 ท่าน
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล พิจารณาเลือกจากผู้ที่มีมุมมองว่ามีความรู้ครบและมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ โดยมีประเด็นหลักที่ผู้วิจัยต้องการ ศึกษาอยู่ 3 ประเด็นคือ ด้านกฎหมาย ด้านกฎระเบียบข้อบังคับของ กฟผ. และด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

3. ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พิจารณาเลือกจากผู้ที่มีข้อมูลองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กฟผ. เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้าน
4. กลุ่มพนักงาน (User) พิจารณาเลือกโดยกระจายลักษณะงานเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มงานและประเภทงานที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถสะท้อนลักษณะการทำงานของ กฟผ. ในปัจจุบันว่าสอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบ telework หรือไม่อย่างไร

3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลของ กฟผ. ทั้งในแง่มุมมองของลักษณะธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงนโยบายต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมและแนวโน้มขององค์กร
2. ขั้นการศึกษาวรรณกรรม โดยศึกษาทั้งจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในรูปแบบ Telework ได้ศึกษานิยามความหมาย ผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณานำ Telework มาใช้ในองค์กร รวมทั้ง แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาสรุปจัดทำกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยความเป็นไปได้ในการนำ Telework มาใช้กับ กฟผ.
3. ออกแบบคำถามเบื้องต้นจากข้อมูลข้างต้นที่จะสามารถนำไปสู่การตอบคำถามงานวิจัยได้
4. สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม
5. สรุปแนวทางและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการของ กฟผ.

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัย โดยจำแนกตามกรอบการวิจัย ได้ดังนี้

4.1 ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)

จากการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาลักษณะหรือบุคลิกภาพของพนักงานว่าเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบ telework หรือไม่นั้น พบว่าในมุมมองว่าพนักงานที่มองเพื่อนร่วมงานและคนภายในองค์กร ส่วนใหญ่ยังมองว่าในภาพรวมคน กฟผ. ยังไม่พร้อม พนักงานยังคงขาดวินัยในตนเองและต้องการการควบคุม และมองว่าพนักงานเกินกว่าครึ่งจะมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง เนื่องจากบริหารจัดการตัวเองไม่ได้ ใช้เวลาทำงานไปทำอย่างอื่น วัฒนธรรมของคนยังไม่สอดคล้องและเอื้อต่อการทำงานแบบ telework คนยังต้องการการควบคุม จะเห็นได้จากแม้ว่าปัจจุบัน กฟผ. จะมีการปรับระบบลดเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถเลือกเวลาเข้าออกงานได้ด้วยตนเอง เพียงนับให้ครบตามชั่วโมงการทำงานที่กำหนด แต่ก็ยังมีคนจำนวนมากที่มาสายหรือออกก่อนเวลา ประกอบกับผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านไม่เพียงมองเฉพาะพนักงาน กฟผ. เท่านั้นแต่มองในระดับประเทศว่า รูปแบบการทำงานแบบนี้ไม่เหมาะกับ “คนไทย” เพราะมองว่าคนไทยขาดระเบียบวินัยในตนเอง และต้องการการควบคุม เห็นได้จากการขี้บรด การทิ้งขยะ และการต่อแถวเข้าคิวต่างๆ

กลุ่มพนักงานให้ความเห็นว่าองค์กรในปัจจุบันยังมีบุคลากรกลุ่ม Baby boomer และ Generation X อยู่จำนวนมาก ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะต้องใช้เวลาในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านนโยบายขึ้นได้ ดังนั้นมองว่า แม้จะเป็นนโยบายที่ดี แต่ยังไม่เหมาะสมกับปัจจุบัน ควรรอให้พนักงานเก่าเกษียณไปก่อน เปลี่ยนเลือดใหม่และค่อยเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบบุคลิกภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ในเบื้องต้น ตามแบบทดสอบบุคลิกภาพ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) พบว่า พนักงานแต่ละคนมีบุคลิกภาพที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่มีบุคลิกภาพสอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานแบบ telework ตามทฤษฎี และยังมีข้อสังเกตว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมตามทฤษฎี บางท่านกลับไม่ต้องการให้ กฟผ. นำรูปแบบการทำงานแบบ telework มาใช้ เนื่องจากมองว่าคนรอบข้าง เพื่อนร่วมงาน

คนอื่นๆ หรือผู้ที่ตนเองต้องเกี่ยวข้องในการทำงาน ยังไม่มีความพร้อม และจะเป็นการปล่อยเสียเข้าป่า อาจเกิดผลเสียในงาน จะทำงานได้ยากขึ้นมากกว่าจะเกิดประโยชน์นั่นเอง

4.2 ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)

กฟผ. แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มงาน (Cluster) 11 ประเภทงาน (Job family) 29 สายอาชีพ (Sub Job family) ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะงานและตำแหน่งงานของ กฟผ.

กลุ่มงาน (Cluster)	ประเภทงาน (Job family)	สายอาชีพ (Sub Job family)
Strategy	นโยบายและแผน	นโยบายและแผน
	วางแผนระบบไฟฟ้า	วางแผนระบบไฟฟ้า
	พัฒนารูรูกิจ	พัฒนารูรูกิจ
Operation & Operation Support	ผลิตไฟฟ้า	เดินเครื่อง บำรุงรักษาโรงไฟฟ้า ประสิทธิภาพโรงไฟฟ้า
	ผลิตและจัดหาเชื้อเพลิง	ผลิตและจัดหาเชื้อเพลิง
	ระบบส่ง	ระบบส่ง ระบบสื่อสาร ควบคุมระบบ
	คุณภาพ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	พัฒนาคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
Engineering & Project	วิศวกรรมและก่อสร้าง	วิศวกรรมและออกแบบ ก่อสร้าง
Corporate	ตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบภายใน
	บัญชีและการเงิน	บัญชีและการเงิน

ตารางที่ 4.1 ลักษณะงานและตำแหน่งงานของ กฟผ. (ต่อ)

กลุ่มงาน (Cluster)	ประเภทงาน (Job family)	สายอาชีพ (Sub Job family)
Corporate	เทคโนโลยีสารสนเทศ	เทคโนโลยีสารสนเทศ
	แพทย์และอนามัย	แพทย์และอนามัย
	กฎหมาย	กฎหมาย
	บริหารและบริการ	กิจการสังคม สื่อสารองค์กร ทรัพยากรบุคคล พัสดุและจัดหา ขนส่ง บริหาร/บริการทั่วไป เลขานุการ โยธา การจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า

ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามความคิดเห็นว่าลักษณะงานหรือตำแหน่งงานใดใน กฟผ. ที่คุณคิดว่าเหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบ telework จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 กลุ่ม โดยสามารถสรุปลักษณะของงานที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าเหมาะสมกับ telework ได้ดังนี้

1. งานที่มีการเก็บข้อมูลและมีกระบวนการทำงานผ่านระบบอยู่แล้ว ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน
2. งานที่มอบหมายให้ทำเป็น project หรือเป็น โครงการ/เป็นชิ้นงาน งานส่วนใหญ่ใน กฟผ. สามารถ
3. งานที่สามารถทำคนเดียวได้ โดยไม่ต้องติดต่อสื่อสาร ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นบ่อย
4. งานของผู้บริหารที่ต้องดูแลงานหลายส่วนหรือมีขอบเขตการทำงานที่กว้าง และเป็นกลุ่มที่ไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า มองว่างบางงานอาจจะสามารถทำในรูปแบบ telework ได้ในบางช่วงเวลา เพราะบางช่วงต้องลงมือปฏิบัติ แต่บางช่วงเป็นการวางแผนวางกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับฤดูองงาน และอีกท่านให้ความเห็นโดยมองว่า งานทุกงานสามารถทำในรูปแบบ telework

ได้ หากมีฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้อย่างครบถ้วนและมีเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน รวมทั้งงานบางลักษณะหากมีการ Redesign Job process ให้เหมาะสมก็สามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็น telework ได้ ยกเว้นงานที่ต้องลงมือปฏิบัติ เช่น IT Support, เลขานุการ, งานส่งหนังสือสารบรรณ, งานขนส่ง เป็นต้น

โดยจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร สามารถสรุปตัวอย่างงานใน กฟผ. ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการทำงานในรูปแบบ telework ได้ดังนี้

4.2.1 กลุ่มงาน Strategy

- นโยบายและแผน
- วางแผนระบบไฟฟ้า
- พัฒนาธุรกิจ

4.2.2 กลุ่มงาน Operation support

ควบคุมระบบ เช่น งานควบคุม Substation ที่สามารถ monitor ทางเทคนิคได้จากระบบ มีการแจ้งเตือนเมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้น และเคยทดลองใช้การ telework กับงานกลุ่มนี้แล้ว

4.2.3 กลุ่มงาน Engineering & Project

วิศวกรรมและออกแบบ เช่น งานวิศวะผลิตและจัดหา วิศวะวางแผนและนโยบาย

4.2.4 กลุ่มงาน Corporate

- ตรวจสอบภายใน
- บัญชีและการเงิน เช่น งานตรวจสอบบัญชี
- เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น งานเขียนโปรแกรม ออกแบบซอฟต์แวร์ งานควบคุม server และฐานข้อมูล Database ยกเว้นงานที่เป็น IT support ที่ไม่สามารถแก้ไขผ่านระบบ Remote access ได้ เป็นต้น เนื่องจากเป็นงานที่สามารถทำคนเดียวได้ ไม่ต้องสื่อสารกับใคร ส่วนใหญ่จะได้รับมอบหมายเป็นชิ้นงานอยู่แล้ว สามารถทำจากที่บ้านและส่งเป็นไฟล์เอกสารได้
- แพทย์และอนามัย เช่น การรักษาให้คำปรึกษาเบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์
- กฎหมาย เช่น งานคดี งานสอบสวน งานสัญญา งานประกันภัย และการให้คำปรึกษาตอบข้อหารือทางกฎหมาย

- สื่อสารองค์การ เช่น งานออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์
- ทรัพยากรบุคคล โดยจะเหมาะสมในบางงานที่เป็นรูปแบบของงานวิชาการ งานที่ไม่ต้องติดต่อกู้ค่า เช่น งานระเบียบบุคคล งานประเมินผล งานเทคโนโลยีสารสนเทศบุคคล งานสรรหา เป็นต้น

