

มุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล
และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

มุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล
และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2565

ฉัตรกมล ตรีทองอุ่น

นางสาวฉัตรกมล ตรีทองอุ่น

ผู้วิจัย

น.ร.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

น.ร. น.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Volula Rasmay

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Don

ธนิษนันท์ ธนนท์พัฒน์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบ
ระยะไกล และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล สำเร็จเสร็จสิ้นไปได้ด้วยดีด้วย
ความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้ความกรุณา
ให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการทำสารนิพนธ์นี้ รวมทั้งอาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมถึงแบ่งปันประสบการณ์
ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการธุรกิจมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้
เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งขอขอบพระคุณคณะกรรมการ
สอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบงานวิจัยฉบับนี้ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์
มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลเพื่อ
ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งกำลังใจจากครอบครัว และเพื่อนๆ สาขาการจัดการธุรกิจ
รุ่น 23B ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน แบ่งปันประสบการณ์และให้กำลังใจกันจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา
รวมทั้งผู้คนมากมายที่เป็นส่วนหนึ่งในการเติบโตครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและผู้
สนใจที่จะนำผลการศึกษากลับไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

ฉัตรสุมาลย์ ศรีทองอ่อน

มุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

THE PERSPECTIVE OF SUPERVISORS ON MANAGING REMOTELY AND PERCEPTIONS OF REMOTELY WORKING EFFICIENCY.

ฉัตรสุมาลย์ ศรีทองอ่อน 6350181

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ธนัยนันท์ ธนนท์พัฒน์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล การศึกษาครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยู่ในช่วงอายุ 30-45 ปี จำนวนทั้งสิ้น 15 คน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานภายใต้การบริหารจัดการการทำงานภายในสำนักงานอย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 มาอย่างน้อย 6 เดือน

ผลการวิจัยพบว่ามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกลแบ่งออกได้เป็น 2 ช่วง 4 มุมมอง กล่าวคือ ช่วงก่อนการบริหารจัดการแบบระยะไกล ประกอบด้วยมุมมองในการวางแผน และมุมมองในการจัดองค์กร และช่วงระหว่างหรือหลังการบริหารจัดการแบบระยะไกล ประกอบด้วยมุมมองในการชักนำ และมุมมองในการควบคุม ในส่วนของการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล ประกอบไปด้วย 5 มิติ คือ มิติด้านองค์กร มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านเทคโนโลยี มิติด้านสภาพแวดล้อม และมิติด้านบุคลากร

คำสำคัญ : การทำงานแบบระยะไกล/ การบริหารจัดการแบบระยะไกล/ พนักงานระดับหัวหน้างาน/ การรับรู้ประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	3
1.6 นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน	13
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้	14
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	24
3.1 ระเบียบการวิจัย	24
3.2 แหล่งข้อมูลการวิจัย	24
3.3 ผู้ให้สัมภาษณ์	25
3.4 เครื่องมือวิจัย	25
3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย	26
3.6 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล	26
บทที่ 4 ผลการศึกษา	30
4.1 ผลการแบ่งประเภทข้อมูล	30

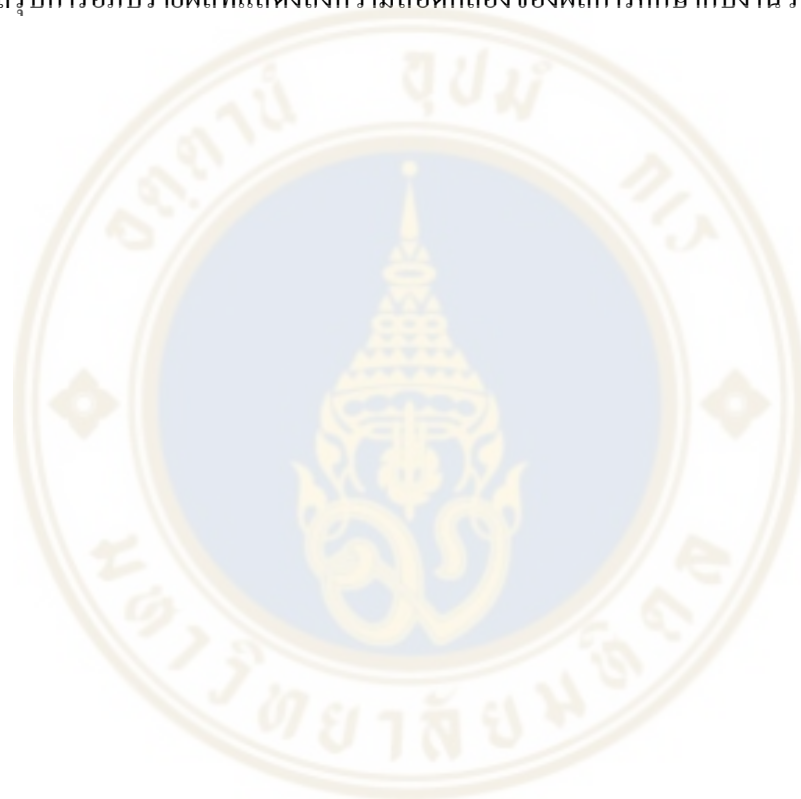
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ผลการจำแนกข้อมูล	41
4.3 ผลการค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูล	49
4.4 ผลการสร้างสมมติฐานใหม่	54
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	59
5.1 สรุปผล	59
5.2 อภิปรายผล	61
5.3 ข้อเสนอแนะ	66
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก	76
ประวัติผู้วิจัย	83



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงานแบบระยะไกล	8
2.2	ผลจากการทำงานแบบระยะไกลในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
5.1	สรุปการอภิปรายผลที่แสดงถึงความสอดคล้องของผลการศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
2.1	กระบวนของการรับรู้	15
3.1	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	29
4.1	กลุ่มแนวทางดำเนินการหลักในการทำงานแบบระยะไกล	55
4.2	กลุ่มแนวทางดำเนินการรองในการทำงานแบบระยะไกล	55
4.3	กลุ่มเหตุผลหลักที่ทำให้ไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบ	56
4.4	กลุ่มข้อดีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล	57
4.5	กลุ่มข้อดีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล	58



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบกะทันหัน ทำให้หลายองค์กรต้องออกนโยบายในการทำงานที่บ้านเพื่อลดความเสี่ยงให้กับพนักงาน (ชนกนันท์ โดชวงค์, 2564; Azimov, 2020) กล่าวคือ เปลี่ยนจากการทำงานแบบมีปฏิสัมพันธ์กันที่สำนักงานมาเป็นแบบการทำงานแบบทางไกล (Remote Work) ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายใหม่ของทั้งพนักงาน หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งเป็นความท้าทายขององค์กร ในช่วงแรกของการปรับตัวซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนแบบไม่ทันตั้งตัวเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลทางลบกับทั้งพนักงานและกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังลดประสิทธิภาพในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงานด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งพนักงานส่วนใหญ่รับรู้ได้ถึงมุมมองในเชิงบวกว่ามีน้ำหนักมากกว่ามุมมองในเชิงลบ (Azimov, 2020)

การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานและรูปแบบในการทำงานแบบไม่คาดคิด ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Azimov, 2020) อีกทั้งยังส่งผลให้พนักงานระดับหัวหน้างานบางคนประสบกับปัญหาในการปรับตัวในการบริหารจัดการพนักงานแบบที่ไม่เห็นอยู่ในสายตา ทำให้พนักงานระดับหัวหน้างานบางคนรู้สึกว่าเป็นช่วงเวลาที่ยากลำบากในการปรับตัวในการบริหารจัดการพนักงาน (University of Cambridge, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Watson (2007) ที่พบความสัมพันธ์ของระยะห่างของการทำงาน (Spatial Distant) กับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) ที่พบว่ายิ่งพนักงานอยู่ไกลจากห้องทำงานของหัวหน้างาน ยิ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของหัวหน้างานและโอกาสในการก้าวหน้าของพนักงานที่ลดลง

การทำงานแบบระยะไกลเป็นความท้าทายที่สำคัญของทั้งพนักงานและผู้บริหาร ที่โดยปกติแล้วจะมีความคุ้นชินกับการทำงานแบบมีปฏิสัมพันธ์กันในสำนักงาน โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะต้องพยายามทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานของตนเองมีความกระตือรือร้นกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จากงานวิจัยของ Parker, Knight and Keller (2020) พบว่ามีพนักงานระดับหัวหน้างานกว่าร้อยละ 40 ที่แสดงถึงความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับต่ำในการบริหารจัดการทีมใน

ระยะไกล โดยกว่าร้อยละ 23 ไม่เห็นด้วยกับประโยคที่ว่า “ฉันมีความมั่นใจว่าฉันสามารถบริหารจัดการทีมแบบทางไกลได้” และอีกร้อยละ 16 ที่ยังมีความลังเลในความสามารถบริหารจัดการทีมแบบทางไกลของตนเอง นอกจากนี้ยังรู้สึกขาดความมั่นใจว่าแนวโน้มการทำงานของพนักงานจะมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของ Ericksson และ Petrosian (2020) พบว่าเมื่อพนักงานสามารถปรับตัวกับการทำงานระยะไกลได้ จะส่งผลให้ประสิทธิผลของการทำงานอยู่ในระดับเท่ากับหรือดีกว่าการทำงานในสำนักงาน โดยพนักงานจะมีการจดจ่อที่เพิ่มมากขึ้น และการประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทีมให้ทำงานระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหัวหน้างานจะต้องเป็นตัวอย่างที่กระตือรือร้นในการทำงาน มีความยืดหยุ่นที่พอเหมาะเพื่อให้พนักงานได้สร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการเข้าสังคมกับพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของมนัสพันธ์ ศรีนาคร และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2552) ที่พบว่าการทำงานระยะไกลดีกว่าการทำงานในรูปแบบเดิม โดยช่วยเพิ่มอิสระในการทำงาน ทำให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น มีความสุขเพิ่มขึ้น ลดความขัดแย้งในการทำงานลง อีกทั้งพนักงานยังมีความมั่นใจในการตัดสินใจและการกระทำของตนเองมากขึ้น มีผลงานมากขึ้น งานมีคุณภาพมากขึ้น สามารถสื่อสารและมีความสัมพันธ์กับทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้ดีขึ้น รวมทั้งมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วย

จากรายงานประจำปีของบริษัท Microsoft ในเรื่อง The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready? (Anders et al., 2021) ที่กล่าวถึงแนวโน้มการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยเปิดเผยถึงแนวโน้มเร่งด่วนของผู้นำในการเตรียมความพร้อมการทำงานรูปแบบใหม่ที่กล่าวถึง 7 แนวโน้มเร่งด่วน ซึ่งผู้นำในทุกธุรกิจจำเป็นต้องรู้ในปี.ศ. 2021 โดยเทรนด์หนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาในงานวิจัยนี้คือเรื่องของความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Work Is Here To Stay) ที่กล่าวถึงความยืดหยุ่นและการทำงานแบบผสมผสานที่จะเป็นตัวกำหนดสถานที่ทำงานหลังการเกิดโรคระบาด โดยพนักงานมีความต้องการควบคุมรูปแบบการทำงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสถานที่และเวลาในการทำงาน รวมทั้งคาดหวังว่าบริษัทจะให้พวกเขาได้มีทางเลือกเหล่านี้ การตัดสินใจของผู้นำในธุรกิจที่สร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นจะส่งผลต่อทุกอย่างตั้งแต่วัฒนธรรมและนวัตกรรมว่าองค์กรจะสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้อย่างไร

ทั้งนี้ ยังไม่มีงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับมุมมองของหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการการทำงานแบบระยะไกล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่อยากราบถึงมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานในประเทศไทยต่อการบริหารจัดการการทำงานแบบระยะไกล ว่าจะมีมุมมองที่เหมือน

หรือแตกต่างจากผลงานวิจัยต่างๆ อย่างเช่นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศอย่างไร อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่ดีในการที่ได้เรียนรู้วิธีการในการจัดการของหัวหน้างานผ่านมุมมองของผู้คนที่หลากหลายเพื่อเป็นประโยชน์กับพนักงานในระดับหัวหน้างานที่จะศึกษาและนำไปปรับใช้กับการทำงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลให้ดียิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.2.1 พนักงานระดับหัวหน้างานมีมุมมองต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกลอย่างไร
- 1.2.2 พนักงานระดับหัวหน้างานมีการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล
- 1.3.2 เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดหวังว่างานวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการแบบระยะไกลให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการการทำงาน of พนักงานภายใต้การบังคับบัญชาแบบระยะไกล (Remote Management) รวมทั้งการศึกษาการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาแบบระยะไกล ทั้งในด้านคุณภาพของงานที่ทำและด้าน

ปริมาณของงานที่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการ พนักงานเมื่อได้ทำงานในสำนักงานหรือสถานที่ทำงานเดียวกัน

1.5.2 ขอบเขตด้านผู้ให้สัมภาษณ์

การศึกษานี้เป็นการทำงานวิจัยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้างานที่เป็นตัวแทนจาก 15 องค์กร ซึ่งปกติมีการบริหารจัดการการทำงานของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาภายในสำนักงานเดียวกัน แต่เนื่องด้วยสถานการณ์โรคระบาดจึงทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการบริหารจัดการเป็นแบบระยะไกล เนื่องจากไม่สามารถไปทำงานที่สำนักงานได้ตามเดิม โดยหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเข้าร่วมงานวิจัยควรมีคุณสมบัติครบทั้ง 2 ด้าน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมงานวิจัยมีช่วงเวลาของประสบการณ์เพียงพอที่จะอธิบายเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพของการทำงานที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการแบบระยะไกลและจากการบริหารจัดการภายในสำนักงานดังนี้

1.5.2.1 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานภายใต้การบริหารจัดการการทำงานภายในสำนักงานมาแล้วอย่างน้อย 2 ปีจนถึงวันที่ทำการสัมภาษณ์

1.5.2.2 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ระบาดมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือนจนถึงวันที่ทำการสัมภาษณ์

1.6 นิยามศัพท์

การทำงานระยะไกล (Remote Working) หมายถึง การทำงานที่ไม่ได้อยู่ในสำนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่บ้าน หรือการทำงานจากสถานที่ใดก็ตาม โดยพนักงานและหัวหน้างานทำงานอยู่คนละสถานที่กัน และไม่มีโอกาสได้พบปะทางกายภาพ (Physical Meeting) กัน กล่าวคือ เป็นการทำงานที่มีความห่างไกลทางกายภาพ

การทำงานในสำนักงาน (Working in the Office) หมายถึง การทำงานที่พนักงานจะต้องเดินทางจากที่พักอาศัยเพื่อมาทำงานภายในสถานที่ที่บริษัทกำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเวลาในการเข้าทำงานและเลิกทำงานที่ชัดเจน โดยพนักงานและหัวหน้างานมีโอกาสพบปะพูดคุยทางกายภาพกันได้บ่อยครั้งเนื่องจากทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน

การบริหารจัดการระยะไกล (Remote Management) หมายถึง กระบวนการของหัวหน้างานในการวางแผน จัดการ ควบคุม สนับสนุน ควบคุม ตรวจสอบ และกระตุ้นพนักงาน โดยพนักงานและหัวหน้างานทำงานอยู่คนละสถานที่กัน ไม่มีโอกาสได้พบปะทางกายภาพกัน

พนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisors) หมายถึง พนักงานในตำแหน่งตั้งแต่ระดับควบคุมดูแลขึ้นไป ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยบริษัท โดยมีพนักงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแล มีหน้าที่ในการวางแผน จัดการ ควบคุม สนับสนุน ควบคุม ตรวจสอบ และกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มุมมอง (Perspective) หมายถึง ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล

การรับรู้ถึงประสิทธิภาพ (Perception of Efficiency) หมายถึง ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้น ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณของงานที่ทำ เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงาน



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาต่างๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบระยะไกล

การปฏิบัติงานแบบระยะไกลเป็นการทำงานจริงโดยเปลี่ยนสถานที่ทำงานจากสำนักงานของหน่วยงานปกติมาเป็นนอกสถานที่อย่างเช่นที่บ้านหรือที่พักที่เรียกกันว่า “การทำงานที่บ้าน (Work From Home : WFH)” ซึ่งเกิดขึ้นมานานกว่า 10 ปีแล้วและเกิดขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาผ่านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (กานต์ บุญศิริ, 2563; ชาลิตี ฐิติโชติพิณชัย, 2560; เพียงพิชญ์ ดวงแก้ว, 2562) การปฏิบัติงานแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านที่ใช้เป็นสำนักงานเสมือนจริงเป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานและการสื่อสาร โดยมีการประชุมทางไกลและการรับส่งเอกสารแบบทันเวลาซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกต่อการทำงานนอกสำนักงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว และง่ายในการเชื่อมโยงพนักงานที่อยู่ห่างไกลกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ (วิริยา อธิธิพัฒน์ภากิน และอานนท์ ทับเที่ยง, 2562) โดยผลสำรวจถึงประสิทธิภาพของงานจากการทำงานที่บ้านพบว่าสามารถทำกำไรได้มากกว่า เนื่องจากพนักงานที่ทำงานที่บ้านมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่น และมีความสุขในการทำงานที่บ้าน โดยใช้เวลาทุ่มเทในการทำงานมากกว่า ในขณะที่องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้จากค่าเช่าสถานที่ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา (กานต์ บุญศิริ, 2563)

การปฏิบัติงานแบบระยะไกลมีการมอบหมายหรือการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานให้ทำงานที่บ้านหรือที่พักร หรือมีความจำเป็นอื่นที่ต้องทำงานที่บ้าน ซึ่งเป็นการทำงานจริงเสมือนการทำงานปกติที่สำนักงานของหน่วยงาน โดยมีการเตรียมความพร้อมหรือได้รับการสนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่บ้านหรือที่พักร ทั้งนี้ การบริหารจัดการและการควบคุมการทำงานทำด้วยตนเองจากที่บ้านหรือที่พักรปราศจากการส่งบุคคลมาควบคุม (กานต์ บุญศิริ, 2563)

การปฏิบัติงานแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านมีประโยชน์หลายด้าน ทั้งด้านความสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างเช่นสถานการณ์ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งในส่วนของนายจ้างและลูกจ้าง ด้านการสร้างบรรยากาศและแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรในบางอาชีพ ตำแหน่ง หรือช่วงอายุที่ต้องการความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากการมีเวลาอิสระ หรือสมาธิในการปฏิบัติงานมากขึ้น และด้านการสร้างโอกาสหลีกเลี่ยงจากการเมืองภายในสำนักงานได้ นอกจากนี้ การทำงานที่บ้านทำให้บุคลากรมีการทุ่มเทให้เวลาทำงานยาวนานมากขึ้น มีความพึงพอใจในงานที่สูงมากขึ้น และมีความเครียด โดยเฉพาะความเครียดที่เกิดจากการเดินทางลดลง ทำให้อัตราการลาป่วยและการลาออกจากงานลดลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาต่างๆ ยกตัวอย่างเช่นผลการศึกษาของ Caulfield (2015) ที่พบว่าพนักงานใน Greater Dublin Area ได้ประหยัดเวลาเดินทางได้มาก หรือของ Collins and Moschler (2009) และ Delanoetje and Verbruggen (2020) ที่พบว่าการทำงานจากที่บ้านช่วยเพิ่มความผูกพันกับงาน ผลปฏิบัติงาน และผลผลิตของงาน แต่ลดอัตราการลาออกจากงานได้ ตลอดจนผลการศึกษาของ Grant et al. (2019) ที่พบว่าการทำงานจากที่บ้านช่วยลดความขัดแย้งในที่ทำงานแต่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่น ความพึงพอใจ และผลผลิตในการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านยังมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะข้อจำกัดที่เกิดจากบุคลากรที่ขาดวินัยความรับผิดชอบหรือขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนดไว้ รวมไปถึงบุคลากรที่ไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ทั้งนี้ การปฏิบัติงานแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านยังอาจปิดโอกาสระดมสมองหรือความคิดสร้างสรรค์จากการเผชิญหน้ากัน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการบั่นทอนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาได้สำหรับบางอาชีพที่ต้องการความสามารถของบุคคลในการขับเคลื่อนย่อมถูกจำกัดไม่สามารถทำงานที่บ้านได้ (กานต์ บุญศิริ, 2563; Bloom et al., 2015; Lupu, 2017: 695-696; Ford and Butts, 1991: 22; Mello 2007; Robertson, Maynard and McDevitt, 2003; Gajendran and Harrison, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Collins and Moschler (2009) ที่พบว่ากลุ่มคนงานถูกแยกตัวออกจากเพื่อน

ร่วมงานในระหว่างทำงานอยู่ที่บ้านจนอาจนำไปสู่งานที่มีผลผลิตลดลงได้ สำหรับข้อเสียของการปฏิบัติงานแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านเฉพาะที่มีต่อพนักงาน โดยตรงจะเป็นในส่วนของกระบวนการรับภาระด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้าและค่าอินเทอร์เน็ต (Purwanto et al., 2020)

เมื่อพิจารณาข้อเสียของการปฏิบัติงานแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านเฉพาะที่มีต่อองค์กรโดยตรงจะพบว่าองค์กรมักสูญเสียการควบคุมทั้งการสูญเสียจริงและที่รับรู้ได้ องค์กรยังเกรงว่าพนักงานจะให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่างานหรืออาจมอบให้ผู้อื่นทำงานแทนที่ยังทำให้การควบคุมลดลงไปอีกและปัญหาด้านความปลอดภัยของข้อมูลอาจมีตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์นอกสำนักงานที่นำไปสู่การเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาตอย่างเช่นคู่แข่งชัน (Ford and Butts, 1991: 21; Peters, Tijdens and Wetzels, 2004: 471) ในด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในบ้านของพนักงานสามารถบวกรวมสมาธิการทำงานและการติดต่อสื่อสารได้ ตลอดจนการจัดการและตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานทางไกลก็เป็นเรื่องยุ่งยากสืบเนื่องมาจากการขาดการสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือเห็นหน้า ทำให้หัวหน้างานทำงานหนักขึ้นเพื่อประสานงานกับทุกฝ่าย (Greer and Payne, 2014: 98; Baruch, 2000; Kazekami, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Eddleston and Mulki (2017) ที่พบว่าการบริหารจัดการแบบทางไกลไม่สามารถควบคุมกลุ่มคนงานได้ทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับเรื่องของประกันสำหรับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ต้องขนย้ายออกมาใช้นอกสำนักงานที่อาจมีปัญหที่เกิดจากค่าซ่อมแซมในกรณีเกิดความเสียหายอีกด้วย (Ford and Butts, 1991: 21)

ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงานแบบระยะไกล

ข้อดี

1. การทำงานมีความยืดหยุ่นและอิสระมากขึ้น
2. ทักษะทางเทคนิคและการสื่อสารจากความพยายามลงมือทำด้วยตัวเองเพิ่มขึ้น
3. ผลผลิตและแรงจูงใจเพิ่มขึ้นจากการมีอิสระในการทำงานมากขึ้น
4. การควบคุมต้นทุนมีประสิทธิผลจากการประหยัดการใช้พื้นที่และค่าสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในขณะที่พนักงานได้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
5. ค่าใช้จ่ายดูแลเด็กของพนักงานที่มีบุตรลดลง
6. การเปิดโอกาสรับสมัครงานได้กว้างขวางขึ้นปราศจากข้อจำกัดด้านทำเลที่ตั้ง
7. สิ่งรบกวนสมาธิในสำนักงานจางหายไป
8. พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น แต่ขาดงานและลาออกน้อยลง

ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงานแบบระยะไกล (ต่อ)

ข้อดี

9. การสร้างเครือข่ายอย่างมืออาชีพเกิดขึ้น
10. การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจากมลพิษที่ลดลงเนื่องจากการเดินทางที่ลดลง
11. การสร้างความสมดุลให้ชีวิตการทำงาน

ข้อเสีย

1. การตรวจสอบการทำงานของพนักงานไม่ทำได้โดยง่าย
2. โอกาสทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมลดลง ทำให้รู้สึกถูกทอดทิ้ง
3. การแก้ปัญหาทางเทคนิคที่ต้องการความชำนาญมีความซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น
4. ต้นทุนด้านการสื่อสารเพื่อใช้ติดต่อกันถี่ขึ้นมักสูงขึ้น
5. สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจมีเสียงรบกวนจากรอบข้าง
6. ความกลมกลืนของพื้นที่ทำงานภายในบ้านทำให้ยึดติดอยู่กับงานตลอดเวลาจนแยกออกจากกัน ได้ยาก ส่งผลทำให้เกิดความกังวล ความเครียด การทำงานหนักเกินไป และความไม่สมดุลของชีวิตการทำงานได้

ที่มา: Office Reality Limited (2020); Indeed Editorial Team (2021); Caramela (2021)

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารเป็นการนำกฎหมายและนโยบายต่างๆ มาปฏิบัติ สั่งการ อำนาจการสนับสนุน และตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้เกิดผลได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ (พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 2; มัลลิกา ต้นสอน, 2554: 10) หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน (บรรจบ เนียมมณี, 2553: 261) โดยผู้บริหารไม่เป็นผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (ถนัด เศรษฐทรัพย์, 2550: 19)

การจัดการเป็นกระบวนการนำทรัพยากรมาบริหารใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม โดยกระบวนการจัดการหมายถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำการวางแผนไว้ตามลำดับเพื่อลดความไม่แน่นอนและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งการจัดลำดับการทำงานที่ดีควรมีลักษณะยืดหยุ่น ไม่ตายตัว แต่สามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงแก้ไขได้ตามสถานการณ์ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (สุพัตรา ดำรงรัตน์, 2556: 30, 32)

การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความสัมพันธ์โดยตรงอย่างใกล้ชิด เนื่องจากทุกองค์กรต้องใช้องค์ความรู้ของทั้ง 2 อย่าง โดยอาจใช้แทนกันได้และมักใช้ผสมผสานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (พระธรรมโกศาจารย์, 2549: 3-5; มยุรี สมุทรศรี, 2558: 8) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning : P)

เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรและแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การจัดองค์กร (Organizing : O)

เป็นการกำหนดโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กรเพื่อแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

3. การจัดสรรบุคลากร (Staffing : S)

เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

4. การอำนวยการ (Directing : D)

เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินการตามแผน โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5. การกำกับดูแล (Controlling : C)

เป็นการควบคุมคุณภาพและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

การบริหารจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแต่กิจกรรมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ตัดสินใจและสั่งการ อีกฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน (นุรักษ์ คุณชลและคณะ, 2543: 63 อ้างถึงในพัชรนันท์ จิระวัฒนภิญโญ, 2562: 12)

การบริหารจัดการเป็นงานของหัวหน้าหรือผู้นำในการนำพากลุ่มคนให้ทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อมีผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (นันทกานต์ สายปิ่น, 2555) กล่าวคือ การบริหารจัดการเป็นการทำงานกับบุคลากรหรือกลุ่มคนใน 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันและแยกออกจากกันไม่ได้เพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Robbins, 1998: 240-245; Hersey and Blanchard, 1972) สอดคล้องกับแนวคิดของ Gulick and Urwick (1973: 18-19) ที่ว่าการ

บริหารจัดการเป็นศิลปะที่บูรณาการความรู้ต่างๆ ไว้เข้าด้วยกัน โดยการบริหารจัดการยุคใหม่เป็นการให้ความสำคัญต่อความรู้มากที่สุด ซึ่งหลักการบริหารจัดการมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning : P)

เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนและเป้าหมายขององค์กร

2. การจัดองค์กร (Organizing : O)

เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบ และปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3. การนำ (Leading : L)

เป็นการจูงใจ ชักนำ กระตุ้น โน้มน้าว และชี้ทิศทางให้ปฏิบัติงานมุ่งตรงไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

4. การควบคุม (Controlling : C)

เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้และทำการตัดสินใจต่อไป

ทรัพยากรในการบริหารจัดการเพื่อให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหรือ 4Ms (ถนัด เดชทรัพย์, 2550) ดังนี้

1. คน (Man)

เป็นทรัพยากรบุคคลที่ถือว่าเป็นหัวใจต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กร

2. เงิน (Money)

เป็นสื่อกลางที่ใช้แลกเปลี่ยนให้ได้มาซึ่งปัจจัยอื่นๆ โดยช่วยสนับสนุนทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้

3. วัสดุ (Material)

เป็นวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ

4. เครื่องจักร (Machine)

เป็นตัวแปรวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเครื่องจักรที่มีศักยภาพดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกระบวนการผลิตได้

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเป็นการใช้ศาสตร์แห่งการบริหารและศิลปะแห่งการจัดการเพื่อให้งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ผ่านการใช้หลักการ วางแผน การจัด

องค์กร การสั่งการ การกำกับดูแล และการควบคุม เมื่อรูปแบบการบริหารจัดการได้รับการปรับเปลี่ยนจากในสำนักงานมาเป็นแบบระยะไกลย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

2.1.3 แนวทางการบริหารจัดการแบบระยะไกล

การบริหารจัดการแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านมีข้อเสนอแนะ 6 แนวทาง (กานต์ บุญศิริ, 2563) ดังนี้

1. วางแผนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผนอย่างมีวินัยด้วยความเคร่งครัด โดยทำรายการตรวจสอบลำดับจากที่สำคัญที่สุดพร้อมกำหนดเส้นตายรวมถึงเวลาผ่อนคลายในการส่งมอบงานไว้อย่างชัดเจน
 2. กำหนดขอบเขตของเวลาทำงานเป็นปกติไว้อย่างชัดเจน
 3. จัดเตรียมความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีทุกรูปแบบที่มีความจำเป็นต่อการทำงาน โดยเฉพาะความพร้อมในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้นและชัดเจนมากกว่าปกติ
 4. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้จริงเหมือนอยู่ในสำนักงาน กำจัดสิ่งรบกวนรอบข้าง และทำความเข้าใจกับคนรอบข้างเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครอบครัวได้
 5. แบ่งเวลาทำงานและเวลาหลังเลิกงานไว้ให้ชัดเจนเกิดความสมดุล เนื่องจากพื้นที่ทำงานและพื้นที่ส่วนตัวได้ปะปนอยู่ร่วมกันจนอาจทำให้ไม่สามารถปล่อยวางเรื่องงานจนทำให้เกิดความเครียดได้
 6. หาโอกาสพัฒนาตนเองจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานมาทำที่บ้าน
- สรุปได้ว่าการบริหารจัดการแบบระยะไกลหรือการทำงานที่บ้านควรจัดทำตารางการทำงานด้วยการลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวันให้ชัดเจน กำหนดเวลาเริ่มและเลิกงาน แบ่งพื้นที่การทำงานไว้ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน วางแผนการใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกต่อการติดต่อสื่อสาร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิต และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความยืดหยุ่นและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น โดยการศึกษาในครั้งนี้นี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาถึงมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกลและการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลจากการเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถทำให้เกิดผลของงานเป็นที่พึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542; Millet, 1954: 4; Goleman, 1998: 253) เป็นการนำสิ่งเข้าที่น้อยที่สุดเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ถูกต้องตามกระบวนการ (Lewis, Goodman and Fandt, 2004) หรือเป็นอัตราส่วนของผลลัพธ์ที่ได้กับสิ่งที่นำเข้าไปประสบความสำเร็จ (Robbins and Judge, 2007) จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของผลิตผลหรือบริการและปัจจัยนำเข้าที่เป็นทรัพยากรจำเป็นต่อการผลิตโดยนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Vause, 1997: 139-159) สอดคล้องกับแนวคิดของ Peterson and Plawman (1953: 50) ที่กล่าวว่าไว้ว่าประสิทธิภาพเป็นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเหมาะสมกับความต้องการมากที่สุด ซึ่งใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด โดยสามารถกำหนดเป็นสูตรได้ (Herbert, 1960: 180-181) ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E หมายถึง ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O หมายถึง ผลผลิตหรือผลงานที่ได้ (Output)

I หมายถึง ปัจจัยนำเข้า (Input)

S หมายถึง ความพึงพอใจในผลงาน (Satisfaction)

ประสิทธิภาพเป็นผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลาที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และลดขั้นตอนการทำงานลง (ณชนก นันทขว้าง, 2556; กานต์พิชชา กันทะเนตร, 2559) ประสิทธิภาพช่วยบ่งชี้ถึงความพอเหมาะในการปฏิบัติงานหรือผลของการปฏิบัติงานผ่านการใช้ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถหรือความอดุสาหะ (Hamlyn, 1971) อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพอาจเกิดขึ้นได้จากการใช้ความสามารถหรือความพยายามและเวลาเล็กน้อยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จสมบูรณ์ตามปรารถนาได้ (Good, 1973: 93) เนื่องจากการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญยิ่งทำให้ได้ดียิ่งส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (Gulick and Urwick, 1973)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักเน้นเรื่องความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมกับการพัฒนาความสามารถของบุคคล โดยกำหนดให้บุคคลมีความเหมาะสมกับงานจึงจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการคำนึงถึงความพยายามหรือความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความยินดีในการทำงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การได้รับการนิเทศและสนับสนุนหรือช่วยเหลือกัน การ

บริหารงานแบบการมีส่วนร่วม และการประเมินผลงานที่มีความยุติธรรม เป็นต้น (Bowditch and Buono, 1990: 508-510) โดยประสิทธิภาพของบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทและการลงทุนให้กับงานกับผลลัพธ์ในแง่บวกที่เกิดความสำเร็จตามปรารถนา ซึ่งแตกต่างกันไปตามการทำงานของแต่ละบุคคล (Ryan and Smith, 1954: 276) สำหรับการวัดประสิทธิภาพของงานสามารถวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบกันได้ ได้แก่ อัตราผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนหรือใช้ทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเปล่าหรือสิ้นเปลืองจากการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน เป็นต้น (Gibson, Ivanceyicn and Donely, 1988: 37) นอกจากนี้ ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีการและหน่วยวัดต่างๆ ตามประเภทของงานอย่างเช่นการวัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของบุคลากรได้จากเวลา เงิน และระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งแตกต่างกันตามมุมมองที่ต้องการชี้วัด ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ด้านกระบวนการบริหาร หรือด้านผลลัพธ์ เป็นต้น (วัชรภรณ์ ไบยา, 2557: 11; รัตน์ชนก จันยัง, 2556: 18)

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพหมายถึงผลสำเร็จจากการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลสำเร็จมากที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้วยอัตราส่วนที่นำเข้าน้อยแต่ได้ผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพและจำนวนมากที่สุดเกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้หรือเหนือความคาดหมาย ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงานแบบดั้งเดิม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

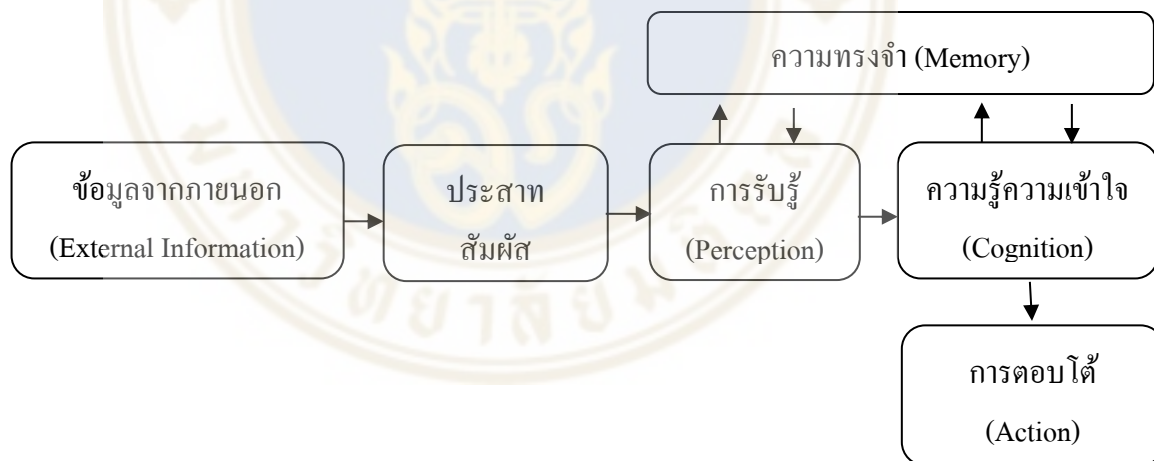
การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากกระทบกับประสาทสัมผัสต่างๆ ซึ่งการแปลความหมายมีความแตกต่างกันขึ้นกับประสบการณ์ที่ผ่านมาและสภาพจิตใจในปัจจุบัน หรืออาจกล่าวได้ว่าการรับรู้เป็นกระบวนการที่มนุษย์ทำความเข้าใจในสิ่งเร้าหรือการตีความในข่าวสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจ โดยการรับรู้เป็นสิ่งกำหนดแรงจูงใจ ทศนคติ และความต้องการของผู้รับสารด้วย กล่าวคือ การรับรู้ยังเป็นกระบวนการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อเปิดรับเฉพาะสารที่ต้องการเท่านั้นอีกด้วย (ปิยะนันท์ บุญณะ โยไทย, 2556: 12-13; ชิดชนก ทองไทย, 2556: 12-14; นิตพิงศ์ มานะพงศ์, 2561: 6; วิรัชทร วัศสระ, 2558: 18)

การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลให้ความหมายกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยการรวบรวมและตีความจากประสาทที่ได้รับ เมื่อรับรู้สิ่งใดมักเชื่อว่าสิ่งนั้นเป็นความจริง และมีพฤติกรรมหรือตอบสนองตามการรับรู้ โดยแต่ละบุคคลอาจรับรู้ในสิ่งเดียวกันแตกต่างกันได้ ซึ่งมี

สาเหตุมาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ผู้รับรู้ เป้าหมาย และสถานการณ์ ซึ่งการรับรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้แล้วการเรียนรู้ก็ไม่เกิดขึ้น (ณัฐนันท์ วิบูลย์นุกุลกิจ, 2555: 31-32) ทั้งนี้ การวัดการรับรู้สามารถกระทำได้ทั้งการสังเกตจากการแสดงออกทางสีหน้า สายตาหรือแววตา ท่าทางหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา และการใช้แบบสอบถามในรูปแบบต่างๆ (ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย, 2556: 18)

2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการที่อวัยวะตอบรับความรู้สึกหรือตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม (Ronald, 1966) โดยเริ่มต้นจากการเกิดสิ่งเร้า แล้วประสาทสัมผัสได้สัมผัสกับสิ่งเร้า และตีความแล้วรู้ความหมายการรับรู้ การสังเกตเกิดเป็นการเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อเจตคติและอารมณ์ ตลอดจนแนวโน้มให้เกิดพฤติกรรม เนื่องจากเมื่อได้รับรู้แล้วย่อมเกิดความรู้สึกและอารมณ์พัฒนามาเป็นเจตคติและพฤติกรรมในที่สุด ก่อให้เกิดแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่จะดำเนินการพัฒนา แก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เลือกลง และแยกแยะสิ่งเร้ารอบด้านต่อไป (ณัฐนันท์ วิบูลย์นุกุลกิจ, 2555: 32)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการรับรู้

ที่มา: Ronald (1966: 366)

กระบวนการของการรับรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก (ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย, 2556: 14) ดังนี้

1. อาการสัมผัส

เป็นอาการที่อวัยวะรับสัมผัสกับสิ่งเร้าหรือสิ่งเร้าผ่านเข้ามากระทบกับอวัยวะรับสัมผัสต่างๆ

2. การแปลความหมาย

เป็นการแปลความหมายจากอาการ ซึ่งการแปลความหมายที่ดีหรือถูกต้องขึ้นอยู่กับสติปัญญาหรือความฉลาด การสังเกต ความสนใจหรือความตั้งใจ และสภาพจิตใจ

3. ความรู้หรือประสบการณ์

เป็นความรู้หรือประสบการณ์เดิมจากในอดีตที่มีช่วยในการตีความหรือแปลความหมาย ซึ่งการแปลความหมายที่ดีขึ้นอยู่กับความรู้ที่แน่นอน ถูกต้องชัดเจน และกว้างขวาง ในหลายมุมมองที่ช่วยให้การแปลความหมายได้โดยสะดวกและถูกต้อง

ในเชิงพาณิชย์ กระบวนการรับรู้ของผู้บริโภคประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (หนึ่งฤทัย อยู่เอี่ยม, 2555: 28-29) ดังนี้

1. การเลือกรับรู้

ผู้บริโภคจะเปิดรับต่อสิ่งกระตุ้นทางการตลาดและเลือกให้ความสนใจกับสิ่งกระตุ้นทางการตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการและทัศนคติของตนเอง โดยการเปิดรับข่าวสาร การตั้งใจรับข่าวสาร และการรับรู้ข่าวสารแบบเลือกสรร

2. การจัดระเบียบการรับรู้

ผู้บริโภครวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในการตอบสนองที่มาจากสิ่งกระตุ้นนั้น โดยหลักการพื้นฐานของการจัดระเบียบการรับรู้เป็นการผสมผสาน ซึ่งได้นำมาใช้ในการทำการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรในการนำเสนอสินค้าแบบภาพรวมที่กลายเป็นภาพลักษณ์ของสินค้ากันอย่างแพร่หลาย

3. การตีความการรับรู้

ผู้บริโภคตีความโดยจัดประเภทการรับรู้ทำให้สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเชื่อมโยงสิ่งเร้ากับข้อมูลอื่นๆ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ในอดีต

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประกอบด้วย 2 ประการ คือ ปัจจัยบุคคล และปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้การรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน โดยปัจจัยบุคคลของผู้รับรู้แบ่งย่อยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความสนใจ ความคาดหวัง ความต้องการ และการมองเห็นคุณค่าของตนเอง ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสนใจในการรับรู้หรือทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้า ขนาดของสิ่งเร้า การเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า และการซ้ำกันของสิ่งเร้า (ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย, 2556: 17; ชิดชนก ทองไทย, 2556: 17-18) นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยที่มี

บทบาทสำคัญต่อกระบวนการรับรู้และทำให้การมองสิ่งต่างๆ แตกต่างกันได้ (Wood, 1999: 91-99) ดังนี้

1. ปัจจัยทางกายภาพ

การใช้วัยมารับการสัมผัสที่ไม่เท่ากันสืบเนื่องมาจากความบกพร่องหรือการฝึกฝนที่แตกต่างกันจะทำให้ปริมาณหรือคุณภาพในการรับรู้ไม่เท่ากัน

2. ปัจจัยทางอายุ

อายุที่มากขึ้นทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น เกิดความสุ่มรอบคอบและใช้เหตุผลคิดถึงความเป็นไปได้มากขึ้น จึงทำให้การรับรู้ของบุคคลต่างวัยแตกต่างกันได้

3. ปัจจัยทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมตลอดจนเชื้อชาติ ศาสนา วิธีการดำเนินชีวิตมีบทบาทต่อความคิดทำให้คนในสังคมเกิดการรับรู้ที่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยทางสังคม

บทบาททางสังคมและบทบาททางอาชีพมักทำให้คนมีความสนใจแตกต่างกัน โดยกลุ่มคนที่มีอาชีพเดียวกันมักสนใจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของตนเองมากกว่า ทำให้เกิดความคิดและการรับรู้ที่แตกต่างกัน

5. ปัจจัยทางความสามารถในการรับรู้

ความสามารถในการวิเคราะห์เชื่อมโยงและตีความสิ่งที่ได้รับรู้อย่างมีความหมายในแต่ละบุคคลมักไม่เท่ากันเป็นผลมาความฉลาดทางสติปัญญา อารมณ์ และสังคมที่ไม่เท่ากัน หรือแม้แต่การได้รับการฝึกฝนพัฒนา

ลำดับขั้นของการรับรู้มีความซับซ้อนขึ้นตามระดับของการรับรู้ ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ (Taylor, 1996) ดังนี้

1. Field of Sensations

การรับรู้แต่ละครั้งจะมีการรับข้อมูลเข้ามามากกว่า 1 อย่างพร้อมกันในคราวเดียว

2. Sensory Percept

การรับรู้ข้อมูลเพียงลักษณะรูปร่างเท่านั้น โดยปราศจากการเทียบเคียงกับสิ่งที่จดจำได้ หรือเป็นขั้นตอนที่ยังไม่ทราบความหมาย

3. Meaningful Percept

การรับรู้ความหมายของสิ่งเร้าจากการเทียบเคียงกับสิ่งที่จดจำได้

สรุปได้ว่ากระบวนการรับรู้เริ่มต้นจากการเปิดรับสิ่งเร้าเข้ามากระทบประสาทสัมผัส แล้วเลือกให้ความสนใจ ตีความ จดจำ และจัดระเบียบข่าวสารเพื่อให้สามารถเรียกกลับมาใช้งานได้ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาถึงการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลจากการเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงานที่ผ่านมา