- พัสตและจัดหา เช่น งานรับและส่งข้อมูลในระบบ ที่สามารถทำผ่านระบบได้ทั้งหมด งานดังกล่าวข้างต้น ส่วนหนึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าสามารถทำได้ แต่ในปัจจุบัน กฟผ. ยังไม่พร้อม เนื่องจาก การจัดเก็บข้อมูลในการทำงานยังไม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นไฟล์เอกสารทั้งหมด รวมถึงสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่ยังจำกัดเฉพาะผู้บริหาร และการทำงานต้องมีการประชุมปรึกษาหารือผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารบ่อยครั้ง และบางส่วนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ทันที พร้อม เช่น งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิศวกรรมและก่อสร้าง (วิศวกรรมออกแบบ) งานกฎหมาย เป็นต้น

ทั้งนี้ ยังมีประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคือ การทำงานแบบ telework ไม่ได้เหมาะสมสำหรับทุกงาน โดยเฉพาะงาน Operation ซึ่งเป็นงานหลักเป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์กร และเมื่อคนกลุ่มหนึ่งทำได้ อีกกลุ่มหนึ่งทำไม่ได้ แม้ว่าจะเลือกดำเนินการเฉพาะสำนักงานใหญ่ก็ตาม แต่การเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ พนักงานอาจมองว่ามีความไม่เท่าเทียมและองค์กรมีการเลือกปฏิบัติ

4.3 บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context)

4.3.1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายของ กฟผ. ชี้แจงว่าผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. มีแนวคิดและมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไปศึกษาแนวทางการทำงานแบบ telework โดยฝ่ายบริหารมองเห็นประโยชน์ใน 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Management (BCM) เพื่อลดความเสี่ยงและความสูญเสียขององค์กร กรณีเกิดเหตุการณ์ที่หน่วยงานต้องหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องจากสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร เช่น อุทกภัย อัคคีภัย वादภัย แผ่นดินไหว การก่อการประท้วง จลาจล โรคระบาด เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ในกรณีเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ปี 2554 ซึ่งทำให้พนักงานจำนวนมากไม่สามารถเดินทางมาปฏิบัติงานที่สำนักงานได้ ซึ่งควรมีการวาง

ระบบรองรับว่าหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวในการย้ายสถานที่ปฏิบัติงานจากสำนักงานใหญ่ไปที่สำนักงานอื่น หรือโรงไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียง หรือหากเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติใหญ่ขึ้น ต้องมีระบบที่สามารถให้พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้านได้ ซึ่งก็จะทำให้ลดความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ลง และทำให้การทำงานรวมถึงภารกิจหลักของ กฟผ. เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่สะดุด

มิติที่ 2 ด้านต้นทุนขององค์กร มองว่าสามารถลดลงได้ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ ค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องต่างๆ และยังคงระยะเวลาที่สูญเสียไปของพนักงานจากการเดินทางจากบ้านพักมาสำนักงานด้วย

มิติที่ 3 ด้านความยืดหยุ่นของงาน โดยผู้บริหารเห็นว่าลักษณะงานบางประเภทไม่จำเป็นต้องเดินทางมาทำที่สำนักงาน ซึ่งการเพิ่มรูปแบบการทำงานก็จะทำให้เกิดความยืดหยุ่น พนักงานสามารถเลือกรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับงานของตัวเองได้ ประสิทธิภาพการทำงานก็น่าจะเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารทั้งสองท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เทคโนโลยีในปัจจุบันมีผลกระทบกับองค์กรอย่างรุนแรง (Disruptive) จนเราไม่มีสิทธิเลือกว่าเราจะรับหรือไม่รับ เพราะเทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ว่าจะมาถึงเราเอง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้รูปแบบของธุรกิจต้องปรับตัว ทั้งธุรกิจหลักและหน่วยงานสนับสนุนก็ต้องเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีส่วนหนึ่งทำให้การทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ปริมาณลดลง พนักงานจะเปลี่ยนไปทำเฉพาะงานที่มี Value มีคุณค่า โดยใช้เทคโนโลยีเหล่านี้มาทำงานแทนให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด และ กฟผ. ควรจะสนับสนุนในส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ notebook ซึ่งในปัจจุบันให้เฉพาะระดับผู้บริหารเท่านั้น แต่หากมีการทำงานในรูปแบบ telework องค์กรควรสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถทำงานบ้านหรือที่อื่นๆ ได้เสมือนมาทำที่สำนักงาน รวมทั้ง สำนักงานเองก็จะลดการใช้เอกสารที่เป็นกระดาษลง และจัดเก็บเอกสารต่างๆ ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์แทน นอกจากนี้ผู้บริหารมองว่า กฟผ. อาจจะไม่ได้อำนาจพิเศษต่างๆ แต่การที่เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น พนักงานที่บริหารจัดการเวลาการทำงานดีก็จะสามารถใช้เวลาที่เหลือไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรืออาจจะสร้างรายได้ช่องทางอื่นได้มากขึ้นอยู่แล้ว

สำหรับผลกระทบผู้บริหารมีความเห็นว่าจะมีผลกระทบในด้านการบริหารจัดการคน เพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คิดที่จะเปลี่ยน ยังคงติดกับรูปแบบปฏิบัติ ติดกรอบเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่ กลัวการสูญเสียหรือการถูกลดอำนาจที่เคยมีไป เพราะหากนำรูปแบบการทำงานแบบ telework มาใช้หัวหน้างานที่เคยมีอำนาจ ดูแลบริหารจัดการลูกน้องก็อาจจะรู้สึกว่าการถูกลดความสำคัญ ลดอำนาจควบคุมลง

เมื่อถามถึงระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหากให้ทำงานแบบ telework ผู้บริหารทั้งสองท่านให้ความเห็นว่า ขึ้นอยู่กับบุคคล ในการทำงานก็จะมีพนักงานส่วนหนึ่งที่มีความ

รับผิดชอบมีระเบียบวินัยในตนเอง สามารถทำงานได้ตามที่รับมอบหมายทุกครั้งโดยไม่ต้องตรวจสอบควบคุมมาก แต่ในภาพรวมปัจจุบัน กฟผ. ยังให้ความสำคัญการควบคุมลดเวลาทำงานอยู่เพราะ กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก และหลากหลาย แต่มองว่าในอนาคตหากทุกคนปรับเปลี่ยน culture มีค่านิยมที่ดีในการทำงาน มีความรับผิดชอบ การควบคุมเงื่อนไขในการทำงานต่างๆ คงไม่จำเป็น แต่ควรมาเน้นที่วัดผลการทำงานมากกว่า

โดยรวมผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลคิดว่า กฟผ. พร้อมกับการนำ telework มาใช้ แต่ที่สำคัญคือการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่จะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ สำหรับผู้บริหารฝ่ายโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าคิดว่า กฟผ. ควรมีการนำร่องทดลองกับส่วนงานสนับสนุนก่อนที่จะนำมาใช้กับส่วนงานที่อาจส่งผลกระทบต่อมากับองค์กรอย่างระบบไฟฟ้าหรือระบบควบคุมสำคัญต่างๆ เป็นต้น

4.3.2 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ Telework ของ กฟผ.

จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดูแลด้านระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร ได้ชี้แจงว่ามีกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง หากมีการพิจารณาปรับรูปแบบการทำงานของ กฟผ. ดังนี้

4.3.2.1 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ

หมวด 2 การใช้แรงงานทั่วไป

ข้อ 13 ให้นายจ้างกำหนดเวลาทำงานปกติของลูกจ้างไม่เกินสัปดาห์ละสี่สิบแปดชั่วโมง

ข้อ 14 ในวันที่มีการทำงาน ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักไม่น้อยกว่าวันละหนึ่งชั่วโมงหลังจากลูกจ้างได้ทำงานในวันนั้นมาแล้วไม่เกินห้าชั่วโมง

นายจ้างและลูกจ้างจะตกลงกันกำหนดเวลาพักระหว่างการทำงานเป็นอย่างอื่นก็ได้ถ้าข้อตกลงนั้นเป็นประโยชน์แก่ลูกจ้าง ให้ข้อตกลงนั้นใช้บังคับได้

4.3.2.2 พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

มาตรา 22 วงเล็บ 2 กำหนดให้ผู้ว่าการมีอำนาจ ในการกำหนดเงื่อนไขในการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง และออกระเบียบวิธีปฏิบัติงานของ กฟผ. โดยไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับของคณะกรรมการ

4.3.2.3 ระเบียบ กฟผ. ฉบับที่ 127 ว่าด้วย วันทำการ เวลาทำงาน และค่าล่วงเวลา

หมวดที่ 1 เรื่อง วันทำการ เวลาทำงาน และวันหยุด

ข้อ 5 กำหนดวันทำการ เวลาทำงาน วันหยุดของผู้ปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

- วันทำการ ได้แก่ ทุกวันของสัปดาห์ ยกเว้น วันหยุดประจำสัปดาห์และวันหยุดตามประเพณี

- เวลาทำงานปกติ วันละ 7 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 08.00 -16.00 น. เวลาระหว่าง 12.00-13.00 น. เป็นเวลาพัก ซึ่งไม่นับรวมเป็นเวลาทำงาน

- วันหยุดประจำสัปดาห์ ได้แก่ วันเสาร์ และวันอาทิตย์

- วันหยุดตามประเพณี เป็นไปตามประกาศ กพผ. ซึ่งผู้ว่าการจะได้กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยต้องไม่น้อยกว่าปีละ 13 วัน และถ้าวันหยุดตามประเพณีใดตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์จะหยุดชดเชยให้ในวันทำการถัดไป

ข้อ 8 การทำงานล่วงเวลาและหรือการทำงานในวันหยุด ให้กระทำได้ เฉพาะงานจำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งหากไม่ทำจะเป็นผลเสียต่อ กพผ. และจะต้องได้รับอนุมัติเห็นชอบในหลักการการเบิกค่าล่วงเวลาและหรือการทำงานในวันหยุดจากผู้บังคับบัญชา การขออนุมัติหลักการดังกล่าวจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับ ชื่อ นามสกุล หมายเลขประจำตัวของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะและระยะเวลาที่ต้องทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด

4.3.2.4 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 9 กำหนดไว้ว่า พนักงานของรัฐวิสาหกิจ นอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้น ได้เต็มเวลาด้วย ตามความในวงเล็บ 3

ดังนั้น การเพิ่มหรือเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบ Telework สามารถทำได้ แต่ต้องมีการแก้ไขระเบียบ กพผ.ฉบับที่ 127 หรือการออกระเบียบ หรือบันทึกสั่งการใหม่ที่ได้รับ ความเห็นชอบจากผู้ว่าการ กพผ. เพื่อให้มีผลบังคับใช้ เนื่องจากระเบียบเดิมออกโดยผู้ว่าการ การจะออกระเบียบหรือคำสั่งใดที่มีผลขัดกับแนวทางที่ปฏิบัติอยู่เดิมจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้อนุมัติ ในระดับเดียวกัน และการเพิ่มรูปแบบการทำงานแบบ Telework เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง ที่เป็นคุณกับพนักงาน จึงไม่ต้องดำเนินการขอเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างเป็นรายบุคคล แต่ทั้งนี้ผู้ให้ สัมภาษณ์มีความเห็นว่าอาจจะเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งขึ้นได้ ดังนี้

- การทำงานแบบ Telework เหมาะสมกับเฉพาะบางตำแหน่งและบางหน่วยงานของ กพผ. เท่านั้น การที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร อาจก่อให้เกิดปัญหา แรงงานสัมพันธ์ขึ้นภายในองค์กรได้

- อาจเกิดประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบว่าพนักงานที่ทำงานแบบ telework จะยังคงสามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจเต็มเวลาได้จริงตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานพนักงานรัฐวิสาหกิจหรือไม่ และองค์กรจะตรวจสอบจากอะไร เพราะพนักงานจะไม่ได้ทำงานอยู่ที่บ้านไม่ได้มาทำงานให้หัวหน้างานเห็น ซึ่งหากพิจารณาว่าจะนำ telework มาใช้จริง ผู้ว่าการจะต้องออกเป็นระเบียบหรือบันทึกอนุโลมผ่อนผันว่าการทำงานในรูปแบบ telework ถือว่าไม่เข้าลักษณะต้องตามมาตรา 9 วงเล็บ 3 และไม่ถึงว่าขาดคุณสมบัติ
- การตรวจสอบเวลาทำงานที่ทำได้ยาก เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่อิสระ ไม่ต้องเข้าสำนักงาน ทำให้ตรวจสอบเวลาทำงานปกติของแต่ละคนได้ยาก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการคำนวณค่าตอบแทนอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับเวลาทำงาน เช่น ค่าล่วงเวลา ซึ่งโดยปกติจะคำนวณให้เฉพาะหลังเวลาทำงานปกติ แต่ในกรณีที่ทำงานแบบ telework การกำหนดเวลาทำงานปกติก็จะไม่มีความชัดเจน และพนักงานที่ทำงานในรูปแบบนี้อาจจะถูกยกเว้นไม่มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลา ซึ่งก็จะเกิดปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องความเสมอภาค ยุติธรรมภายในองค์กรตามมาได้

4.3.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดูแลระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ชี้แจงว่าการประเมินงานผลของ กฟผ. ในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน KPI และ การประเมินสมรรถนะความสามารถ Competency โดยในส่วนของ KPI ก็จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ KPI เชิงผลงาน และเชิงพฤติกรรม ซึ่งมีความเห็นว่าหากมีนโยบายให้สามารถทำงานแบบ telework ได้ ระบบการประเมินผลในปัจจุบันก็รองรับและสามารถใช้ได้ เนื่องจากระบบประเมินตาม KPI เป็นการวัดจาก Outcome อยู่แล้ว แต่องค์กรสามารถที่จะปรับสัดส่วนน้ำหนักให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานใหม่ เช่น จากเดิมน้ำหนัก KPI เชิงพฤติกรรมจะอยู่ที่สัดส่วนร้อยละ 30 อาจจะปรับลดเหลือเพียงร้อยละ 15 หรือร้อยละ 10 ก็ได้ และไปเพิ่มค่าน้ำหนักให้กับการประเมินที่ผลงาน จากจำนวน คุณภาพ ระยะเวลาของผลงาน เป็นต้น

สำหรับการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) มองว่ามีเครื่องมือให้เลือกใช้ประเมินมากมาย องค์กรต้องเลือกให้เข้ากับรูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิตของพนักงาน การทำงานแบบ telework สามารถปรับความสำคัญให้น้ำหนักกับพนักงานในการประเมินตนเอง (self assessment) มากขึ้น และมาตรฐานต่างๆ ในการประเมินก็ควรปรับให้อิงกับมาตรฐานสมรรถนะการทำงานในระดับสากลมากขึ้น มุ่งเน้นให้พนักงานมีความเป็น Professional มากกว่าการอิงจากวัฒนธรรม ค่านิยมหรือมาตรฐานปฏิบัติที่องค์กรกำหนด เช่น มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการที่พนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ

เฉพาะด้านในส่วนของตัวเอง มากกว่าให้ความสำคัญกับการที่พนักงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกจะร่วมกิจกรรมกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน ทุกปี เป็นต้น

สำหรับระบบในการประเมินปัจจุบัน ผู้ใช้งาน (User) ทั้งพนักงาน และหัวหน้างาน สามารถประเมินผลหรือใช้งานระบบได้จากภายนอกสำนักงานอยู่แล้วผ่านระบบ VPN

4.4 อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)

จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 3 ท่าน ระดับหัวหน้าแผนก 1 ท่าน และระดับปฏิบัติการ 2 ท่าน สรุปได้ดังนี้

กฟผ. มีเทคโนโลยีที่พร้อมรองรับกับต่อการทำงานแบบ telework โดยหากมองในมิติที่กำหนดคือ

1. Database System หรือฐานข้อมูล กฟผ. มีระบบปฏิบัติการพื้นฐาน หรือ ERP คือระบบ SAP เป็นระบบงานหลักขององค์กรที่ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลต่างๆ สนับสนุนการทำงาน ทำให้มีฐานข้อมูลที่เป็นระบบ เกิด IT fusion ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกับทั้งองค์กร

2. Application system กฟผ. มีให้บริการ Application ที่สนับสนุนการทำงานนอกสำนักงาน เช่น Private Cloud แบบ Infrastructure as a Service (IaaS) โดยเรียกว่า ECS – EGAT Cloud Service สำหรับหน่วยงานใน กฟผ. ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลจากที่ไหนก็ได้ โดยใช้การใส่ username และเข้ารหัสเพื่อความปลอดภัยเช่นเดียวกับระบบ VPN และ EGATCERT (Egat Computer Emergency Response Team) ที่เป็น application ประสานงานเพื่อตอบสนองและจัดการกับเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ กฟผ. นอกจากนี้ ยังมี application อื่นๆ ที่แต่ละหน่วยงานพัฒนาขึ้นมาเองเพื่อความสะดวกในการทำงานของพนักงาน เช่น EPC (Engineering procuring construction) สำหรับงานวิศวกรรมออกแบบ ซึ่งเป็น application ไว้สำหรับให้ผู้รับเหมาส่งรายละเอียดไฟล์เอกสาร และข้อมูลต่างๆ มายัง กฟผ. โดยวิศวกรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ สามารถดึงข้อมูลผ่านการเข้ารหัสได้ทันทีของทั้งโครงการ

3. Network system กฟผ. มีระบบ Network ที่มีประสิทธิภาพสูง และมีระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมากเพียงพอ เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งสามารถเชื่อมต่อจากภายนอกองค์กรได้ หรือเรียกว่าระบบ VPN ซึ่งปัจจุบันเปิดให้ใช้งานสำหรับระดับผู้บริหาร (ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป) สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับอื่นๆ หากต้องการใช้งานจะต้องเสนอเหตุผลความจำเป็น ซึ่งอาจจะเป็นเพราะกระบวนการในการขอเปิดสิทธิ์เข้าใช้งานที่ยุ่งยากทำให้ไม่ค่อยมีผู้มาขอเปิดใช้งาน และในปัจจุบันอาจมีปัญหาที่พบในด้านการบริหารจัดการอินเทอร์เน็ตที่จำกัดการเข้าถึงเว็บไซต์ จำกัด Download Limit

เพื่อกันไว้สำหรับใช้งานเฉพาะส่วนทำให้ระบบอินเทอร์เน็ตไม่เสถียรและเร็วในการใช้งานเท่าที่ควร ทั้งที่มีศักยภาพจริงสูง

4. Support System กฟผ. มีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในใช้งานระบบต่างๆ ของ กฟผ. (IT Helpdesk) ติดตามการแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครือข่ายขัดข้อง ซึ่งสามารถช่วยเหลือแก้ปัญหาได้จากการส่งการผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์โดยสามารถซ่อมและแก้ไข ปัญหาให้กับพนักงานได้แม้ว่าจะไม่อยู่ในสำนักงานก็ตามผ่านโปรแกรม เช่น โปรแกรม Teamviewer เป็นต้น กฟผ. ยังมีระบบสนับสนุนการทำงานแบบ telework เช่น Video conference ที่ทำให้สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ โดยในปัจจุบันมีการใช้งานในการประชุมระหว่าง สำนักงานกลางและภูมิภาคอยู่แล้ว รวมทั้งยังมีห้องประชุมที่จัดไว้ให้โดยเฉพาะในเกือบทุกอาคารด้วย นอกจากนี้ กฟผ. ได้ลงทุนเพิ่มเติมในส่วนของการเปลี่ยนระบบสื่อสารทางโทรศัพท์ โดยเปลี่ยนจากระบบโทรศัพท์ธรรมดาเป็น IP phone ซึ่งตัวเครื่องจะสนับสนุนการใช้งาน video conference/ Voice conference ซึ่งทำให้การติดต่อจากนอกสำนักงานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสมือนจริงมากและ ในมุมมองของความพร้อมพื้นฐานที่สนับสนุนเทคโนโลยีในการเชื่อมต่อต่างๆ กฟผ. มีการลงทุนใน Data center infrastructure ไม่ว่าจะเป็น ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ มีพื้นที่วางตู้ Rack โดยเฉพาะพื้นที่ ยกระดับ จัดแบ่ง Zone ระบบงาน และระบบรักษาความปลอดภัยรอบบริเวณ