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

1. Gibbs, Mengel and Siemroth (2021) ได้ศึกษาการทำงานที่บ้านและผลผลิต : ผลจากข้อมูลบุคลากรและการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญด้านไอที (Work from Home and Productivity : Evidence from Personnel and Analytics Data on IT Professionals) ซึ่งเป็นการศึกษาผลผลิตเชิงเปรียบเทียบช่วงก่อนและระหว่างการทำงานที่บ้านที่มีการระบาดของโควิด-19 ใช้ข้อมูลบุคลากรและการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะจากบริษัทให้บริการด้านไอทีขนาดใหญ่ในเอเชียมากกว่า 10,000 คนพบว่าถึงแม้เวลาทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 18 แต่ผลผลิตกลับลดลงร้อยละ 8-19 เกิดจากพนักงานที่มีเด็กอยู่ที่บ้านให้ผลผลิตลดลงมากกว่าพนักงานที่ไม่มีเด็กอยู่ที่บ้านทั้งคู่ ที่ให้เวลาทำงานมากขึ้น ปัจจัยสำคัญยังเกิดจากต้นทุนการสื่อสารและการประสานงานที่สูงขึ้น เนื่องจากการเสียเวลาไปกับการประสานงานและการประชุมแบบตัวต่อตัวที่เพิ่มขึ้น แต่ได้รับการฝึกสอนน้อยลงและเวลาที่ใช้ทำงานจริงๆ กลับลดลงอีกด้วย การทำงานที่บ้านยังปิดกั้นการแสดงความคิดสร้างสรรค์และความสัมพันธ์ในการทำงานอีกด้วย แต่พนักงานมีแนวโน้มจะขาดงานและลาออกจากงานลดลง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการกำหนดนโยบายการทำงานที่บ้านให้มีความชัดเจน ตลอดจนการจัดอบรมหัวหน้างานและพนักงาน และการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ในช่วงทำงานที่บ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Thorstensson (2021) ได้ศึกษาอิทธิพลของการทำงานที่บ้านที่มีต่อผลผลิตของกลุ่มพนักงาน (The Influence of Working from Home on Employees' Productivity) เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่บ้านและผลผลิตของกลุ่มพนักงานและค้นหาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยในผลผลิตตลอด 20 ปีระหว่างปีค.ศ.2000 และปีค.ศ.2019-2020 จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางเอกสารเชิงเปรียบเทียบพบว่าการทำงานที่บ้านมีอิทธิพลต่อผลผลิตของกลุ่มพนักงาน โดยบางกลุ่มปัจจัยมีอิทธิพลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะและทัศนคติของกลุ่มพนักงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพล

เชิงบวกต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ได้แก่ ความไว้วางใจขององค์กร วัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานแบบระยะไกล การสนับสนุนการฝึกอบรม การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เข้าถึงได้อย่างเพียงพอ การบริหารจัดการและการประสานงานที่ดี มุ่งผลสำเร็จของงาน และมีทัศนคติเชิงบวกที่มุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหา การใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิผล การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน การให้ค่าจ้างที่สูงขึ้นหรือผลประโยชน์จากการทำงาน การติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน การแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมา การให้รางวัลอย่างเพียงพอในเวลาที่เหมาะสมและยุติธรรม การหลุดจากสภาพการเมืองในที่ทำงาน และการรักษามรดกพื้นฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพ ด้านพนักงาน ได้แก่ ต้นทุนและเวลาในการเดินทางลดลง ความสามารถและความมีระเบียบวินัยในตัวเอง การมีทักษะการจัดการเวลา การมีความสามารถ ความเต็มใจ และแรงจูงใจภายในในการทำงานแบบระยะไกล การมีความสามารถในการติดต่อทางสังคมผ่านอินเทอร์เน็ต ความเหมาะสมในงานของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และด้านที่บ้าน ได้แก่ การลาป่วยลดลง และความยืดหยุ่นและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สำหรับกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ได้แก่ การขาดความเชื่อมั่น การขาดประสิทธิภาพในการควบคุมดูแล การออกแบบกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การเข้าถึงความร่วมมือและช่วยเหลือยากขึ้น การขาดการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ การไม่มีสภาพแวดล้อมของทีม การได้รับข้อมูลสำคัญล่าช้า และการขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพหรือการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ด้านพนักงาน ได้แก่ การถูกล่อใจต่อสิ่งอื่นแทนการทำงาน (การขาดสมาธิในการทำงาน) ความรู้สึกถูกแยกตัว และปัญหาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านที่บ้าน ได้แก่ การให้เวลากับสิ่งที่ไม่ใช่งาน ความต้องการของสมาชิกในครอบครัว บรรยากาศไม่ส่งเสริมให้ต้องการทำงาน และการใช้เวลาและวันทำงานที่บ้านมากกว่า

3. Christy (2021) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการทำงานจากที่บ้านกับการทำงานจากสำนักงาน : ความพึงพอใจของพนักงานหญิงในอุตสาหกรรมไอที (A Comparative Study of Work From Home VS Work From Office: Preference of Women Employees in IT Industry) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเข้าใจความพึงพอใจของพนักงานหญิงในอุตสาหกรรมไอทีที่มีต่อการทำงานจากที่บ้านและการทำงานจากสำนักงาน และความท้าทายในการทำงานในอุตสาหกรรมไอทีและการทำงานจากที่บ้าน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานจากที่บ้าน หากมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานจากที่บ้าน รวมไปถึงได้รับการสนับสนุนและแรงจูงใจจากนายจ้างหรือองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเวลาทำงานที่แน่นอนและยืดหยุ่นเพื่อทำให้รู้สึกผ่อนคลายและกระตุ้นเชิงบวกในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

4. Vyas and Butakhieo (2021) ได้ศึกษาผลกระทบของการทำงานจากที่บ้านในช่วงโควิด-19 ที่มีต่อพื้นที่การทำงานและชีวิต : การศึกษาเชิงสำรวจในฮ่องกง (The Impact of Working from Home During COVID-19 on Work and Life Domains: An Exploratory Study on Hong Kong) โดยรัฐบาลฮ่องกงกำหนดให้การทำงานที่บ้านกลายเป็นนโยบายที่สำคัญลำดับต้นในช่วงโควิด-19 ระบาด ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าการทำงานที่บ้านไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับคนงานส่วนใหญ่ในฮ่องกง คนงานยังขาดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการใช้งานจากการเปลี่ยนที่ทำงานทั้งซอฟต์แวร์ การเข้าถึงเอกสารทางการ และพื้นที่ทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการอบรมทำความเข้าใจที่เหมาะสม ซึ่งมีคำแนะนำถึงรัฐบาลที่สมควรดำเนินการในระยะสั้นด้วยการแนะนำแนวทางปฏิบัติงานที่บ้านสำหรับนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงการฝึกอบรมด้านการใช้งานเทคโนโลยีสำหรับสำนักงานเสมือนจริง โดยแนวทางปฏิบัติมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละภาคอุตสาหกรรม และในระยะยาวให้ติดตามตรวจสอบความสอดคล้องของการทำงานที่บ้านกับวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ ทบทวนกฎหมายแรงงานและประกันแรงงานที่ครอบคลุมไปถึงการทำงานที่บ้าน ให้เงินอุดหนุนหรือใช้แรงจูงใจต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมร่วมในมาตรการการทำงานที่บ้าน และเสริมสร้างความแข็งแกร่งโครงการควบคู่ไปกับการสนับสนุนแนวทางปฏิบัติในการจ้างงานที่เป็นมิตรกับครอบครัว

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

1. ภัทรพงษ์ ยมนา (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและความตั้งใจในระบบสำนักงานเสมือนมาใช้ในองค์กร โดยศึกษาผ่านกรอบแนวคิดด้านเทคโนโลยี องค์กรและสิ่งแวดล้อม (Technology-Organization-Environment framework : TOE) และเพิ่มปัจจัยความไว้วางใจพนักงาน รวมไปถึงการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและความตั้งใจในระบบสำนักงานเสมือนมาใช้ในองค์กรได้มี 6 ปัจจัย ประกอบด้วย การรับรู้ถึงประโยชน์ แรงผลักดันจากสถานะแวดล้อม ความไว้วางใจต่อพนักงาน การเข้ากันได้ของเทคโนโลยี การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร และความสามารถทางการเงิน

2. ปุริศ ชันธเสมา (2563) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่บ้านในช่วงโควิดระบาด โควิด-19 ของกลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการทำงานที่บ้านในช่วงโควิดระบาด โควิด-19 และให้คำแนะนำในการปฏิบัติตามนโยบายการทำงานที่บ้าน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับข้าราชการตำรวจในกลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษา พบว่า กำลังพลมีความพึงพอใจการปฏิบัติ

ตามนโยบายทำงานที่บ้านในด้านความห่วงใยด้านสุขภาพและสวัสดิภาพของกำลังพลในช่วงโควิด-19 ระบาดในระดับมาก ตามมาด้วยด้านรายรับ สวัสดิการ และการพิจารณาผลงานเพื่อปรับเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งงาน แต่ด้านสภาพการทำงานและความไม่พร้อมสำหรับอุปกรณ์สื่อสารในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ จึงเสนอแนะให้ปรับปรุงระบบและขั้นตอนการอนุมัติขององค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล 5จี เพื่อส่งเสริมความรวดเร็วในการทำงาน ควรส่งเสริมการเพิ่มทักษะการใช้โปรแกรมออนไลน์สำหรับการประชุมทางไกลทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและทั่วถึง ควรพิจารณาเพิ่มงบประมาณการใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ตไวไฟของกำลังพลเพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนการได้ใช้สถานะเครือข่ายที่มีความเสถียร และควรจัดทำตารางหมุนเวียนการปฏิบัติงานในสำนักงานเพื่อลดความเครียดจากการปฏิบัติงานในที่จำกัด

3. เสาวรัจ รัตนคำฟูและเมธาวี รัชตวิจิน (2563) ได้ศึกษาผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home) ในช่วง โควิด -19 : กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ ผลการศึกษาพบว่า การทำงานที่บ้านมีผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงาน ทั้งด้านค่าใช้จ่ายโดยตรงที่ลดลง เวลาที่ประหยัดได้จากการเดินทางที่ลดลง และผลดีภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยประโยชน์ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดตกอยู่กับพนักงานในรูปของเวลาในการเดินทางที่ประหยัดได้ ซึ่งทำให้พนักงานมีเวลาในการทำกิจกรรมตามที่ต้องการเพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4. ปาริฉัตร โชติภูมิเวทย์ (2564) ได้ศึกษาการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่บ้าน (WFH) เพื่อคุณภาพชีวิตของพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของกลุ่มธนาคาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกระบวนการทำงานจากบ้านในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร ศึกษาคุณภาพชีวิตพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกระบวนการทำงานจากบ้านกับประสิทธิภาพการทำงานในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของกลุ่มธุรกิจธนาคาร โดยการรับรู้ภาวะวิกฤตโควิด-19 และความยากลำบากในการเดินทาง เป็นตัวแปรกำกับ และใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทุกด้านมากที่สุด และเมื่อพิจารณาถึงการรับรู้ภาวะวิกฤตโควิด-19 และความยากลำบากในการเดินทางพบว่าส่วนมีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานกับประสิทธิภาพการทำงานเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างนัยสำคัญทางสถิติ

จาก 8 งานวิจัยจำแนกออกเป็นงานวิจัยต่างประเทศและงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบระยะไกลชุดละ 4 ผลงานวิจัยเท่ากัน ซึ่งผลการศึกษา

ครอบคลุมผลจากการทำงานหรือบริหารจัดการแบบระยะไกลที่เกี่ยวข้องกันกับประสิทธิภาพในการทำงานในด้านต่างๆ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบด้วยมุมมองมากน้อยในระดับที่แตกต่างกัน โดยสามารถนำมาใช้อ้างอิงและสอบย้อนกับผลการศึกษาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 2.2 ผลจากการทำงานแบบระยะไกลในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นของผลจากการทำงานแบบระยะไกล	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ข้อดี								
1. การทำงานมีความยืดหยุ่นและอิสระ โดยมีเวลาทำงานมากขึ้น		✓	✓					
2. ความคุ้นเคย ความสุข แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการทุ่มเทในการทำงานและผลผลิตเพิ่มขึ้นจากที่บ้าน			✓					✓
3. ความผูกพันกับงานและองค์กรมากขึ้น แต่การขาดงานและลาออกลดลง	✓	✓						
4. การเมืองหรือสิ่งรบกวนสมาธิภายในสำนักงานหายไป			✓					
5. ภาระด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ของบุคลากรและองค์กรลดลง แต่ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น			✓					✓
6. การสร้างความสมดุลให้ชีวิตกับการทำงาน		✓						✓

ตารางที่ 2.2 ผลจากการทำงานแบบระยะไกลในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นของผลจากการทำงานแบบระยะไกล	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ข้อจำกัด								
1. บุคลากรต้องแบกรับภาระด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต ต้นทุนการสื่อสารและการประสานงาน	✓							
2. สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่บ้าน โดยอาจมีเสียงรบกวนจากรอบข้าง		✓		✓	✓	✓		
3. องค์กรสูญเสียการควบคุม โดยหัวหน้างานต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อประสานงานกับทุกฝ่าย			✓					
4. โอกาสทำงานเป็นทีมหรือการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ และมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดสร้างสรรค์ลดลง	✓	✓						
5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาถูกบั่นทอนได้					✓			
6. ความกลมกลืนของพื้นที่ทำงานภายในบ้านทำให้ยึดติดอยู่กับงานตลอดเวลาจนแยกออกจากกันได้ยาก ส่งผลทำให้เกิดความกังวล ความเครียด การทำงานหนักเกินไป และความไม่สมดุลของชีวิตการทำงานได้						✓		

ที่มา : งานวิจัยต่างประเทศและภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง รวม 8 ผลงาน

จากตารางที่ 2.2 แสดงถึง 12 ผลจากการทำงานแบบระยะไกลจำแนกออกเป็นในเชิงบวกหรือข้อดีและเชิงลบหรือข้อจำกัดในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านละ 6 มุมมอง ซึ่งสามารถนำมาเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำงานได้ และผู้วิจัยเลือกเป็นตัวแปรหลักจากอีกหลากหลายตัวแปรที่ใช้ศึกษาถึงมุมมองต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกลและการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในครั้งนี้

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลในครั้งนี้มีขั้นตอนของวิธีดำเนินการวิจัยต่างๆ ดังนี้

- 3.1 ระเบียบการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลการวิจัย
- 3.3 ผู้ให้สัมภาษณ์
- 3.4 เครื่องมือวิจัย
- 3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
- 3.6 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ระเบียบการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพภายใต้กระบวนการที่เน้นของการวิจัยเชิงตีความ โดยใช้วิธีการอุปนัยหรืออุปมานเพื่อศึกษาถึงลำดับความสำคัญของข้อดีและข้อจำกัดหรือปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการทำงานแบบระยะไกล โดยได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบและแนวทางกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานแบบระยะไกลให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ฉุกเฉินหรือความจำเป็นต่อไป

3.2 แหล่งข้อมูลการวิจัย

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมกับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่เป็นตัวแทนจาก 15 องค์กรที่แตกต่างกัน

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามแหล่งข้อมูลประเภทต่างๆ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย หนังสือเรียน บทความวิชาการ และข้อมูลออนไลน์ต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ข้อมูลที่มีความทันสมัยและน่าเชื่อถือได้เป็นสำคัญ

3.3 ผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายตัวในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากพนักงานประจำในระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานภายใต้การบริหารจัดการการทำงานภายในสำนักงานมาแล้วอย่างน้อย 2 ปีจนถึงวันที่ทำการสัมภาษณ์และมีประสบการณ์ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ระบาดมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือนจนถึงวันที่ทำการสัมภาษณ์เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี โดยเป็นตัวแทนจาก 15 องค์กรหลากหลายแตกต่างกันและไม่เจาะจงถึงขนาดหรือระยะเวลาดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรละ 1 คน