5. Security System กฟผ. มีการใช้งาน VPN หรือ เครือข่ายส่วนตัวเสมือน ที่เป็นการเข้ารหัสเชื่อมต่อจาก teleworker ผ่านอินเทอร์เน็ตและเข้าสู่ข้อมูลภายในองค์กร โดย VPN ของ กฟผ. แบ่งออกเป็น 2 ระบบคือ Web access ให้บริการการเรียกใช้หน้าเว็บไซต์ภายใน กฟผ. และ Network Access ให้บริการเรียกระบบงานภายใน กฟผ. รวมทั้งเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน กฟผ. แต่ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่ายังเป็นจุดที่มีความเสี่ยงอยู่ในมิติของการใช้งาน ซึ่งการที่เปิดให้ข้อมูลภายในองค์กร เข้าถึงได้ในวงกว้าง พนักงานนำคอมพิวเตอร์อุปกรณ์ของสำนักงานไปใช้งาน มีโอกาสที่จะดาวน์โหลด โปรแกรมหรือเข้าเว็บไซต์ที่มีความเสี่ยงต่อการติดไวรัส ซึ่งก็จะทำให้ข้อมูลขององค์กรมีความเสี่ยงต่อการรั่วไหลหรือถูกทำลายเช่นกัน ซึ่ง กฟผ. ยังไม่มีระบบหรือโปรแกรมที่ควบคุมการใช้งานของ user จึงคิดว่าหากนโยบายนี้ถูกนำมาใช้จะต้องปิดข้อผิดพลาดในจุดนี้และควบคุมลดความเสี่ยงทางเทคโนโลยีให้ครบในทุกมิติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่สามให้ความเห็นว่า กฟผ. พร้อมต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เป็นแบบ telework โดยมองว่าในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีก้าวไกลไปมาก ซึ่งจริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขององค์กรเสียด้วยซ้ำ เพราะปัจจุบันมีบริการต่างๆ เช่น Google drive, Line Group ที่ช่วยให้การทำงานร่วมกันแม้ว่าจะอยู่กันคนละที่ก็สามารถทำได้อย่างสะดวกอยู่แล้ว และสำหรับ กฟผ. เอง ยังมีให้บริการในส่วนของ Private Cloud ซึ่งทำให้ข้อมูลมีความปลอดภัย มีความเสี่ยงลดน้อยลงด้วย

แต่ในความเป็นจริงคิดว่า กฟผ. สามารถเปิดระบบเครือข่ายและฐานข้อมูลให้อยู่บนระบบ Internet โดยมองว่าไม่จำเป็นต้องจำกัดใช้เป็นระบบ VPN แต่ให้ใช้การเข้ารหัสผ่านซึ่งก็จะจำกัดผู้ใช้งานและตรวจสอบได้อยู่แล้ว ซึ่งในมุมมองของความปลอดภัยข้อมูล มองว่าองค์กรที่ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นความลับ เช่น ธนาคาร ก็ยังเปิดระบบใช้งานได้ กฟผ. ก็น่าจะสามารถทำได้เช่นกัน ซึ่งจะช่วยลดความยุ่งยาก และทำให้การเข้าถึงข้อมูลขององค์กรสะดวกมากขึ้นนั่นเอง ทั้งนี้มีความเห็นว่า หากนำนโยบายมาใช้จริง กฟผ. ควรสนับสนุนในส่วนของ Hardware เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้งานการทำงาน และควรสนับสนุนในส่วนของ Software ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมที่ถูกลิขสิทธิ์ และพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ต่างๆ เช่น Private cloud แก่พนักงานที่ทำงานแบบ telework โดยไม่กำหนดระดับตำแหน่งด้วย

สำหรับผลการสำรวจความพร้อมในด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีของตัวพนักงาน พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างทุกคนมีคอมพิวเตอร์ Notebook ส่วนตัวอยู่แล้ว และมีเฉพาะบางรายที่มีเครื่องปริ้นท์ด้วย

นอกจากนี้ได้สอบถามถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำ Telework ในมิติของเทคโนโลยี ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ทั้งสามท่านสามารถสรุปอุปสรรคในมิติของเทคโนโลยีได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงในด้านความมั่นคงและความปลอดภัยของข้อมูลที่จะต้องมีการตรวจสอบและวางระบบการใช้งานอย่างรอบคอบมากขึ้น เนื่องจากเมื่อเปิดการเข้าถึงข้อมูลให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น คนเข้าใช้งานจำนวนมากขึ้น ความเสี่ยงก็จะเพิ่มสูงขึ้นด้วย
2. กรณีเกิดปัญหาเร่งด่วนเกี่ยวกับอุปกรณ์หรือระบบที่ไม่สามารถช่วยเหลือซ่อมแซมผ่านทางหน้าจอได้ เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเครื่อง (Hardware) อาจจะทำให้การช่วยเหลือได้ไม่สะดวกและไม่ทันการณ์
3. ในมิติของผู้ใช้งาน พนักงานทุกคนมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีไม่เท่ากัน บางคนใช้เป็น บางคนใช้ไม่เป็น บางคนพร้อมเรียนรู้และบางส่วนไม่ต้องการเรียนรู้ ซึ่งอาจทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานได้

4.5 มุมมองของพนักงาน (User)

จากการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20 ท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้

4.5.1 ความคิดเห็นและการรับรู้ต่อประโยชน์ของ telework ของพนักงาน

4.5.1.1 ด้านการบริหารจัดการเวลา

- ด้านบวก

1. สามารถบริหารจัดการเวลาตนเองได้มากขึ้น การใช้เวลาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น กรณีมีธุระเร่งด่วนแต่ใช้เวลาไม่นานก็ไม่จำเป็นต้องลาแต่ไปทำชดเชยเวลาอื่นแทนได้
2. มีเวลาทำงานเพิ่มขึ้น เพราะต้นมาสามารถทำงานได้เลย ไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง

- ด้านลบ

1. การบริหารจัดการเวลาทำได้ยากขึ้น ต้องรับผิดชอบตัวเองมากขึ้นในการแบ่งระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัวออกจากกัน
2. องค์กรจะควบคุมการบริหารจัดการเวลาของพนักงานได้ลำบาก ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าช่วงที่ telework พนักงานทำงานจริงหรือไม่ ซึ่งในความเป็นจริงหากไม่ได้ทำงานหรือไปทำภารกิจอื่นส่วนตัวก็ควรจะใช้สิทธิลา

4.5.1.2 ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิต

- ด้านบวก

1. มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีเวลาในการใช้ชีวิตควบคู่ไปกับการทำงาน
2. ตอบโจทย์รูปแบบการใช้ชีวิตที่หลากหลาย ซึ่งแตกต่างกันตามลักษณะงานและลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น บางคนชอบและทำงานในสถานที่อื่นได้ดีกว่าการอยู่ในสำนักงาน
3. อีسترมากขึ้น และหากสามารถจัดการเวลาตัวเองได้ดีก็สามารถหารายได้เสริมทางอื่นได้

- ด้านลบ

การทำงานที่ กฟผ. มี work life balance ที่คืออยู่แล้ว หากนำนโยบาย telework มาใช้ไม่น่าจะแตกต่างกันหรือเกิดประโยชน์อย่างเห็นได้ชัดมากนัก

4.5.1.3 ประสิทธิภาพในการทำงาน

- ด้านบวก

1. คิดว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะไม่เปลี่ยนหรือลดลงจากการทำงานในสำนักงาน หากเปิดให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

2. คิดว่าประสิทธิภาพในการทำงานน่าจะสูงขึ้น เนื่องจากไม่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมรอบข้าง

3. คิดว่าประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพราะได้พักผ่อนเต็มที่ สุขภาพจิตดี สุขภาพกายดีขึ้น

4. บรรยากาศในการทำงานจะเหมาะสมกับความต้องการของผู้ทำงานมากขึ้น ทำให้ได้เปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงาน ทำให้การทำงานไม่จำเจ เอื้อต่อการเกิดความคิดใหม่ๆ

• ด้านลบ

1. หากไม่มีมาตรการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะลดลง เนื่องจากอาจจะไม่ได้ทำงานจริง ใช้เวลาทำงานไปทำเรื่องส่วนตัว

2. ประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะลดลง เนื่องจากบางคนอาจจะไปเร่งทำในช่วงใกล้กำหนดส่ง

3. ประสิทธิภาพในการทำงานไม่เพิ่มขึ้น เพราะมองว่าบรรยากาศที่ทำงานมีส่วนช่วยกระตุ้นให้คนทำงาน การทำงานที่บ้านอาจจะทำให้เกิดความงี้เกียจ

4. อาจมีปัญหาในด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานอาจจะไม่ครบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้

5. การทำงานจะขาดการสื่อสารระหว่างกัน มิติในการทำงานลดลง แม้ว่าจะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยแต่ในทางปฏิบัติมองว่าการติดต่อผ่านเทคโนโลยีบางครั้งทำได้ยากและมีอุปสรรคในการเชื่อมต่อก่อนข้างมาก

4.5.1.4 ค่าใช้จ่าย

• ด้านบวก

1. ประหยัดค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน

2. ประหยัดค่าซักรีดเสื้อผ้า

3. ประหยัดค่าเช่าสังคม เช่น ชองผ้าป่า

4. ประหยัดค่าอาหาร สามารถทำอาหารรับประทานที่บ้านได้

5. ประหยัดค่าเครื่องสำอาง

• ด้านลบ

1. ลดค่าเดินทาง แต่ก็เสียค่าใช้จ่ายอื่นๆ แทน เช่น ค่ากาแฟ กระจกบังคนที่ต้องออกไปนั่งทำงานข้างนอกบ้าน ไปร้านกาแฟ ค่าอินเทอร์เน็ต รวมถึงค่าวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ หากองค์กรไม่สนับสนุน เพื่อใช้ในการทำงาน เป็นต้น และค่ากระแสไฟฟ้าบ้านที่จะเพิ่มขึ้น

2. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการมาทำงานของแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน โดยมองว่า หากคนที่บ้านใกล้ค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้นหากทำงานแบบ telework เพราะต้องจ่ายค่าน้ำ ค่าไฟที่ใช้ในการปฏิบัติงานเอง ในขณะที่หากบ้านพักอยู่ไกล ก็จะลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือค่าน้ำมันลง ซึ่งในภาพรวมคิดว่าค่าน้ำมันแพงกว่าค่าไฟ การที่แต่ละคนมีค่าใช้จ่ายไม่เท่ากัน จึงอาจทำให้มีการตัดสินใจเลือกรูปแบบการทำงานที่ต่างกัน

3. มองว่าในด้านค่าใช้จ่ายเดินทาง กฟผ. ได้สนับสนุนช่วยเหลือพนักงานอยู่แล้วโดยการจัดรถบริการให้ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายบริการที่ต่ำ จึงคิดว่าด้านค่าใช้จ่ายส่วนตัวของพนักงานจะไม่ลดลงมาก

4.5.1.5 ความสัมพันธ์กับครอบครัว

- ด้านบวก

มีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น ได้เจอกันมากขึ้น

- ด้านลบ

เวลาที่ให้กับครอบครัวไม่ได้เพิ่มขึ้น เพราะมองว่าแม่จะทำงานที่บ้านแต่ก็ต้องแยกระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัว 2 คน แลบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้ เพราะครอบครัวอยู่ต่างจังหวัด

4.5.1.6 ประเด็นอื่นๆ

- ด้านสุขภาพ

1. มองว่าจะช่วยลดความเครียด ลดแรงกดดันที่อาจต้องเจอในสำนักงาน และช่วยลดการเผชิญหน้าในบางสถานการณ์
2. สุขภาพจิตจะดีขึ้น

4.5.2 อุปสรรคปัญหาที่พนักงานคิดว่าจะเกิดหากนำ Telework มาใช้กับ กฟผ.