3.4 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างของคำถามแบบปลายเปิดทั้งหมดสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานระยะไกล โดยมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานระยะไกล และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ซึ่งแบบสัมภาษณ์เชิงลึก 1 ชุดประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

ใช้สอบยันถึงการปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าเป็นพนักงานประจำที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือสูงกว่า มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน รวม 3 ข้อ

ส่วนที่ 2 มุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล

ใช้ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกลจำแนกออกเป็นในช่วงก่อนการบริหารจัดการแบบระยะไกล ประกอบด้วย มุมมองในการ

วางแผน และมุมมองในการจัดองค์กร และช่วงระหว่างหรือหลังการบริหารจัดการแบบระยะไกล ประกอบด้วย มุมมองในการชักนำ และมุมมองในการควบคุม รวม 2 ข้อ

ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

ใช้ศึกษาถึงความคิดเห็นของของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลตามที่ได้รับรู้ได้ จำแนกออกเป็น 5 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านองค์กร มิติด้านเทคโนโลยี มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านสภาพแวดล้อม มิติด้านบุคลากร และมิติด้านอื่นๆ (ถ้ามี) รวม 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้ตลอดไป

ใช้ศึกษาถึงความคิดเห็นของของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้กับองค์กรตลอดไปในอนาคต มี 1 ข้อ

เหตุผลในการเลือกใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายตัวแทนการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เนื่องจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายตัวสามารถทำการนัดหมายและทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ทีละรายตามความสะดวกของแต่ละบุคคลที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ ละราย อีกทั้งยังทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสัมภาษณ์ได้อย่างมีความเป็นส่วนตัวและการเกิด ปฏิสัมพันธ์มากขึ้น ทำให้ผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายยินดีเปิดเผยข้อมูลได้อย่างอิสระ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีความหลากหลายแตกต่างมุมมองอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษามากขึ้นรวมถึงการที่ผู้วิจัยสามารถควบคุมสถานการณ์และเวลาให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิในภาคสนามให้สำเร็จ ล่วงได้ตามแผนการที่กำหนดไว้อีกด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายตัวจึงมีความเหมาะสมกับการ สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการมากกว่าการสัมภาษณ์แบบกลุ่มและได้เลือกมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยทดสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างขึ้นด้วยการนำแบบสัมภาษณ์เชิง ลึกเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบภาษาที่ใช้และความสอดคล้องหรือความเกี่ยวข้อง ในเบื้องต้นและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำที่ได้รับ

3.6 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลประเภทต่างๆ เพื่อนำมาบูรณาการไว้ในบทที่ 2 สำหรับใช้กำหนดขอบเขตและแนวทางในการดำเนินงานวิจัย รวมถึงการสร้างและทดสอบเครื่องมือวิจัยที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็นในการเลือกสัมภาษณ์แบบตามความสะดวกจากความสามารภที่ทำการติดต่อและนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคลได้ กล่าวคือ ผู้วิจัยไม่ทำการเจาะจงคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคลเพิ่มเติมเพื่อการคัดกรอง ซึ่งได้กำหนดวัน เวลา และสถานที่ไว้ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายสะดวกและได้ทำการนัดหมายไว้ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2565 เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิสามารถเสร็จสิ้นได้โดยสมบูรณ์ตามแผนการที่กำหนดไว้ โดยแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจนขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยจัดทำตารางวางแผนติดต่อขอความอนุเคราะห์และนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนพนักงานระดับหัวหน้า โดยกำหนดวัน เวลา และสถานที่ทำการสัมภาษณ์ให้ลื่นไหลกันตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคม 2565 ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะแตกต่างกันตามแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสม

2.2 ผู้วิจัยได้ใช้การจดบันทึกด้วยมือควบคู่กับการบันทึกเสียงเพื่อสามารถนำกลับมาใช้ฟังซ้ำหลายครั้งสำหรับการเก็บตกข้อมูลเพิ่มเติมได้ ซึ่งทำการขออนุญาตและได้รับการยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายก่อนทำการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

2.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจากการสัมภาษณ์มาป้อนลงในคอมพิวเตอร์โดยพิมพ์ลงในโปรแกรม Microsoft Word จำแนกข้อมูลการสัมภาษณ์ตามรายบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมได้โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการค้นหาข้อสรุปจากข้อเท็จจริงย่อยๆ และความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานแบบระยะไกลเพื่อนำมาสนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการและการทำงานแบบระยะไกลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้หลักการบริหารจัดการข้อมูลเชิงคุณภาพของ King (2004) ซึ่งสอดคล้องกับ

การศึกษาเชิงคุณภาพภายใต้กระบวนการวิจัยเชิงตีความที่ใช้วิธีอุปมานมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแบ่งประเภทข้อมูล

เป็นการจัดกลุ่มข้อเท็จจริงย่อยๆ ที่ค้นพบจากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละราย จำแนกออกตามประเภทของข้อมูลต่างๆ กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลตามกลุ่มของข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกลและประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเทียบกับการทำงานในสำนักงาน ตลอดจนความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้ตลอดไป ซึ่งรวมไปถึงกลุ่มข้อมูลในประเด็นต่างๆ ที่ได้รับเพิ่มเติมมา โดยสามารถนำมาสนับสนุนซึ่งกันและกันได้

2. การจำแนกข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์ประเภทของข้อมูลและจับกลุ่มข้อมูลที่มีคุณลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันเพื่อรวบรวมเป็นข้อสรุปย่อยๆ กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการบูรณาการข้อมูลด้าน การบริหารจัดการแบบระยะไกลและประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเทียบกับการทำงานในสำนักงาน โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลจนอิมตัวและตัดทอนบางคุณลักษณะของข้อมูลให้เหลือแต่คุณลักษณะร่วมที่มีความหมายและความสัมพันธ์ที่สำคัญสำหรับหาข้อสรุปในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

3. การค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูล

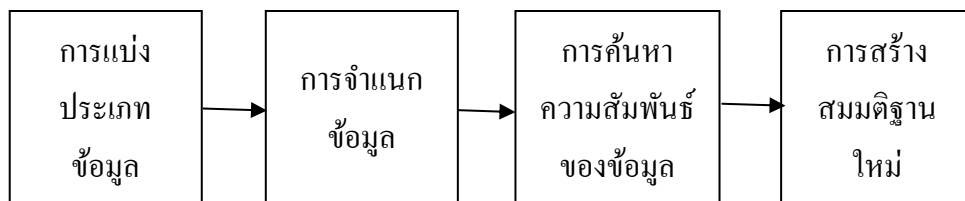
เป็นการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น และแนวทางพัฒนาให้ดีขึ้นหรือปรับปรุงแก้ไขต่างๆ ที่เหมาะสม ซึ่งได้ทำการกำหนดรหัสให้แต่ละข้อมูลไว้อ้างอิงด้วย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพปัญหาที่เชื่อมโยงไปสู่การปรับปรุงแก้ไข โดยเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขก่อนหลัง

4. การสร้างสมมติฐานใหม่

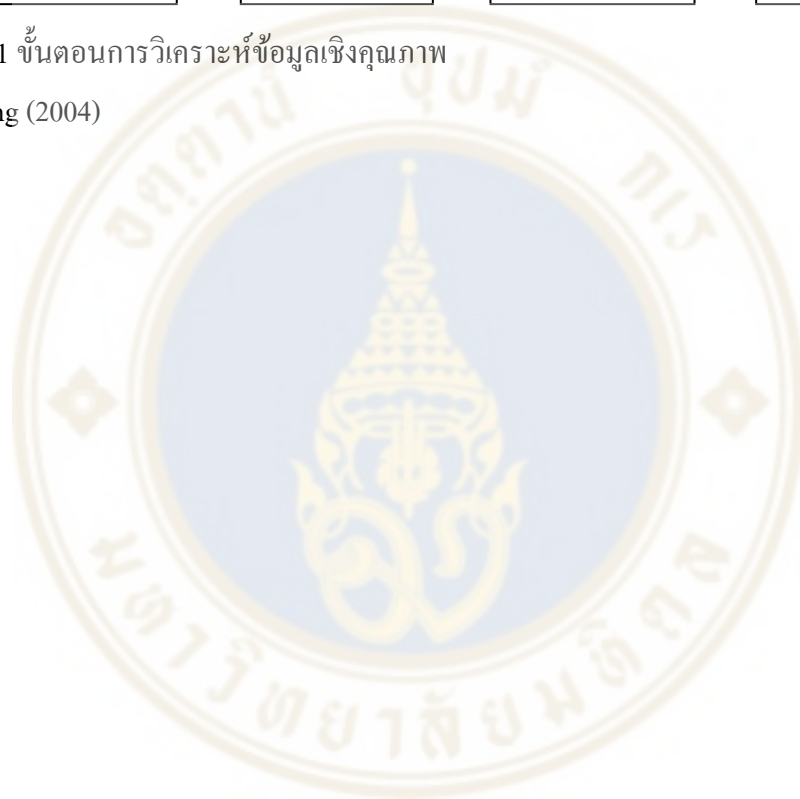
เป็นการตีความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่จำแนกประเภทต่างๆ ไว้เพื่อสร้างสมมติฐานใหม่ขึ้นมา กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการหาข้อสรุปตามลำดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล ปัญหา และการปรับปรุงแก้ไขตามความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน โดยการนำเสนอแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นและการแก้ปัญหาก็เกิดประสิทธิภาพและความเหมาะสมมากขึ้น อันจะช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการและการทำงานแบบระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อนึ่ง ในกรณีที่ผลการศึกษาค้นพบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในระดับวิกฤติที่

สมควรได้รับการพิจารณาดำเนินการอย่างเร่งด่วน จะได้นำเสนอเป็นแนวทางการปรับปรุงแก้ไขลำดับแรกต่อไป

ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะนำมาอภิปรายผลด้วยการเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ได้ทบทวนมาในบทที่ 2 เพื่อจัดทำรายงานนำเสนอต่อไป



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ที่มา: King (2004)



บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ 15 คนในวัน เวลา และสถานที่แตกต่างกัน ตามความสะดวกและการนัดหมายของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละราย โดยผลการสัมภาษณ์ที่ได้นำเสนอตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการแบ่งประเภทข้อมูล
- 4.2 ผลการจำแนกข้อมูล
- 4.3 ผลการค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูล
- 4.4 ผลการสร้างสมมติฐานใหม่

4.1 ผลการแบ่งประเภทข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนำมาแบ่งประเภทและนำเสนอตามลำดับของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งระดับหัวหน้างาน มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานภายใต้การบริหารจัดการการทำงานในสำนักงานมาแล้ว ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ระบาดมาแล้วตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

ส่วนที่ 2 มุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล

1. ช่วงก่อนการบริหารจัดการแบบระยะไกล

1.1 มุมมองในการวางแผน

1.1.1 ด้านองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) เตรียมความพร้อมในการสร้างวัฒนธรรมวิถีใหม่เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบระยะไกลไว้ โดยทั้งหมดได้กำหนดวิธีการทำงานที่

เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์แล้วมาปรับปรุงเป็นระยะตามความจำเป็น (12 แห่ง) ตามมาด้วยการนำวัฒนธรรมองค์กรเดิมมาปรับใช้ (7 แห่ง) และไม่ได้จัดเตรียมไว้เป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) โดยมี 3 เหตุผลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย องค์กรมองว่าการทำงานแบบระยะไกลอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้นแต่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตในภาพรวมขององค์กรทำให้ลดลงได้ ความเป็นไปไม่ได้ในการทำงานแบบระยะไกลให้ประสบความสำเร็จ (รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล) และรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเป็นสถานการณ์บังคับที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรตั้งตัวไม่ทันและพนักงานปรับตัวยากลำบากในช่วงแรก

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับมาตรการต่างๆ สื่อสารและทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลที่มุ่งผลสำเร็จของงานและมีทัศนคติเชิงบวกที่มุ่งเน้นในการแก้ปัญหา โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะสั้นถึงระยะกลาง 3-6 เดือนที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งสามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเมื่อต้องการ (8 แห่ง) และไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) ด้วยเหตุผลเดียวกันจากการที่สถานการณ์โรคระบาดและรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงให้เริ่มการทำงานแบบระยะไกลทันทีและกำหนดมาตรการต่างๆ ที่จำเป็นตามความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในภายหลัง

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ได้ช่วยออกแบบหรือปรับตารางและกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความเหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล ใ่ว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงหรือมากขึ้น โดยการทบทวนปรับกระบวนการเดิมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (7 แห่ง) ตามมาด้วยการยืดกระบวนการทำงานเดิม (2 แห่ง) การมุ่งเน้นในเนื้อหาของแต่ละแผนก (2 แห่ง) และข้อจำกัดของบริบทการทำงานแบบระยะไกล (1 แห่ง) ตามลำดับ และไม่ได้ดำเนินการเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) ด้วย 3 เหตุผลหลัก ประกอบด้วย รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล การปฏิบัติตามเดิมด้วยความระมัดระวัง และการมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (เหตุผลละ 3 แห่ง เท่ากัน)

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ให้ความสำคัญต่อระบบรักษาความปลอดภัยที่ใช้เข้าถึงข้อมูลและระบบการทำงานได้ตามสิทธิ์ โดยการใช้รหัสผ่านในการเข้าถึงระบบและข้อมูลต่างๆ (9 แห่ง) ตามมาด้วยข้อมูลมีระบบป้องกันความปลอดภัยบน Cloud (4 แห่ง) และไม่ได้ให้ความสำคัญเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) โดยทั้งหมดไม่ได้ใช้ระบบป้องกันเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเป็นพิเศษ

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ได้ศึกษาถึงอุปสรรคทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารและเตรียมความพร้อมเพื่อการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังไว้ โดยการจัดเตรียมความ

พร้อมของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาได้ในทุกขณะ (5 แห่ง) และการตั้งชื่ออุปกรณ์สื่อสารที่จำเป็นมาใช้งานเพิ่มเติม (5 แห่ง) ในสัดส่วนที่เท่ากัน ตามมาด้วยการวางแผนสำรองและแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ (3 แห่ง) และไม่ได้ทำเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) ด้วย 3 เหตุผลแตกต่างกัน ประกอบด้วย การทำงานแบบระยะไกลเริ่มขึ้นทันทีจึงดำเนินไปพร้อมปรับแก้ไขปัญหาควบคู่กันไป ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร และสถานการณ์เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้นๆ

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ไม่ได้วางแผนสนับสนุนด้านการฝึกอบรมการทำงานแบบระยะไกลด้วย 2 เหตุผลหลัก ประกอบด้วย กระบวนการทำงานเป็นแบบเดิม (4 แห่ง) และรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงต้องเร่งดำเนิน โดยทันทีแล้วค่อยปรับแก้เป็นกรณีไป (4 แห่ง) เท่ากัน และได้สนับสนุนเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) โดยมี 2 แนวทางหลัก ประกอบด้วย การจัดการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (5 แห่ง) ตามมาด้วยการมอบหมายให้หัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโสหรือที่มีความชำนาญสอนหรือแนะนำ (3 แห่ง)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ไม่ว่ามีหรือไม่มีการจัดฝึกอบรมบริษัทก็ได้ประโยชน์ แต่พนักงานต้องทำงานหนักมากขึ้น