- เสี่ยงต่อการเกิดความเสียหายต่องาน เนื่องจากในช่วงแรกหัวหน้าซึ่งเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจพิจารณาอนุมัติอาจจะยังไม่รู้ว่าจริงๆ แล้วงานของตัวเองสามารถให้ลูกน้องทำแบบ telework ได้หรือไม่

- จึงอนุญาตไป ซึ่งหากอนุมัติผิดคน ผิดงาน ก็จะทำให้งานมีข้อผิดพลาดหรือล่าช้าได้
- การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework ซึ่งองค์กรจะต้องสนับสนุนอุปกรณ์ รวมถึงค่าใช้จ่ายบางส่วน ซึ่งส่งผลให้งบประมาณเพิ่มสูงขึ้น

- การทำงานของแต่ละหน่วยงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน บางหน่วยงานจัดเก็บข้อมูลเป็นเอกสาร หรือบันทึกลงเครื่องตัวเองเท่านั้น ไม่ได้บันทึกลงระบบ Server เก็บเป็นฐานข้อมูลกลาง

ซึ่งทำให้ข้อมูลไม่เป็นฐานเดียวกัน ไม่เกิด IT Fusion และเมื่อข้อมูลบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงได้ ก็จะต้องเข้ามาที่สำนักงานอยู่ดี ทำให้เสียทั้งเวลาและพลังงานเพิ่มมากขึ้น

- วัฒนธรรมองค์กรที่อาจจะยังไม่เหมาะกับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน แม้องค์กรเองจะบอกว่าประเมินจากผลลัพธ์ (Output) แต่ยังมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมานั่งทำงานมากกว่า เช่น หัวหน้างานแจ้งว่าไม่มีงานทำก็ขอให้มานั่งทำงานตรงเวลา และเวลาประเมินผลพนักงานที่ทำงานเยอะ มีผลงานแต่ไม่ได้นั่งอยู่โต๊ะทำงานทั้งวัน กลับได้ผลประเมินต่ำกว่าคนที่มานั่งโต๊ะตรงเวลาแต่ไม่มีผลงาน

- ข้อมูลส่วนใหญ่ของ กฟผ. เป็นข้อมูลลับ ซึ่งไม่ค่อยเผยแพร่และจัดเก็บเป็นเอกสารเท่านั้น

- ลักษณะงาน (Job) ของ กฟผ. ที่ไม่ชัดเจน ทำให้ขอบเขตงานไม่ชัดเจน ทำให้การบริหารจัดการทำได้ลำบาก

- รูปแบบการทำงานในปัจจุบันใช้การโทรศัพท์ และการประชุมร่วมกันเป็นหลัก ถึงแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีสนับสนุน เช่น video conference แต่ในทางปฏิบัติเวลาประชุมประธานจะพูดคนเดียว และไม่ค่อยมีการโต้ตอบหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเหมือนการประชุมปกติ จึงมองว่าการประชุมจะมีประสิทธิภาพลดลง

- กฟผ. เป็นองค์กรภาครัฐ ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามระเบียบราชการหลายฉบับว่าต้องมีเอกสารหลักฐานในการทำงานเก็บไว้ ซึ่งหากราชการยังไม่ปรับกฎระเบียบ มองว่าเป็นเรื่องยากที่ กฟผ. จะปรับการทำงานทั้งหมดสู่ระบบ telework ที่เอกสารข้อมูลเก็บบนระบบ Digital ทั้งหมด

4.5.3 ความสนใจในการเลือกทำงานแบบ telework

จากการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20 รายพบว่า 18 ราย ตอบว่าหาก กฟผ. มีนโยบายการทำงานแบบ telework จะขอใช้ นโยบายดังกล่าว ทั้งนี้ สัดส่วนรูปแบบการทำงานที่พนักงานให้ความเห็นว่า มีความเหมาะสมคือ หนึ่งสัปดาห์ทำงานในรูปแบบ telework 4 วัน และเข้าสำนักงาน 1 วัน

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในครั้งนี้ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยสนับสนุนในบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ เช่น กฟผ. และความคิดเห็นของบุคลากร กฟผ. ต่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนประกอบการกำหนดนโยบายบริหารงานในอนาคตของผู้บริหาร กฟผ. โดยการศึกษาใช้การสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นวิธีพูดคุยซักถามกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ผู้ดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และพนักงานกลุ่มผู้ใช้งาน (User) รวมทั้งหมดจำนวน 30 ราย ซึ่งการเลือกสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล ผู้วิจัยได้เลือกบุคคลผู้ให้ข้อมูลโดยพิจารณาจาก หน้าที่ความรับผิดชอบที่ตรงกับเรื่องที่จะสัมภาษณ์ องค์กรความรู้เฉพาะตัว และสำหรับกลุ่มพนักงานผู้ใช้งาน จะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทางลักษณะงาน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ครอบคลุมงานทั้งหมดของ กฟผ.

โดยการศึกษามีข้อค้นพบโดยพิจารณาอิงจากกรอบการวิจัย ดังนี้

5.1.1 ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)

การพิจารณาว่าลักษณะหรือบุคลิกภาพของพนักงาน กฟผ. เหมาะสมกับการทำ telework หรือไม่นั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสรุปได้ในภาพรวมองค์กร เนื่องจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานแต่ละคนมีบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิง และจากการศึกษาพบว่าแม้พนักงานบางท่านจะมีบุคลิกภาพที่สอดคล้องตามทฤษฎีที่กำหนดว่ามีความเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบ telework แต่หากพนักงานท่านนั้นไม่เห็นประโยชน์หรือมีความไวเนื้อเชื่อใจต่อผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการทำงานต่ำ ผลสุดท้ายพนักงานท่านนั้นอาจเลือกไม่สนับสนุน และตัดสินใจไม่เปลี่ยนมาทำงานในรูปแบบ telework ก็ได้

แต่หากพิจารณาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทุกคนได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าพนักงาน กฟผ. ยังขาดวินัย และมีความรับผิดชอบต่องานไม่เพียงพอที่ทำงานแบบ telework ได้ ซึ่งมองว่าถ้าให้อิสระมากขึ้น สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ โดยไม่มีการควบคุมอาจจะเกิดปัญหารวมถึงกระทบประสิทธิภาพในการทำงาน และในประเด็นของ Generation ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง พนักงานมองว่า องค์กรในปัจจุบันยังมีบุคลากรกลุ่ม Babyboomer และ Generation X อยู่จำนวนมาก ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่า Gen อื่นๆ ซึ่งทำให้มีแนวโน้มมาต่อต้านนโยบายนี้ หรือเมื่อนำไปใช้แล้วอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน of พนักงานกลุ่มนี้ได้

ดังนั้น หากพิจารณาถึงความเป็นได้ของรูปแบบการทำงานแบบ telework ของ กฟผ. ในมุมมอง ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงานภาพรวมจากการสังเกตและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวมพอสรุปได้ว่า กฟผ. ยังไม่พร้อม โดยความเห็นส่วนใหญ่มองว่าต้องรอให้เกิดการเปลี่ยนผ่านรุ่น ให้พนักงานเก่าเกษียณไปส่วนหนึ่งก่อน และส่วนที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีร่วมกัน ให้เกิดขึ้นมาใหม่ ให้ทุกคนยึดถือและปฏิบัติตาม มีจิตสำนึก มีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองจนไม่ต้องถูกควบคุมก็สามารถควบคุมทำงานได้ตามเป้าหมาย

5.1.2 ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)

ลักษณะงานของ กฟผ. แบ่งออกเป็นเป็นกลุ่มงาน ประเภทงาน และสายอาชีพ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่จะเป็นผู้ใช้นโยบายนี้ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่าลักษณะงานของตนเองสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework ได้ แต่ยังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนทันที ณ ปัจจุบัน เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านข้อมูลที่ยังมีการจัดเก็บไม่เหมือนกัน ไม่อยู่ในรูปแบบไฟล์เอกสาร ทำให้แม้จะบอกว่าไม่ต้องเข้าสำนักงาน ก็อาจจะต้องมีอยู่ดี รวมทั้งข้อจำกัดในสิทธิการเข้าถึงข้อมูล ที่ปัจจุบันยังไม่ได้รับสิทธิให้เข้าถึงได้ แต่หากในอนาคต ถ้า กฟผ. มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดี เปิดสิทธิให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าถึงได้จากนอกสำนักงาน มีเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานมากขึ้น มีการ Redesign Job Process งานให้เหมาะสมกับ telework งานเกือบทุกงานที่ไม่ใช้งาน Operation และการให้บริการ ก็มีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานในรูปแบบ telework ได้

จากการสัมภาษณ์มีเพียงบางลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ความเห็นว่าสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework ได้ทันทีโดยไม่ได้รับผลกระทบหรือมีผลกระทบน้อยมาก เช่น กลุ่มที่ใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการทำงานอยู่แล้ว หรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็น project เป็นชิ้นงาน เช่น งานวิศวกรรมออกแบบ งานควบคุมระบบ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น สำหรับลักษณะงานที่ไม่เหมาะสม คือ งาน Operation การบำรุงรักษาสายส่ง การเดินเครื่องโรงไฟฟ้า และงานที่ต้องลงมือปฏิบัติโดยการเดินทางไปยังสถานที่นั้นๆ ซึ่งเป็นส่วนงานหลักของ กฟผ. ซึ่งอาจจะ

ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการได้ ซึ่งผู้วิจัยมีเห็นว่าหากพิจารณาความเป็นไปได้ในมิติของลักษณะงานและตำแหน่งงาน กฟผ. ในสำนักงานใหญ่ ซึ่งงานส่วนใหญ่เป็นงานวางแผนและออกแบบนโยบาย เป็นลักษณะงานที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทฤษฎีแต่จากสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าลักษณะการทำงานในปัจจุบันยังไม่พร้อมทั้งรูปแบบการทำงานแบบ telework และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการวิเคราะห์ลักษณะงานของแต่ละงานอย่างละเอียดก่อน และต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงานควบคู่ไปด้วย เพื่อออกแบบกระบวนการทำงานให้เหมาะสม รวมทั้งการพิจารณาว่าลักษณะงานใดทำได้หรือไม่ได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ควรกำหนดเอง แต่ควรเปิดกว้างและให้อำนาจผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานเป็นผู้ร่วมพิจารณาอนุมัติ เพราะหัวหน้าคือคนที่รู้ดีที่สุดว่างานใดทำได้หรือทำไม่ได้ ทำได้ช่วงไหน และเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมนั่นเอง ทั้งนี้ ต้องใช้เวลาในการสื่อสารถึงความแตกต่างของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงาน รวมถึงชี้แจงเหตุผลและทำความเข้าใจกับพนักงานก่อนประกาศใช้นโยบาย