การทำงานแบบระยะไกลถือว่าดีแต่ต้องวางแผนและบริหารจัดการให้เป็นอย่างดี ตลอดจนการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ออนไลน์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็สามารถช่วยส่งเสริมผลผลิตที่ดีขึ้นได้ เช่น การใช้ Google Sheet ที่สามารถ Real Time ในการช่วยกัน Brain Storm ทีมงานได้ เป็นต้น

1.1.2 ด้านบุคลากร

องค์กรส่วนใหญ่ (11 แห่ง) ไม่ได้สำรวจถึงความพร้อม ความเต็มใจหรือความพึงพอใจ และแรงจูงใจภายในของพนักงานในการทำงานแบบระยะไกลมาก่อน เนื่องจาก 3 เหตุผลหลัก ประกอบด้วย สถานการณ์โรคระบาดและรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงให้เริ่มการทำงานแบบระยะไกลทันที (5 แห่ง) และการมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลและตัดสินใจตามความเหมาะสม (5 แห่ง) เท่ากัน ตามมาด้วยการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล (2 แห่ง) และได้ทำการสำรวจเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) โดยพบว่าทั้งหมดยืนยันว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความยินดีในการทำงานแบบระยะไกลเพื่อลดการเดินทางและมีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น

องค์กรส่วนใหญ่ (11 แห่ง) ไม่ได้พิจารณาถึงความสามารถ ความมีระเบียบวินัย และความยืดหยุ่นในการทำงานของตัวพนักงานเองเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลมา

ก่อน โดยมี 2 เหตุผลหลัก ประกอบด้วย สถานการณ์โรคระบาดและรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงให้เริ่มการทำงานแบบระยะไกลทันทีจึงไม่มีเวลาเพียงพอในการพิจารณา (8 แห่ง) และความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานเดิมได้เป็นอย่างดี (3 แห่ง) และได้พิจารณาเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) โดยรวมมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ไม่ได้พิจารณาถึงทักษะการจัดการเวลาในการทำงานแบบระยะไกลเป็นรายบุคคลด้วย 3 เหตุผลหลัก ประกอบด้วย การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (8 แห่ง) ตามมาด้วยการมุ่งเน้นที่ผลงาน (4 แห่ง) และความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่ยังปฏิบัติงานตามเดิมแต่ต่างสถานที่ (2 แห่ง) ตามลำดับ และได้พิจารณาเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) โดยรวมเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการทำงานแบบระยะไกลจะไม่เกิดผลกระทบ

องค์กรส่วนใหญ่ (11 แห่ง) ไม่ได้พิจารณาถึงความสามารถในการติดต่อทางสังคมผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อการทำงานแบบระยะไกลของพนักงานเป็นรายบุคคล เป็นผลมาจาก 2 เหตุผลหลัก ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในการใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร (8 แห่ง) และความพร้อมของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสาร (4 แห่ง) และได้พิจารณาเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) โดยรวมเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการทำงานแบบระยะไกลจะมีประสิทธิภาพและสามารถติดตามตัวพนักงานได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

การบริหารจัดการบุคลากรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและเป็นส่วนที่ยากที่สุด

ความสำเร็จของธุรกิจหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจากการวางแผนที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนการบริหารจัดการอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

1.2 มุมมองในการจัดองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ได้ปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ทั้งพนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี งบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ โดยจัดสรรทรัพยากรทุกประเภทที่จำเป็น (4 แห่ง) จัดสรรทรัพยากรบางส่วนหรือตามที่ร้องขอ (3 แห่ง) และจัดสรรทรัพยากรเป็นรายการเฉพาะอย่างเช่น แล็ปท็อปและ โทรศัพท์เคลื่อนที่ (2 แห่ง) และไม่ได้ปรับเปลี่ยนเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) ด้วยเหตุผลเดียวที่เหมือนกันคือทรัพยากรที่มีอยู่ยังใช้งานได้เป็นอย่างดีในปริมาณที่เพียงพอต่อการใช้งานอยู่แล้ว

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ได้จัดสรรการทำงานเพื่อการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพไว้ โดยทั้งหมดได้ปรับปรุงระบบและเครื่องมือสื่อสารผ่านการใช้ระบบและแอปพลิเคชันเพื่อการ

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และไม่ได้จัดสรรเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) ด้วยเหตุผลเหตุผลเดียวที่เหมือนกันคือระบบการสื่อสารที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพเพียงพอแล้ว

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

เพื่อความเป็นธรรมควรวางมาตรการการทำงานและกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงานที่เหมาะสมอย่างแท้จริงใหม่

ควรให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการวางแผนที่ดีมาเป็นอันดับแรก

เนื่องจากสถานการณ์ฉุกเฉินจึงทำให้ไม่สามารถวางแผนรับมือได้อย่างทัน ท่วงที การปรับตัวจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการผ่านพ้นช่วงวิกฤติไปได้

2. ช่วงระหว่างหรือหลังการบริหารจัดการแบบระยะไกล

2.1 มุมมองในการชักนำ

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ได้อำนวยความสะดวกและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการให้คำปรึกษา หรือความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา (5 แห่ง) ตามมาด้วยการสนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (4 แห่ง) และการให้กำลังใจในการทำงาน (3 แห่ง) ตามลำดับ โดยผลลัพธ์ที่ได้คือพนักงานสามารถทำงานแบบระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการทำงาน และไม่มีหรือมีไม่เพียงพอเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) โดยรวมมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองเหมือนกัน

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) บริหารจัดการและการสื่อสารประสานการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมอบหมายให้หัวหน้าแผนกเอาใจใส่พนักงานของตนอย่างใกล้ชิดมากกว่าปกติ (8 แห่ง) ทำให้ได้ผลลัพธ์จากพนักงานสามารถปรับตัวและช่วยกันแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และไม่ตีเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) จาก 2 สาเหตุหลัก ประกอบด้วย ความสามารถของหัวหน้าขาดประสิทธิภาพ และความถี่ในการประชุม (สาเหตุละ 3 แห่งเท่ากัน)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ควรมีการประชุมภายในเพื่อรับรู้สถานการณ์ภายในทีมมากยิ่งขึ้น

ควรค้นหาซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้การทำงานได้ง่ายและสะดวกขึ้นมาใช้ ส่วนตัวเลือกใช้ To Do ในการสั่งงานและติดตามงาน ซึ่งได้ผลลัพธ์ที่ดีมาก

2.2 มุมมองในการควบคุม

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ได้ทำการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยทำการติดตามและตรวจสอบให้ถี่มากขึ้น (7 แห่ง) ตามมาด้วยการติดตามและตรวจสอบเป็นปกติเหมือนเดิม (5 แห่ง) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือได้ติดตามการทำงานอย่าง

ใกล้ชิดและสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง และ ไม่ทำการติดตามและตรวจสอบเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) เป็นผลมาจากผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายอยู่แล้วเหมือนกันทั้งหมด

องค์กรส่วนใหญ่ (13 แห่ง) เผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในการควบคุมดูแลและ/หรือการสื่อสาร ซึ่งเกิดจาก 2 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ความยุ่งยากและความล่าช้าในการติดตามความคืบหน้าของงาน (8 แห่ง) ตามมาด้วยความไม่เสถียรของอินเทอร์เน็ตที่ใช้งาน (5 แห่ง) โดยผลลัพธ์ที่ได้ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและความขัดข้องทางการสื่อสาร และไม่เผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค 2 องค์กรด้วยเหตุผลเดียวกันคือระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากอยู่แล้ว

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ประเมินผลการทำงานแบบระยะไกลแบบตรงไปตรงมา และใช้สิ่งจูงใจและการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเพียงพอตามเวลาที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม โดยยึดตามแนวทางการประเมินเดิมแล้วปรับวิธีการประเมินหรือปรับ KPI ให้เหมาะสมมากขึ้น (7 แห่ง) ตามมาด้วยการจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (1 แห่ง) ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้พนักงานยอมรับแนวทางการประเมินและมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และไม่ประเมินเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) เนื่องจากองค์กรได้หยุดทำการประเมินผลการทำงานชั่วคราวโดยให้ 2 เหตุผล ประกอบด้วย การประเมินให้รอสถานการณ์ฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติก่อน (5 แห่ง) ตามมาด้วยการประเมินผลงานดำเนินการได้ค่อนข้างยากในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก (2 แห่ง)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ควรจัดทำรายงานความคืบหน้าภายในทีมย่อยให้หัวหน้ารวบรวมสรุปแล้วจัดทำรายงานนำเสนอต่อกันอีกที

เมื่อทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานแบบระยะไกลแบบออนไลน์ที่สามารถติดต่อกันได้เป็นอย่างดีคิดว่าสามารถควบคุมได้ และคิดว่าอาจจะดีกว่าการทำงานในสำนักงาน

ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

1. มิติด้านองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่ (13 แห่ง) มีภาระด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง และ/ หรือมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีค่าใช้จ่ายลดลง (6 แห่ง) แต่ความสามารถในการทำกำไรส่วนใหญ่คงที่หรือลดลง (10 แห่ง) โดยมีแนวทางการพัฒนาและแก้ไขให้ดีขึ้นจากการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นให้คุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับและส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่ดีและสามารถขายได้มากขึ้นจนทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น และไม่เปลี่ยนแปลงเป็นส่วนน้อย (2 แห่ง) เนื่องจากทั้ง 2 องค์กรยังต้องเช่า

สถานที่และเปิดสำนักงานดำเนินงานอยู่ตามปกติ โดยแนะนำให้พนักงานทุกคนช่วยกันประหยัดทุกทางที่ไม่จำเป็นเพื่อทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง

องค์กรส่วนใหญ่ (11 แห่ง) ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจากการประเมินผลงานประจำปีตามปกติ พบว่า พนักงานยังมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี (5 แห่ง) โดยปรากฏว่าผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ลดลงอยู่บ้าง จึงมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นหรือปรับปรุงแก้ไขโดยให้คำปรึกษาเพื่อแนะนำแนวทางการพัฒนาทางอาชีพและทำการประเมินดีขึ้นเพื่อทบทวนถึงความก้าวหน้า และไม่ได้ประเมินเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) เนื่องจากการชะลอการประเมินไปจนกว่าสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ (3 แห่ง) ตามมาด้วยผลประกอบไม่เป็นที่น่าพอใจ (1 แห่ง)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ควรจัดสัมมนาให้พนักงานได้พบปะกันบ่อยขึ้น

ควรจัดการประชุมต่างๆ มากขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้สามารถสื่อสารกันมาก

ขึ้น

ควรจัดประชุมถี่ขึ้นได้ตลอดที่จำเป็นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสารได้

2. มิติด้านเทคโนโลยี

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการขาดแคลนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ หรือการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง โดยมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้การยกเลิกการทำงานแบบระยะไกล และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) เนื่องจากบริษัทมีทีมเทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่งและชำนาญในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นจากการใช้แรงจูงใจในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ให้มีไว้ใช้งานอย่างยั่งยืน (4 แห่ง) ตามมาด้วยบริษัทมีอุปกรณ์เครื่องใช้ครบถ้วนอยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำมาใช้กับการทำงานแบบระยะไกลได้เป็นอย่างดี (3 แห่ง)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

นอกจากการสนับสนุนอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่พนักงานควรได้รับแล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง คือ กำลังใจและความผ่อนคลายทางจิตใจให้กับพนักงานรายบุคคล

การทำงานที่สำนักงานดีกว่าในแง่การได้เห็นหน้ากัน แสดงความเห็น พูดคุย มีชีวิตชีวา มากกว่าแต่อาจเสียเวลาและพลังงานในการเดินทางมากกว่า ถือว่ามีประโยชน์อย่างมากหากสามารถสื่อสารกัน ได้ตลอดเวลา

3. มิติด้านการบริหารจัดการ

องค์กรส่วนใหญ่ (10 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการสูญเสียการควบคุม โดยหัวหน้างานต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อประสานงานกับทุกฝ่ายและติดตามงานยากขึ้น ซึ่งแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน การพิจารณาถึงศักยภาพของพนักงานต่อการทำงานแบบระยะไกลได้เป็นอย่างดีเป็นรายบุคคล และการจัดอบรมความรู้ที่จำเป็นในส่วนที่พนักงานยังขาด เป็นต้น และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (5 แห่ง) ซึ่งมีผลมาจากการปรับโครงสร้างองค์กร การจัดทำระบบและตารางการทำงานที่ชัดเจน (3 แห่ง) ตามมาด้วยการที่หัวหน้าเป็นผู้ประสานงานที่ดี ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นจากการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานเป็นระยะตามความเหมาะสม (2 แห่ง)

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับโอกาสทำงานเป็นทีมหรือการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ และมีส่วนร่วม แสดงความคิดสร้างสรรค์ หรือให้ความช่วยเหลือที่ลดลง ส่งผลทำให้พนักงานทำงานอย่างเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น จึงมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้จัดกิจกรรมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเข้ามาปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมทางออนไลน์ และไม่ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) จากเหตุผลหลักเพราะมีการติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลาอยู่แล้วเหมือนกัน

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาที่ถูกบั่นทอนลง จึงควรใช้หลากหลายแนวทางการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมที่ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเข้ามาพบปะพูดคุยกัน การแลกเปลี่ยนพูดคุยและสอบถามถึงชีวิตความเป็นอยู่กัน เป็นต้น และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) เนื่องจากความผูกพันและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันภายในกลุ่มพนักงานด้วยกัน

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น ส่งผลทำให้ต้องใช้เวลาทำงานมากขึ้นแต่ขั้นตอนการทำงานกลับยุ่งยากและซ้ำลง ซึ่งแนวทางการปรับปรุงแก้ไขครอบคลุมการประชุมในกลุ่มตัวแทนของแต่ละแผนกเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันและการจัดประชุมอย่างมีอาชีพ และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) เป็นผลมาจากการใช้ระบบ Cloud ในการบริหารจัดการข้อมูลได้เป็นอย่างดี

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการที่พนักงานเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลสำคัญล่าช้า ซึ่งเป็นผลมาจากระบบการสื่อสารที่มีขั้นตอนมากขึ้น ความไม่คุ้นเคยหรือชำนาญในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางออนไลน์ จึงมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้จัดอบรมวิธีการเข้าใช้งาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้ทดลองใช้งานเป็นประจำจนเกิดความเคยชิน และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) เป็นผลมาจากการใช้โปรแกรมรองรับ

อย่างเช่นระบบ Cloud ในการบริหารจัดการข้อมูล (5 แห่ง) ตามมาด้วยการที่หัวหน้างานเป็นผู้รับส่งสารที่ดี (2 แห่ง)

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

เห็นว่าการทำงานแบบระยะไกลมีความยุ่งยากมากขึ้น

มีอุปสรรคเกี่ยวกับการปรับตัวในช่วงแรก

4. มิตিদ้านสภาพแวดล้อม

องค์กรส่วนใหญ่ (13 แห่ง) ไม่ได้รับประโยชน์เกี่ยวกับการเมืองหรือสิ่งรบกวนสมาธิภายในสำนักงานลดลงจากการทำงานแบบระยะไกล เนื่องจากการมีห้องหรือพื้นที่ทำงานส่วนตัวในสำนักงาน ในทางกลับกันการทำงานแบบระยะไกลที่บ้านมีสิ่งรบกวนสมาธิในการทำงานมากกว่า โดยมีแนวทางการแก้ไขเป็นการให้ยกเลิกรูปแบบการทำงานแบบระยะไกล และทำให้องค์กร 2 แห่งได้รับประโยชน์เป็นส่วนน้อย เนื่องจากการทำงานปกติในสำนักงานที่การจัดสรรพื้นที่ในการทำงานเป็นส่วนตัวอยู่แล้ว