5.1.3 บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context)

ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นประโยชน์ของรูปแบบการทำงานแบบ telework ทั้งในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้านลดต้นทุนขององค์กร และด้านความยืดหยุ่นของงาน และมีแนวคิดที่จะนำมาใช้กับองค์กร โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบไปทำการศึกษาและนำเสนอเพื่อพิจารณาแนวทางดำเนินการ ประกอบกับผู้บริหารระดับฝ่ายให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจะต้องปรับตัวนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ พร้อมกับการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในเบื้องต้นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางให้การสนับสนุนนโยบายดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

ในส่วนของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องพบว่ารองรับต่อการเพิ่มรูปแบบการทำงานแบบ telework โดยสามารถทำได้ผ่านการแก้ไขระเบียบ กฟผ. การเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบ Telework สามารถทำได้ แต่ต้องมีการแก้ไขระเบียบ กฟผ.ฉบับที่ 127 ว่าด้วย วันทำการ เวลาทำงาน และค่าล่วงเวลา หรือการออกระเบียบ หรือ บันทึกสั่งการใหม่ที่ได้รับการเห็นชอบจากผู้ว่าการ กฟผ. เพื่อให้มีผลบังคับใช้

ในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบประเมินผลของ กฟผ. ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รองรับและสามารถนำมาใช้กับรูปแบบการทำงานแบบ telework ได้ เนื่องจากเป็นการประเมินผลที่วัดจาก Output ประเมินตาม KPI อยู่แล้ว ซึ่งสามารถรูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิต

ของพนักงาน การทำงานแบบ telework มากขึ้น โดยการปรับปรับสัดส่วนน้ำหนักให้เหมาะสมและสำหรับการประเมิน Competency ก็สามารถเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานได้เช่นกัน

ในมุมมองของโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานของหัวหน้างาน กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาเยอะ และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงยาก ซึ่งจากทฤษฎีที่ศึกษาพบว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการนำ telework มาใช้ ประกอบข้อมูลจากการสำรวจที่พนักงานมองเห็นว่าหัวหน้างานที่ส่วนใหญ่เป็น Generation X ยังคงมีวัฒนธรรมในการบริหารผลงานให้ค่าการทำงานโดยอิงจาก Input หรือการมาทำงานเป็นหลัก ผ่านการควบคุมเป็นหลัก (eyeball management) จึงมองได้ว่าในมุมมองโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานของหัวหน้างาน กฟผ. ยังไม่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบ telework

แต่ทั้งนี้ หากในภาพรวมของบริบทองค์กรและการบริหารงาน ทั้งในด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและเปิดใจที่จะเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ วิธีประเมินผลงานที่เปิดรับให้สามารถทำได้ อาจพอสรุปได้ว่า กฟผ. พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานสู่ telework โดยองค์กรจะต้องพยายามแก้ไขในประเด็นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการบริหารงานของหัวหน้างาน และให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเมื่อนโยบายถูกนำมาใช้ เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือในตอนต้นองค์กรสามารถเลือกที่จะใช้นโยบายนี้นำร่องกับเฉพาะบางหน่วยงานที่พิจารณาแล้วว่ามีความพร้อมก่อนก็ได้

5.1.4 อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศของ กฟผ. โดยรวมพร้อมรองรับต่อรูปแบบการทำงานแบบ telework เมื่อเทียบกับแนวทางที่ศึกษา พบว่าอยู่ในระดับ High-level IT support และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบทางเทคโนโลยีที่องค์กรที่ใช้ telework ควรจะมีของ ศิววัฒน์ สังข์แก้ว (2551) สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีของ กฟผ.

Database System	กฟผ. มีระบบปฏิบัติการพื้นฐาน หรือ ERP คือระบบ SAP เป็นระบบงานหลักขององค์กร ทำให้มีฐานข้อมูลที่เป็นระบบเชื่อมถึงกันทั้งองค์กร
Application system	- Private Cloud : ECS - EGAT Cloud Service - EGATCERT (Egat Computer Emergency Response Team) - EPC (Engineering procuring construction)
Network system	- High speed internet - VPN
Support System	- IT Helpdesk - Remote Contro system : Teamviewer Program - Video conference / Voice conference - Data center Infrastructure

หรือพิจารณาตามองค์ประกอบ ที่ Cisco แนะนำ สามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.2 สรุปความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีของ กฟผ. (Cisco)

1 Connectivity	<p>Speed: ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่เหมาะสมเพื่อเชื่อมโยงระบบอินเทอร์เน็ต กฟผ. กับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายนอก ความเร็วระดับ Gbps ขึ้นไป ซึ่งสูงกว่าที่ Cisco แนะนำ</p> <p>Download Limit: กฟผ. มีการจำกัดการดาวน์โหลดเพื่อเป็นการบริหารการใช้งาน</p> <p>Funding: กฟผ. จัดให้มีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กส่วนตัวสำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป แต่ไม่ได้รวมถึงค่าอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานในการจ่ายเอง</p>
2. Secure access	<p>กฟผ. มีการใช้งาน VPN หรือ เครือข่ายส่วนตัวเสมือน ที่เป็นการเข้ารหัสเชื่อมต่อจาก teleworker ผ่านอินเทอร์เน็ตและเข้าสู่ข้อมูลภายในองค์กรโดย VPN ของ กฟผ. แบ่งออกเป็น 2 ระบบคือ Web access ให้บริการการเรียกใช้หน้าเว็บไซต์ภายใน กฟผ. และ Network Access ให้บริการเรียกระบบงานภายใน กฟผ. รวมทั้งเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน กฟผ.</p>

ตารางที่ 5.2 สรุปความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีของ กฟผ. (Cisco) (ต่อ)

3. Application	<ul style="list-style-type: none"> - Private Cloud : ECS – EGAT Cloud Service - EGATCERT (Egat Computer Emergency Response Team) - EPC (Engineering procuring construction)
4. Computing Mobility	คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กส่วนตัวและโทรศัพท์มือถือสำหรับผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป
5. Office wifi	ให้บริการเครือข่ายสารสนเทศแบบไร้สาย กฟผ. สำนักงานใหญ่ (Egat wifi)
6. Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบประชุมระยะไกล (Video Conference) มีการติดตั้งและเตรียมความพร้อมระบบประชุมทางไกลสำหรับการประชุมทางไกลผ่านระบบเครือข่าย กฟผ. ถ่ายทอดสดและบันทึกการประชุมผ่านระบบประชุมทางไกล - Voice Conference - Messaging: บัญชีและพื้นที่เก็บข้อมูลระบบอีเมลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. - Share Server
7. Workplace Environment	<ul style="list-style-type: none"> - IT Helpdesk - Remote Contro system: Teamviewer Program - Data center Infrastructure

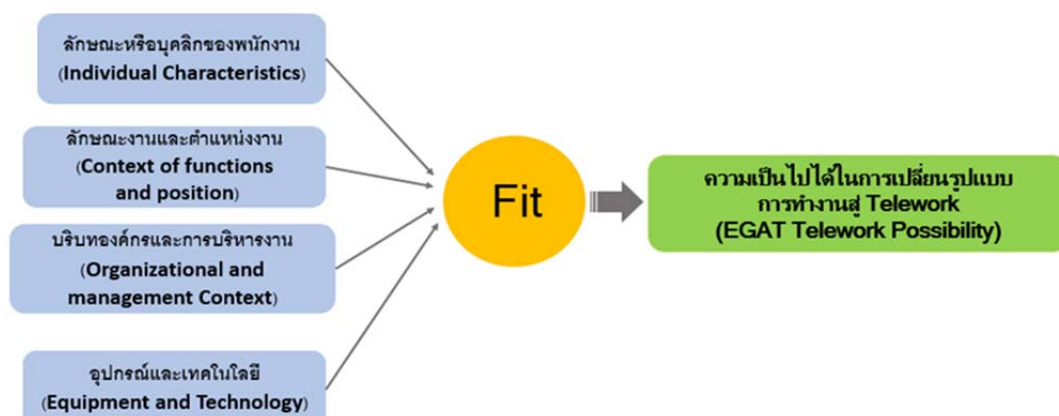
ซึ่งพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า กฟผ. มีการลงทุนและมีเทคโนโลยีที่รองรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่ telework ไม่ว่าจะมองในมิติใดก็ตาม แต่มีประเด็นที่น่าสังเกต คือ ประเด็นแรก กฟผ. ยังคงจำกัดการเข้าถึงระบบ VPN เพื่อเข้าถึงข้อมูลองค์กรจากภายนอก เฉพาะผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายเท่านั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปไม่สะดวกในการเข้าใช้งาน หรือไม่สามารถที่จะทำงานแบบ telework ได้ ต้องดำเนินการขอเปิดสิทธิ์ซึ่งใช้เวลานาน มีขั้นตอนยุ่งยาก ประเด็นที่สองคือ ทักษะในการใช้งานของพนักงานแต่ละคนที่มีไม่เท่ากันบางคนใช้เป็นอยู่แล้ว บางคนใช้ไม่เป็น การจัดเก็บข้อมูลจึงไม่เป็นระบบเดียวกัน บางคนเก็บใส่แฟ้ม บางคนเก็บเป็นไฟล์เอกสาร และประเด็นที่สามคือ ความปลอดภัยของข้อมูลที่หากอนาคตเปิดให้พนักงาน เข้าถึงข้อมูลภายในองค์กรในวงกว้างขึ้น ความเสี่ยงต่างๆ ทั้งที่เกิดจากการถูกคุกคามและที่เกิดจากการใช้งานคอมพิวเตอร์ผิดวิธีของผู้ใช้งาน ก็จะสามารถกลายเป็นปัญหากับฐานข้อมูลขององค์กรได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูลแล้วเห็นว่าหากพิจารณาจากศักยภาพของ infrastructure ทางเทคโนโลยีของ กฟผ. ที่มีนั้นเพียงพอ โดยจากความการสำรวจความต้องการการสนับสนุนจากองค์กร หากทำงานในรูปแบบ telework จะพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความต้องการคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก

เนื่องจากมีอยู่แล้ว แต่ต้องการการสนับสนุนในด้านอื่นๆ มากกว่า เช่น พื้นที่จัดเก็บข้อมูล โปรแกรม เป็นต้น ดังนั้น การที่ กฟผ. สนับสนุนให้คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเฉพาะผู้บริหารระดับฝ่ายจึงไม่ใช่ปัญหาหลัก รวมทั้งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีอุปกรณ์ส่วนตัวก็สามารถยืมจากหน่วยงานได้เช่นกัน สำหรับประเด็นอื่นๆ เป็นประเด็นที่สามารถบริหารจัดการได้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ ฝึกอบรมเพิ่มเติม

ดังนั้น ในภาพรวมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี กฟผ. มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework และจะต้องมีการพัฒนาระบบป้องกันความปลอดภัยให้สูงขึ้น เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยง รวมถึงให้ความรู้ถึงแนวทางการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะใช้งานจริง

5.2 สรุปความเป็นไปได้ในการนำ telework มาใช้กับ กฟผ.