องค์กรส่วนใหญ่ (13 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับที่บ้านของพนักงาน ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสิ่งล่อใจทำให้ขาดสมาธิหรือมีเสียงรบกวนจากรอบข้างในระดับที่แตกต่างกันตามรายบุคคลที่มีขนาดครอบครัวเล็กใหญ่ไม่เท่ากัน โดยมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้ทำความเข้าใจและขอความร่วมมือกับสมาชิกในครอบครัวและจัดตารางสลับวันทำงานกับสมาชิกในครอบครัวที่ต้องทำงานแบบระยะไกลเหมือนกัน และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (2 แห่ง) เนื่องจากการที่พนักงานพักอาศัยอยู่ลำพังคนเดียว

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความกลมกลืนของพื้นที่ทำงานภายในบ้านของพนักงานทำให้ยึดติดอยู่กับงานตลอดเวลาจนแยกออกจากกันได้ยาก ส่งผลทำให้เกิดความกังวล ความเครียด การทำงานหนักเกินไป และความไม่สมดุลของชีวิตการทำงานได้ โดยมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขในการจัดตารางการทำงานเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งอยู่กับการบริหารจัดการชีวิตการทำงานที่ดีของแต่ละบุคคล และไม่ประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) เพราะยังไม่ได้รับการรายงาน (5 แห่ง) ตามมาด้วยการได้รับผลตอบแทนชดเชย (1 แห่ง)

องค์กรส่วนใหญ่ (8 แห่ง) ไม่ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการไม่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการติดต่อสื่อสารและประชุมกันสม่ำเสมอและต่อเนื่องอยู่แล้ว โดยมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นจากการจัดประชุมอย่างมีอาชีพ และประสบปัญหาหรืออุปสรรคเป็นส่วนน้อย (7 แห่ง) ทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลงได้ จึง

แนะนำให้แก้ไขด้วยการจัดกิจกรรมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากขึ้น

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ควรสอบถามปัญหาสภาพแวดล้อมรายบุคคลเสมอๆ ไม่ใช่มีเพียงแต่เรื่องงาน

ไม่ค่อยต่างกัน อาจมีปัญหาในช่วงแรกและดีขึ้นเมื่อทุกคนปรับตัวได้แล้ว

5. มิติด้านบุคลากร

องค์กรส่วนใหญ่ (13 แห่ง) ได้จัดรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลที่มีความยืดหยุ่นและอิสระ โดยทำให้พนักงานมีเวลาทำงานมากขึ้นจริง แต่ในทางปฏิบัติกลับเสียเวลาไปกับการประชุมที่มากขึ้น จึงมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยการจัดประชุมอย่างมีอาชีพ และการจัดระบบการทำงานแบบสลับกันเข้าไปทำงานในสำนักงานควบคู่กับการทำงานแบบระยะไกลที่บ้าน และไม่จัดเป็นส่วนน้อย (2 แห่ง) เป็นผลมาจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลเมื่อทำงานแบบระยะไกลเหมือนกัน ซึ่งแนวทางการปรับปรุงแก้ไขคือการนำระบบ Cloud มาใช้บริหารจัดการข้อมูล

องค์กรส่วนใหญ่ (11 แห่ง) ได้ติดตามทบทวนแล้วเห็นว่าพนักงานมีความคุ้นเคย ความสุข แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการทุ่มเทในการทำงานแบบระยะไกล และผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นจากการจัดระบบการทำงานแบบสลับกันเข้าไปทำงานในสำนักงานควบคู่กับการทำงานแบบระยะไกลที่บ้าน และไม่ติดตามเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) เพราะรับรู้ถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนอยู่แล้ว

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ได้ประเมินถึงความผูกพันของพนักงานกับงานและองค์กรมากขึ้น นำมาซึ่งแนวโน้มของการขาดงานและลาออกลดลง อย่างไรก็ตาม ยังมีการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ที่ต้องการความช่วยเหลือจากหัวหน้าในช่วงทำงานแบบระยะไกล โดยมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยการแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงใจจากองค์กรหรือหัวหน้างาน เช่น การไม่ปลดหรือลดเงินเดือน การช่วยเหลือป้องกันเชื้อ ตรวจหาเชื้อ และรักษาพยาบาล เป็นต้น และไม่ประเมินเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) เพราะยังมีหลายเรื่องที่ต้องบริหารจัดการในช่วงใช้ระบบการทำงานแบบระยะไกล

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ได้ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติอยู่แล้วและมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยการปรับแนวทางหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงการกำหนด KPI ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นระยะ และไม่ประเมินเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) สืบเนื่อง

จากระบบการประเมินจนกว่าสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ แนวทางการปรับปรุงแก้ไขคือการสื่อสารและการทำความเข้าใจกับกลุ่มพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่

องค์กรส่วนใหญ่ (11 แห่ง) ได้สำรวจพบว่าพนักงานมีต้นทุนและเวลาในการเดินทางลดลง แต่กลับมีค่าใช้จ่ายประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้นแทน จึงมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขด้วยการหาแนวทางประหยัคของแต่ละบุคคล และการจัดสรรขององค์กรเพื่อช่วยเหลือพนักงาน และไม่ได้สำรวจเป็นส่วนน้อย (4 แห่ง) เป็นผลมาจากการที่องค์กรต้องการให้พนักงานแบกรับภาระเอง

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ไม่ได้สำรวจพบว่าการทำงานแบบระยะไกลช่วยสร้างความยืดหยุ่นและความสมดุลให้ชีวิตครอบครัวกับการทำงานของพนักงาน โดยมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยการบริหารจัดการการทำงานและความสมดุลกับชีวิตให้ได้อย่างลงตัว และสำรวจเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) เพื่อติดตามผลของการทำงานแบบระยะไกล โดยมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยการจัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้าน

องค์กรส่วนใหญ่ (9 แห่ง) ได้ประเมินถึงศักยภาพของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาว่าสามารถทำงานที่บ้านหรือนอกสถานที่ได้เองตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลลัพธ์ที่ดีที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นจากการนำจุดแข็งหรือข้อดีของระบบการทำงานทั้ง 2 รูปแบบด้วยการจัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้าน และไม่ประเมินเป็นส่วนน้อย (6 แห่ง) โดยสังเกตจากผลงานและการปรับตัวที่ดี

องค์กรส่วนใหญ่ (12 แห่ง) ไม่ได้สำรวจพบว่าพนักงานต้องแบกรับภาระด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต ต้นทุนการสื่อสารและการประสานงาน เนื่องจากองค์กรต้องการให้พนักงานแบกรับภาระเหล่านี้เอง โดยมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขด้วยการหาแนวทางประหยัคของแต่ละบุคคล และการจัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้านด้วยความสมัครใจ และสำรวจเป็นส่วนน้อย (3 แห่ง) โดยมีข้อเสนอแนะให้องค์กรพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อมอบเงินช่วยเหลือ

องค์กรส่วนใหญ่ (14 แห่ง) ไม่ได้สำรวจพบว่าพนักงานมีความรู้สึกถูกแยกตัวในช่วงแรก หลังจากปรับตัวได้แล้วจึงทำงานได้อย่างมีความสุข และมีเพียงองค์กรเดียวที่ได้สำรวจแล้วพบว่าพนักงานมีความรู้สึกถูกแยกตัว โดยมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขด้วยการสอบถามชีวิตความเป็นอยู่นอกเหนือจากเรื่องงานเพียงอย่างเดียว

องค์กรส่วนใหญ่ (13 แห่ง) ไม่ได้ปรับเปลี่ยนการประเมินผลการทำงานและการให้ผลตอบแทนตามความเหมาะสม แต่ยึดแนวทางการประเมินแบบเดิม และการทำงานแบบระยะไกลอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ โดยมีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยการปรับปรุงการประเมินผลการ

ทำงานและการให้ผลตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จริง และปรับเปลี่ยนเป็นส่วนน้อย (2 แห่ง) เพื่อความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

องค์กรควรพิจารณาทบทวนถึงการให้สวัสดิการที่เป็นธรรมมากกว่าที่เป็นอยู่ เห็นว่าการทำงานแบบระยะไกลให้ประโยชน์ในด้านประหยัดพลังงานมากที่สุด การทำงานแบบระยะไกลให้ประโยชน์เกี่ยวกับอิสระในการทำงานมากขึ้น

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้ตลอดไป

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ (14 ราย) เห็นด้วยที่จะนำรูปแบบการทำงานระยะไกลมาใช้กับงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่เป็นปกติหรือเป็นการถาวร ส่งผลดีกับพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบระยะไกลยังมีข้อจำกัดหลายประการจึงมีข้อเสนอแนะนำด้วยการจัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้าน ผ่านการจัดระเบียบและตารางการทำงานที่ดี และไม่เห็นด้วยเพียงรายเดียวเนื่องจากเรื่องงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องดำเนินการในสำนักงาน ซึ่งการทำงานแบบระยะไกลแนะนำให้นำมาใช้เฉพาะในสถานการณ์ที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น โดยต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่มีลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเฉพาะความคิดเห็นเพิ่มเติมที่แตกต่างไม่ซ้ำกับผลการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์มาสนับสนุนเพื่อให้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มีคุณภาพและน่าเชื่อถือมากขึ้น

4.2 ผลการจำแนกข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มาจากผลการแบ่งประเภทข้อมูลนำมาจำแนกข้อมูลและนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล

1. ช่วงก่อนการบริหารจัดการแบบระยะไกล

1.1 มุมมองในการวางแผน

1.1.1 ด้านองค์กร

ส่วนใหญ่ดำเนินการ :

1)เตรียมความพร้อมในการสร้างวัฒนธรรมวิถีใหม่เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบระยะไกลไว้

2)กำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับมาตรการต่างๆ สื่อสารและทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลที่มุ่งผลสำเร็จของงานและมีทัศนคติเชิงบวกที่มุ่งเน้นในการแก้ปัญหา

3)ช่วยออกแบบหรือปรับตารางและกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความเหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกลได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงหรือมากขึ้น

4)ให้ความสำคัญต่อระบบรักษาความปลอดภัยที่ใช้เข้าถึงข้อมูลและระบบการทำงานได้ตามสิทธิ์

5)ได้ศึกษาถึงอุปสรรคทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารและเตรียมความพร้อมเพื่อการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังไว้

6)อุปสรรคทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารและเตรียมความพร้อมเพื่อการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังไว้แต่อาจเกิดขึ้นได้

วิธีดำเนินการ : การกำหนดวิถีการทำงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับปรุงเป็นระยะตามความจำเป็น (X1) การนำวัฒนธรรมองค์กรเดิมมาปรับใช้ การทบทวนจากกระบวนการทำงานเดิม การป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลบน Cloud การใช้รหัสผ่านในการเข้าถึงระบบและข้อมูลต่างๆ การวางแผนสำรองและแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ การจัดเตรียมความพร้อมของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาได้ในทุกขณะ และการส่งชื่ออุปกรณ์สื่อสารที่จำเป็นมาใช้งานเพิ่มเติม

เหตุผลไม่ดำเนินการของส่วนน้อย : องค์กรมองว่าการทำงานแบบระยะไกลอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้นแต่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตในภาพรวมขององค์กรทำให้ลดลงได้ (C1) รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล (D1) รูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเป็นสถานการณ์บังคับที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรตั้งตัวไม่ทันและพนักงานปรับตัวยากลำบากในช่วงแรก (ปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในภายหลัง) (A1) การปฏิบัติงานตามเดิมด้วยความระมัดระวัง (E1) การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (B1) และความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร (F1)

ส่วนใหญ่ไม่ดำเนินการ : ไม่ได้วางแผนสนับสนุนด้านการฝึกอบรมการทำงานแบบระยะไกล

เหตุผลไม่ดำเนินการ : ยังคงใช้กระบวนการทำงานแบบเดิมที่ไม่แตกต่างแต่คุ้นเคย (E2) และรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงต้องเร่งดำเนิน โดยทันทีแล้วค่อยปรับแก้เป็นกรณีไป (A2)

วิธีดำเนินการของส่วนน้อย : การจัดการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ซึ่งรวมไปถึงการมอบหมายให้หัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโสหรือที่มีความชำนาญสอนหรือแนะนำ (J1)

1.1.2 ด้านบุคลากร

ส่วนใหญ่ไม่ดำเนินการ :

- 1) ไม่ได้สำรวจถึงความพร้อม ความเต็มใจหรือความพึงพอใจ และแรงจูงใจภายในของพนักงานในการทำงานแบบระยะไกลมาก่อน
- 2) ไม่ได้พิจารณาถึงความสามารถ ความมีระเบียบวินัย และความยืดหยุ่นในการทำงานของตัวพนักงานเองเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลมาก่อน
- 3) ไม่ได้พิจารณาถึงทักษะการจัดการเวลาในการทำงานแบบระยะไกลเป็นรายบุคคล
- 4) ไม่ได้พิจารณาถึงความสามารถในการติดต่อทางสังคมผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อการทำงานแบบระยะไกลของพนักงานเป็นรายบุคคล

เหตุผลไม่ดำเนินการ : การทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล (D2) สถานการณ์โรคระบาดและรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงให้เริ่มการทำงานแบบระยะไกลทันที (ไม่มีเวลาเพียงพอ) (A3) การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลและตัดสินใจตามความเหมาะสม (B2) ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานเดิมได้เป็นอย่างดี เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร (F2) การมุ่งเน้นที่ผลงาน (G1) และความพร้อมของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสาร (H1)

วิธีดำเนินการของส่วนน้อย : การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (Y1)

ผลลัพธ์ : พนักงานส่วนใหญ่มีความยินดีในการทำงานแบบระยะไกลเพื่อลดการเดินทางและมีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น และการสร้างความมั่นใจว่าการทำงานแบบระยะไกลจะมีประสิทธิภาพและไม่ส่งผลกระทบต่อ

1.2 มุมมองในการจัดองค์กร

ส่วนใหญ่ดำเนินการ :

1. ได้ปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ทั้งพนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีงบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไว้

2. ได้จัดสรรการทำงานเพื่อการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพไว้

วิธีดำเนินการ : จัดสรรทรัพยากรทุกประเภทที่จำเป็น บางส่วนหรือตามที่ร้องขอ หรือเป็นรายการเฉพาะ (ตามความเหมาะสม) และปรับปรุงระบบและเครื่องมือสื่อสารผ่านการใช้ระบบและแอปพลิเคชันเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

เหตุผลไม่ดำเนินการของส่วนน้อย : ทรัพยากรที่มีอยู่ยังใช้งานได้เป็นอย่างดีในปริมาณที่เพียงพอต่อการใช้งาน

2. ช่วงระหว่างหรือหลังการบริหารจัดการแบบระยะไกล

2.1 มุมมองในการชักนำ

ส่วนใหญ่ดำเนินการ :

1. ได้อำนวยความสะดวกและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน
2. บริหารจัดการและการสื่อสารประสานการทำงานได้เป็นอย่างดี