ภาพที่ 5.1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 5.3 สรุปความเป็นไปได้ในการนำ telework มาใช้กับ กฟผ.

ปัจจัย	ความเหมาะสม (Fit)
ลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics)	X
ลักษณะงานและตำแหน่งงาน (Context of functions and position)	ฟังก์ชัน X บางส่วนงาน ✓
บริบทองค์กรและการบริหารงาน (Organizational and management Context)	✓
- การสนับสนุนจากผู้บริหาร	✓

ตารางที่ 5.3 สรุปความเป็นไปได้ในการนำ telework มาใช้กับ กฟผ. (ต่อ)

ปัจจัย	ความเหมาะสม (Fit)
- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	✓
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓
- โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานของหัวหน้างาน	X
อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Equipment and Technology)	✓

จากตารางจึงพอสรุปได้ว่า กฟผ. มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework เนื่องจากจากการสำรวจพนักงานรับรู้ถึงประโยชน์และส่วนใหญ่มองเห็นข้อดีของการทำงานในรูปแบบ telework มากกว่าข้อเสีย และให้ความเห็นไว้ว่าหากมีการออกนโยบายดังกล่าวอย่างเป็นทางการ ก็เลือกที่จะใช้นโยบายดังกล่าวเกือบทุกคน แต่ทั้งนี้ยังไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบทันทีทั้งองค์กรในทุกลักษณะงาน เนื่องจากมีความพร้อมพื้นฐานที่เด่นชัดเพียง 2 ปัจจัยจาก 4 ปัจจัย คือ บริบทองค์กรและการบริหารงาน และความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยี สำหรับปัจจัยด้านลักษณะหรือบุคลิกของพนักงาน (Individual Characteristics) พบว่าพนักงานยังขาดระเบียบวินัย จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เสริมกันให้เกิดขึ้นมาใหม่ ให้ทุกคนยึดถือและปฏิบัติตาม มีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเองก่อน และสำหรับด้านลักษณะงานและตำแหน่งงาน ที่พบว่าปัจจุบันมีเพียงไม่กี่ลักษณะงานที่สามารถดำเนินการได้ทันที สำหรับลักษณะงานอื่นๆ สามารถทำได้แต่ต้องมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานก่อน ซึ่งต้องอาศัยเวลาค่อนข้างมาก

ดังนั้น หากมองถึงความเป็นไปได้ในปัจจุบันในการดำเนินการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของ กฟผ. จะสามารถทำได้โดยการทดลองนำร่องใช้กับบางหน่วยงาน บางลักษณะงานที่เหมาะสมและมีความพร้อมก่อน เพื่อเป็นการทดลองก่อนใช้งานจริง ไม่เกิดผลกระทบในวงกว้าง ได้ทดสอบประสิทธิภาพในการใช้งานเบื้องต้น และทำให้ได้เห็นปัญหา สามารถนำไปวิเคราะห์ ออกแบบนโยบายในอนาคตให้มีความเหมาะสมกับการทำงานจริงได้

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)

จากการศึกษาทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้องและผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของพนักงานในเชิงลึก เกี่ยวกับการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับ กฟผ. โดยผลสรุปว่า กฟผ. มีความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย telework เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การทำงานแบบ telework อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการ ได้อย่างจริงจังและเตรียมพร้อมปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว

2. เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีลำดับบังคับบัญชามาก ซึ่งตามทฤษฎีไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบ telework ดังนั้น จึงควรมีการวิเคราะห์ทบทวนโครงสร้างลำดับบังคับบัญชา โดยการที่จะเปลี่ยนเป็นรูปแบบ telework ควรจะเป็นการทำงานที่พนักงานได้รับอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น (empowerment) กฟผ. จึงลดชั้นลำดับบังคับบัญชาที่ไม่จำเป็นลง lean องค์กรให้ flat มากขึ้น

3. ศึกษากระบวนการทำงานอย่างละเอียดทั้งองค์กรว่ามีงานใดที่เหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพื่อลดความซับซ้อนและสร้างความยืดหยุ่นให้กับการทำงานได้ รวมทั้ง กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายบุคคล โดยอาจให้อำนาจหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักและเห็นพฤติกรรมของพนักงานในความดูแลของตนเองมากที่สุด โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ พนักงานที่จะทำงานในรูปแบบ telework นั้นตามทฤษฎีกำหนดไว้ว่าจะต้องเกิดจากความสมัครใจของตัวพนักงานเอง และจะต้องเสนอเหตุผลประกอบการขออนุมัติ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติของหัวหน้างานด้วย

ทั้งนี้ ในการเริ่มต้นดำเนินการในระยะแรก ซึ่ง กฟผ. สามารถมีความเป็นไปได้ในการเริ่มทดลองนำร่องในบางกลุ่มงานหรือลักษณะงานที่มีความพร้อมก่อน ซึ่งจากผลการศึกษาปัจจัยความเหมาะสมด้านลักษณะงาน ผู้วิจัยขอเสนอให้ กฟผ. เริ่มทดลองการทำงานในรูปแบบ telework กับงาน 2 ส่วน ดังนี้

1. กลุ่มงาน Engineering & Project - วิศวกรรมและออกแบบ เช่น ฝ่ายวิศวกรรมโยธา เนื่องจากมีองค์ประกอบครบตามกรอบการวิจัย ลักษณะเป็นลักษณะงานที่สามารถทำงานคนเดียวได้ ไม่ต้องติดต่oprสานงานกับคนอื่นนอกจากตอนประชุมเริ่มโครงการใหม่ ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และต้องการสมาธิในการทำงาน หัวหน้างานจากการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างพบว่าให้อิสระและมุ่งเน้น outcome เป็นหลักอยู่แล้ว เพราะงานที่มอบหมายให้ทำเป็น project หรือเป็นโครงการเป็นชิ้นงาน รวมทั้งเป็นส่วนงานที่มีการเก็บข้อมูลและมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมี application เฉพาะของหน่วยงานที่ชื่อว่า EPC (Engineering procuring

construction) ที่ใช้สำหรับรับส่งข้อมูลจากผู้รับเหมา และหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน ออกแบบงานวิศวกรรมต่างๆ และที่สำคัญคือกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ telework ได้ทันทีหากมีนโยบายออกมา

2. กลุ่มงาน Corporate - เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ งานเขียนโปรแกรม ออกแบบซอฟต์แวร์ งานควบคุม server และฐานข้อมูล Database เนื่องจากเป็นงานที่สามารถทำคนเดียวได้ ไม่ต้องสื่อสารกับใคร ลักษณะงานจะได้รับการมอบหมายเป็นชิ้นงาน ซึ่งสามารถทำจากที่บ้านและส่งเป็นไฟล์เอกสารได้อย่างไม่มีปัญหา รวมทั้งการทำงานของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมีเครื่องมือและระบบที่เอื้อต่อการทำงานทางไกลอยู่แล้ว ซึ่งทำให้การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือมีการเปลี่ยนแปลงมากทำให้มีความเสี่ยงน้อยนั่นเอง

3. ดำเนินการแก้ไขระเบียบ หรือร่างบันทึกผู้ว่าการ สำหรับการทำงานในรูปแบบ telework กำหนดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติ ที่เมื่อพนักงานอ่านแล้วสามารถดำเนินการและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เช่น กำหนดแบบฟอร์มในการเสนอขอทำงานแบบ telework เพื่อเป็นมาตรฐานในการอนุมัติของหัวหน้างาน

4. ปรับปรุงแก้ไขน้ำหนักตัวชี้วัด KPI ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับเครื่องมือวัดประเมิน Competency ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบ telework ให้สามารถบริหารจัดการ และวัดผลการทำงานของพนักงานกลุ่ม telework ได้อย่างเหมาะสม

5. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานสู่ telework โดยเฉพาะกระบวนการขอเปิดสิทธิ VPN ให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมทั้ง หาแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง เพิ่มระบบรักษาความปลอดภัยของ และสร้างพื้นฐานความรู้ ฝึกอบรมให้กับพนักงานในการใช้งาน Application อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

6. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อนโยบายดังกล่าวที่กำลังจะออก เตรียมความพร้อมให้กับพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะระดับหัวหน้างานให้รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องเปลี่ยนไปว่าควรต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานอย่างไรจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางของนโยบาย

7. เมื่อพร้อมแล้วจึงดำเนินการออกนโยบายการทำงานทางไกล (Telework) ให้มีผลบังคับใช้ พนักงานสามารถเลือกรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง และได้รับการอนุมัติจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้ต่อไป

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่องการนำรูปแบบการทำงานทางไกล (telework) มาใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในการวิจัย และมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.4.1 ข้อจำกัดของผู้วิจัย

1. ผู้วิจัยไม่มีพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องศึกษาในบางประเด็น เช่น รายละเอียดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากจะไม่เข้าใจภาษาทางเทคนิคเฉพาะด้าน ซึ่งเมื่อไม่เข้าใจก็จะพูดคุยซักถามคำถามในเชิงลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ได้ไม่มากนัก
2. การนัดหมายขอสัมภาษณ์และการเข้าถึงผู้บริหารทำได้ยาก

5.4.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเกี่ยวกับ “ความเป็นไปได้ (Possibility)” ซึ่งเป็นความคิดเห็นถึงเรื่องหรือเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น บางครั้งพนักงานกลุ่มตัวอย่างอาจจะนึกเหตุการณ์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงไม่ได้มากนัก บางส่วนเกิดจากการคาดเดาและความคิดเห็นจากพื้นความรู้หรือความรู้สึกส่วนตัว รวมทั้งเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่หากมีการนำนโยบาย telework มาใช้จริง พนักงานจะเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจจะทำให้คำตอบที่ให้ไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือ โน้มเอียงเพื่อให้เป็นประโยชน์กับแนวทางที่ตนเองต้องการ
2. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากความเห็นของผู้วิจัย โดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ และลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยอิงจากตารางลักษณะงานทั้งหมดของ กฟผ. รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน โดยในทางปฏิบัติกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจะมาจากบุคคลที่ผู้วิจัยรู้จักหรือเคยติดต่อประสานงานด้วย ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้ อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรพนักงานของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทั้งหมดได้

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยครั้งต่อไปสามารถพิจารณาศึกษาความคิดเห็นของพนักงานในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากขึ้น สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้สามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้อย่างแท้จริง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่สามารถศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไป เกี่ยวกับการทำงานแบบ telework ดังนี้

1. การศึกษากระบวนการ Redesign Job Process ของลักษณะงานที่ไม่เหมาะสมกับ telework เพื่อให้เหมาะสมและสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่ telework ได้
2. การศึกษาการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะความสามารถให้เหมาะสมกับพนักงานที่ทำงานในรูปแบบ telework
3. การศึกษาแนวทางการปรับรูปแบบการทำงานสู่ telework สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่



บรรณานุกรม

- ชาลิณี ฐิติโชติพัฒนาชัย. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบการทำงานทางไกล (Telework) ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิวัฒน์ สังข์แก้ว. (2551). *การนำ “Work anywhere” มาใช้กับบริษัทเอกชน กรณีศึกษา: ฝ่ายศูนย์บริหารคำสั่งซื้อและลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- Andrea Valeria Steil and Ricardo Miranda Barcia. (2001). *An assessment model to analyze organizational readiness to implement Telework arrangements*. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-35399-9_44.pdf
- Belanger, F., and Collins, R.W. (1998). “Distributed work arrangements: A research framework.” *Information Society*, 14(2), pp. 137-152.
- CISCO. (n.d.). *A guide to Teleworking technology*. <http://microsites.au.logicalis.com/teleworking/images/GuideToTeleworkingTechnologies.pdf>.
- Kellyann Berube Kowalski and Jennifer Ann Swanson. (2005). “Critical success factors in developing teleworking programs.” *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), pp.236-249.
- Maureen Hannay. (n.d.). “Telecommuting: using personality to select candidates for alternative work arrangements.” *Journal of Management and Marketing Research*, 20, pp. 1-12.
- Pamela martin. (1992). *Telecommuting the ride of the future*. <http://lrbhawaii.info/lrbprpts/91/telecom.pdf>.
- Paul C. Boyd. (1997). *How to Select Telecommuters*. <http://www.research-advisors.com/articles/WhoShouldTelecommute.htm>
- V.Cano, C. Hatar, and A. Zapatero. (1997). “Teleworking: conceptual and implementation problems.” *VINE*, 27(5), pp.27-34.



ภาคผนวก ก

คำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

1. บทสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร
 - 1.1 ผู้บริหารระดับสูง กฟผ. มีนโยบายที่จะสนับสนุน telework หรือไม่อย่างไร
 - 1.2 ท่านรู้สึกอย่างไรต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้ามามีบทบาทและเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิตในปัจจุบัน และหากจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้ในการทำงาน ท่านพร้อมหรือไม่
 - 1.3 หากนำ telework มาใช้กับ ท่านคิดว่า กฟผ. สามารถสนับสนุนอะไรให้กับพนักงานได้บ้าง
 - 1.4 มีผลกระทบด้านใดและอะไรบ้างหากนำ telework มาใช้กับหน่วยงาน
 - 1.5 ท่านคิดว่างานประเภทใดเหมาะสำหรับการทำงานแบบ Telework บ้าง
 - 1.6 โดยรวมท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ telework มาใช้กับ กฟผ. องค์กรพร้อมหรือไม่อย่างไร หากไม่พร้อมท่านคิดว่ายังขาดความพร้อมในเรื่องใดบ้าง
2. บทสัมภาษณ์สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - 2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีนโยบายเกี่ยวกับ telework หรือไม่อย่างไร
 - 2.2 หากมีการนำ telework มาใช้ กฎหมาย/ระเบียบปฏิบัติของ กฟผ. รองรับหรือไม่อย่างไร
 - 2.3 ปัจจุบันระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. เป็นอย่างไร และหากนำ telework มาใช้คิดว่าควรจะมีการปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
 - 2.4 ท่านคิดว่างานประเภทใดหรือหน่วยงานใดใน กฟผ. เหมาะสำหรับการทำงานแบบ telework บ้าง
 - 2.5 โดยรวมท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ telework มาใช้กับ กฟผ. องค์กรพร้อมหรือไม่อย่างไร หากไม่พร้อมท่านคิดว่ายังขาดความพร้อมในเรื่องใดบ้าง
3. บทสัมภาษณ์สำหรับผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
 - 3.1 กฟผ. มีเทคโนโลยี (Infrastructure) เพียงพอที่จะสามารถสนับสนุนการทำ telework หรือไม่อย่างไร (Network System/ Application System/ Data base System / Support System/ Security System)
 - 3.2 คิดว่าอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำ telework ในมิติของเทคโนโลยีมีอะไรบ้าง

3.3 ท่านคิดว่าเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์อะไรบ้างที่ กฟผ. ควรสนับสนุนให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานนอกสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ท่านคิดว่างานประเภทใดหรือหน่วยงานใดใน กฟผ. เหมาะสำหรับการทำงานแบบ telework บ้าง

3.5 โดยรวมท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ telework มาใช้กับ กฟผ. องค์กรพร้อมหรือไม่อย่างไร หากไม่พร้อมท่านคิดว่ายังขาดความพร้อมในเรื่องใดบ้าง

4. บทสัมภาษณ์สำหรับพนักงาน (User)

4.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อ telework ในมิติดังต่อไปนี้

- 1) การบริหารจัดการเวลา
- 2) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต
- 3) ประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4) ค่าใช้จ่าย
- 5) ความสัมพันธ์กับครอบครัว

4.2 หาก กฟผ. นำ telework มาใช้กับหน่วยงาน ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านเหมาะกับรูปแบบการทำงานแบบ telework หรือไม่อย่างไร และหากท่านสามารถเลือกได้จะเลือกทำงานในรูปแบบเดิมหรือเปลี่ยนเป็น telework เพราะเหตุใด

4.3 สัดส่วนในการทำงานนอกสำนักงานที่ท่านคิดว่าเหมาะสมเป็นอย่างไร (ทำถาวร หรือเป็นครั้งคราว/จำนวนวันต่อสัปดาห์ที่ควรเข้าสำนักงาน)

4.4 มีอุปสรรคปัญหาอะไรบ้างที่ท่านคิดว่าอาจจะก่อให้เกิดขึ้นหากนำ telework มาใช้กับ กฟผ.

4.5 ท่านต้องการให้ กฟผ. ช่วยเหลือสนับสนุนอะไรแก่ท่านบ้างในการทำ telework

4.6 ท่านคิดว่างานประเภทใดหรือหน่วยงานใดใน กฟผ. เหมาะสำหรับการทำงานแบบ telework บ้าง

4.7 โดยรวมท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ telework มาใช้กับ กฟผ. องค์กรพร้อมหรือไม่อย่างไร หากไม่พร้อมท่านคิดว่ายังขาดความพร้อมในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป 2 ท่าน

- ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้า 1 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) 5 ท่าน

- ผู้ดูแลเกี่ยวกับการออกแบบนโยบายระบบงานบุคคล 2 ท่าน
- ผู้ดูแลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 ท่าน
- ผู้ดูแลเกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมาย 2 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 3 ท่าน

- ผู้ดูแลระบบและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ 1 ท่าน
- ผู้ดูแลงาน IT support 2 ท่าน

กลุ่มที่ 4 พนักงาน (User) 20 ท่าน

ลำดับที่	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	กลุ่มงาน (cluster)	ประเภทงาน (Job family)	สายอาชีพ (Sub Job family)
1	หญิง	32	ปริญญาตรี	Strategy	นโยบายและแผน	นโยบายและแผน
2	ชาย	41	ปริญญาตรี	Strategy	พัฒนาธุรกิจ	พัฒนาธุรกิจ
3	ชาย	38	ปวส.	Operation & Operation Support	ผลิตไฟฟ้า	เดินเครื่อง
4	ชาย	28	ปริญญาตรี	Operation & Operation Support	ระบบส่ง	ควบคุมระบบ
5	ชาย	30	ปริญญาตรี	Operation & Operation Support	ผลิตไฟฟ้า	บำรุงรักษาโรงไฟฟ้า
6	ชาย	29	ปริญญาโท	Engineering & Project	วิศวกรรมและก่อสร้าง	วิศวกรรมและออกแบบ
7	ชาย	31	ปริญญาโท	Engineering & Project	วิศวกรรมและก่อสร้าง	วิศวกรรมและออกแบบ

ลำดับ ที่	เพศ	อายุ	ระดับ การศึกษา	กลุ่มงาน (cluster)	ประเภทงาน (Job family)	สายอาชีพ (Sub Job family)
8	ชาย	32	ปริญญาตรี	Engineering & Project	วิศวกรรมและ ก่อสร้าง	ก่อสร้าง
9	หญิง	27	ปริญญาโท	Corporate	ตรวจสอบ ภายใน	ตรวจสอบ ภายใน
10	หญิง	27	ปริญญาตรี	Corporate	บัญชีและ การเงิน	บัญชีและ การเงิน
11	หญิง	30	ปริญญาโท	Corporate	บัญชีและ การเงิน	บัญชีและ การเงิน
12	ชาย	26	ปริญญาตรี	Corporate	เทคโนโลยี สารสนเทศ	เทคโนโลยี สารสนเทศ
13	ชาย	34	ปริญญาตรี	Corporate	เทคโนโลยี สารสนเทศ	เทคโนโลยี สารสนเทศ
14	ชาย	28	ปริญญาตรี	Corporate	กฎหมาย	กฎหมาย
15	หญิง	27	ปริญญาโท	Corporate	กฎหมาย	กฎหมาย
16	หญิง	26	ปริญญาตรี	Corporate	บริหารและ บริการ	สื่อสารองค์กร
17	หญิง	33	ปริญญาโท	Corporate	บริหารและ บริการ	ทรัพยากรบุคคล
18	ชาย	26	ปริญญาตรี	Corporate	บริหารและ บริการ	ทรัพยากรบุคคล
19	ชาย	28	ปริญญาตรี	Corporate	บริหารและ บริการ	พัสดุและจัดหา
20	ชาย	30	ปริญญาตรี	Corporate	บริหารและ บริการ	ขนส่ง