วิธีดำเนินการ : สนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้คำปรึกษาหรือความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจในการทำงาน (I1) และมอบหมายให้หัวหน้าแผนกเอาใจใส่พนักงานของตนอย่างใกล้ชิดมากกว่าปกติ (Y2)

ผลลัพธ์ : พนักงานสามารถทำงานแบบระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถปรับตัวและช่วยกันแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

เหตุผลไม่ดำเนินการของส่วนน้อย : ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองเหมือนกัน (F3) ความสามารถของหัวหน้าขาดประสิทธิภาพ และความถี่ในการประชุม

2.2 มุมมองในการควบคุม

ส่วนใหญ่ดำเนินการ :

1. ได้ทำการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
2. ประเมินผลการทำงานแบบระยะไกลแบบตรงไปตรงมา และใช้สิ่งจูงใจและการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเพียงพอตามเวลาที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม

วิธีดำเนินการ : ติดตามและตรวจสอบเป็นปกติเหมือนเดิม ติดตามและตรวจสอบให้ถี่มากขึ้น ยึดตามแนวทางการประเมินเดิมแล้วปรับวิธีดำเนินการประเมินหรือปรับ KPI ให้เหมาะสมมากขึ้น (S1) และจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผลลัพธ์ : ได้ติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดและสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ และทำให้พนักงานยอมรับแนวทางการประเมินและมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

เหตุผลไม่ดำเนินการของส่วนน้อย : ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายอยู่แล้ว การประเมินผลงานดำเนินการได้ค่อนข้างยากในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก การประเมินให้รอสถานการณ์ฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติก่อน และระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากอยู่แล้ว

ส่วนใหญ่เผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค : การควบคุมดูแลและ/ หรือการสื่อสาร

สาเหตุ : ความยุ่งยากในการติดตามความคืบหน้าของงาน ตามมาด้วยความไม่เสถียรของอินเทอร์เน็ตที่ใช้งาน

ผลลัพธ์ : ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและความขัดข้องทางการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

1. มิติด้านองค์กร

ข้อดี :

1. องค์กรมีภาระด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลงทำให้มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจากการประเมินผลงานประจำปีตามปกติพบว่า

พนักงานยังมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นให้คุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับและส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่ดีและสามารถขายได้มากขึ้นจนทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น

ข้อจำกัด :

1. องค์กรยังต้องเช่าสถานที่และเปิดสำนักงานดำเนินงานอยู่ตามปกติ ในขณะที่ความสามารถในการทำกำไรส่วนใหญ่อยู่ที่

2. ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ลดลงอยู่บ้าง การชะลอการประเมินไปจนกว่าสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ

3. ผลประกอบไม่เป็นที่น่าพอใจ

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข :

1. ควรให้พนักงานทุกคนช่วยกันประหยัดทุกทางที่ไม่จำเป็นเพื่อทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง (T1)

2. ควรให้คำปรึกษาเพื่อแนะนำแนวทางการพัฒนาทางอาชีพ (I2)

3. ควรทำการประเมินถี่ขึ้นเพื่อทบทวนถึงความก้าวหน้า (S3)

2. มิติด้านเทคโนโลยี

ข้อดี :

1. บริษัทมีอุปกรณ์เครื่องใช้ครบถ้วนอยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำมาใช้กับการทำงานแบบระยะไกลได้เป็นอย่างดี

2. บริษัทมีทีมเทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่งและชำนาญในการแก้ไขปัญหา
แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : ใช้แรงจูงใจในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ให้มีไว้ใช้งานอย่างยั่งยืน

ข้อจำกัด : ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการขาดแคลนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ หรือการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยสำหรับการทำงานแบบระยะไกลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : ยกเลิกการทำงานแบบระยะไกล (W1)

3. มิติด้านการบริหารจัดการ

ข้อดี :

1. การรักษาการควบคุมได้เป็นอย่างดีจากการปรับโครงสร้างองค์กร การจัดทำระบบและตารางการทำงานที่ชัดเจน และการที่หัวหน้าเป็นผู้ประสานงานที่ดี

2. การใช้ระบบ Cloud ในการบริหารจัดการข้อมูลได้เป็นอย่างดี

3. พนักงานมีความผูกพันและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันภายในกลุ่มพนักงานด้วยกันและมีการติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลาอยู่แล้ว

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานเป็นระยะตามความเหมาะสม (X2)

ข้อจำกัด :

1. ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการสูญเสียการควบคุม โดยหัวหน้างานต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อประสานงานกับทุกฝ่ายและติดตามงานยากขึ้น

2. ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับโอกาสทำงานเป็นทีมหรือการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ และมีส่วนร่วม แสดงความคิดสร้างสรรค์ หรือให้ความช่วยเหลือที่ลดลง ส่งผลทำให้พนักงานทำงานอย่างเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น

3. ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาที่ถูกบั่นทอนลง

4. ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการที่พนักงานเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลสำคัญล่าช้า ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสื่อสารที่มีขั้นตอนมากขึ้น ความไม่คุ้นเคยหรือชำนาญในการใช้เครื่องมือสื่อสารทางออนไลน์

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข :

1. กำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน (X3)

2. พิจารณาถึงศักยภาพของพนักงานต่อการทำงานแบบระยะไกลได้เป็นอย่างดีเป็นรายบุคคล และการจัดอบรมความรู้ที่จำเป็นในส่วนที่พนักงานยังขาด (J2)

3. จัดกิจกรรมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเข้ามาปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมทางออนไลน์ (V1)

ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น ส่งผลทำให้ต้องใช้เวลาทำงานมากขึ้นแต่ขั้นตอนการทำงานกลับยุ่งยากและช้าลง

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : การประชุมในกลุ่มตัวแทนของแต่ละแผนกเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันและการจัดประชุมอย่างมีอาชีพ (Z1)

4. มิติด้านสภาพแวดล้อม

ข้อดี : ไม่ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการไม่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีการติดต่อสื่อสารและประชุมกันสม่ำเสมอและต่อเนื่องอยู่แล้ว

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : จัดประชุมอย่างมีอาชีพ (Z2)

ข้อจำกัด : ประสบปัญหาและอุปสรรคจากสิ่งรบกวนสมาธิภายในบ้านจากการทำงานแบบระยะไกล

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข :

1. ยกเลิกรูปแบบการทำงานแบบระยะไกล (W2)

2. ทำความเข้าใจและขอความร่วมมือกับสมาชิกในครอบครัวและจัดตารางสลับวันทำงานกับสมาชิกในครอบครัวที่ต้องทำงานแบบระยะไกลเหมือนกัน

ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความกลมกลืนของพื้นที่ทำงานภายในบ้านของพนักงานทำให้ยึดติดอยู่กับงานตลอดเวลาจนแยกออกจากกันได้ยาก ส่งผลทำให้เกิดความกังวล ความเครียด การทำงานหนักเกินไป และความไม่สมดุลของชีวิตการทำงานได้

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : จัดตารางการทำงานเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งอยู่กับการบริหารจัดการชีวิตการทำงานที่ดีของแต่ละบุคคล

ประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการไม่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม
ผลลัพธ์ : ให้ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : จัดกิจกรรมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากขึ้น (V2)

5. มิติด้านบุคลากร

ข้อดี : ได้จัดรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลที่มีความยืดหยุ่นและอิสระ รวมถึงการสร้างความสะดวกให้ชีวิตครอบครัวกับการทำงานของพนักงาน

ผลลัพธ์ : พนักงานมีเวลาทำงานมากขึ้นจริง แต่ในทางปฏิบัติกลับเสียเวลาไปกับการประชุมที่มากขึ้น

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : จัดประชุมอย่างมีอาชีพ (Z3)

การจัดระบบการทำงานแบบสลับกันเข้าไปทำงานในสำนักงานควบคู่กับการทำงานแบบระยะไกลที่บ้าน

ได้ติดตามทบทวนแล้วเห็นว่าพนักงานมีความคุ้นเคย ความสุข แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการทุ่มเทในการทำงานแบบระยะไกล และผลผลิตเพิ่มขึ้น

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : จัดระบบการทำงานแบบสลับกันเข้าไปทำงานในสำนักงานควบคู่กับการทำงานแบบระยะไกลที่บ้าน (U1)

ได้ประเมินถึงความผูกพันของพนักงานกับงานและองค์กรมากขึ้น นำมาซึ่งแนวโน้มของการขาดงานและลาออกลดลง อย่างไรก็ตาม ยังมีการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ที่ต้องการความช่วยเหลือจากหัวหน้าในช่วงทำงานแบบระยะไกล

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : แสดงความช่วยเหลืออย่างจริงจังจากองค์กรหรือหัวหน้างาน

ติดตามและประเมินรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : ปรับแนวทางหรือวิธีดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงการกำหนด KPI ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นระยะ (S2)

ประเมินถึงศักยภาพของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาว่าสามารถทำงานที่บ้านหรือนอกสถานที่ได้เองตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลลัพธ์ที่ดีที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : จัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้าน (U2)

ข้อจำกัด : การเข้าถึงข้อมูลถูกจำกัดเมื่อทำงานแบบระยะไกล

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : นำระบบ Cloud มาใช้บริหารจัดการข้อมูล

การระงับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจนกว่าสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : การสื่อสารและการความเข้าใจกับกลุ่มพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่

พนักงานมีต้นทุนและเวลาในการเดินทางลดลง แต่กลับมีค่าใช้จ่ายประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้นแทน

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข :

1. หาแนวทางประหยัดของแต่ละบุคคล (T2)
2. จัดสรรงบประมาณขององค์กรเพื่อช่วยเหลือพนักงาน
3. จัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้านด้วยความสมัครใจ (U3)

พนักงานมีความรู้สึกถูกแยกตัวในช่วงแรก

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : สอบถามชีวิตความเป็นอยู่นอกเหนือจากเรื่องงานเพียงอย่างเดียว

การนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้ตลอดไป

ข้อดี : พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น : จัดให้พนักงานสลับกันมาทำงานในสำนักงานและที่บ้านผ่านการจัดระเบียบและตารางการทำงานที่ดี (U4)

ข้อจำกัด : ไม่เหมาะสมกับเนื้องานส่วนใหญ่จำเป็นต้องดำเนินการในสำนักงาน

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข : นำการทำงานแบบระยะไกลมาใช้เฉพาะในสถานการณ์ที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น โดยต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่มีลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน

4.3 ผลการค้นหาคำความสัมพันธ์ของข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนการจำแนกนำมาค้นหาคำสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. มุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล

ผลการศึกษถึงมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกลใน 4 มุมมองเกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารจัดการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มุมมองในการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผนแยกศึกษาใน 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กรและด้านบุคลากร

ด้านองค์กรได้ทำการศึกษาใน 6 ส่วน ได้แก่ วัฒนธรรมวิถีใหม่ มาตรการต่างๆ ตารางการทำงาน ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวัง และการฝึกอบรม ซึ่งใช้ 9 วิธี ดังนี้

1. การกำหนดวิถีการทำงานที่เหมาะสมและยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์แล้วมาปรับปรุงเป็นระยะตามความจำเป็น (X1)

2. การนำวัฒนธรรมองค์กรเดิมมาปรับใช้

3. การทบทวนจากกระบวนการทำงานเดิม

4. การป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลบน Cloud

5. การใช้รหัสผ่านในการเข้าถึงระบบและข้อมูลต่างๆ

6. การวางแผนสำรองและแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ

7. การจัดเตรียมความพร้อมของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาได้ในทุกขณะ

8. การสั่งซื้ออุปกรณ์สื่อสารที่จำเป็นมาใช้งานเพิ่มเติม

9. การจัดการฝึกอบรมทั้งแบบออนไลน์และในการทำงานจริง (J1)

สาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่ดำเนินใน 5 ส่วนดังกล่าวนี้เป็นเพราะ 6 เหตุผล ดังนี้

1. รูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเป็นสถานการณ์บังคับให้ดำเนินโดยทันที (A1-A2)

2. การปฏิบัติงานตามแบบเดิมไม่มีความแตกต่างเพียงให้ทำงานโดยระมัดระวังมากขึ้น (E1-E2)

3. การทำงานแบบระยะไกลอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ (C1)

4. รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล (D1)

5. การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (B1)

6. ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร (F1)

ด้านบุคลากรได้ทำการศึกษาใน 4 ส่วนเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่ ความพร้อมในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน ทักษะการจัดการเวลาในการทำงาน และศักยภาพทางการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งใช้วิธีการมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (Y1) สาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่ดำเนินใน 4 ส่วนดังกล่าวนี้เป็นเพราะ 6 เหตุผล ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร (F2)

2. รูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเป็นสถานการณ์บังคับให้ดำเนิน โดยทันที (A3)
3. การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม

(B2)

4. การมุ่งเน้นที่ผลงาน (G1)
5. ความพร้อมของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสาร (H1)
6. รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกล (D2)

มุมมองในการจัดองค์กร

ขั้นตอนการจัดองค์กรได้ทำการศึกษาใน 2 ส่วนเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ และประสิทธิภาพการสื่อสาร ซึ่งใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรตามความเหมาะสมและการปรับปรุงระบบ และเครื่องมือการสื่อสาร โดยไม่ดำเนินการเพราะยังมีทรัพยากรอยู่เพียงพอ

มุมมองในการชักนำ

ขั้นตอนการชักนำได้ทำการศึกษาใน 2 ส่วนเกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารจัดการ/การสื่อสาร ซึ่งใช้วิธีการมอบหมายให้หัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลตามความเหมาะสม (Y2) ร่วมกับการสนับสนุนอุปกรณ์-เครื่องมือเครื่องใช้ การให้คำปรึกษา/ ความช่วยเหลือ (I1) และการให้กำลังใจในการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่ดำเนินใน 2 ส่วนดังกล่าวนี้เป็นเพราะความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร (F3) ความสามารถของหัวหน้าขาดประสิทธิภาพ และความถี่ในการประชุม

มุมมองในการควบคุม

ขั้นตอนการควบคุมได้ทำการศึกษาใน 3 ส่วนเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน การควบคุมดูแลและ/ หรือการสื่อสาร และการประเมินผลการทำงาน ซึ่งใช้วิธีการติดตามและตรวจสอบเป็นปกติเหมือนเดิมแล้วปรับให้ถี่มากขึ้นหรือปรับวิธีดำเนินการประเมินให้เหมาะสม (S1) และการจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่ดำเนินใน 3 ส่วนดังกล่าวนี้เป็นเพราะความพร้อมของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารร่วมกับผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายอยู่แล้ว การประเมินผลงานดำเนินการได้ค่อนข้างยากในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก และการประเมินให้หรือสถานการณ์พื้นตัวกลับมาเป็นปกติก่อน

2. การรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการศึกษาถึงการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อเทียบการทำงานในสำนักงานใน 5 มิติที่สำคัญ ประกอบด้วย มิติด้านองค์กร มิติด้านเทคโนโลยี มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านสภาพแวดล้อม และมิติด้านบุคลากร สรุปได้ว่าการทำงานแบบระยะไกลมีข้อดี 11 ด้าน ดังนี้

1. องค์กรมีค่าใช้จ่ายบางประเภทลดลง
2. พนักงานมีความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน
3. องค์กรจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมใช้ในการทำงานแบบระยะไกล
4. การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
5. พนักงานมีความผูกพัน ช่วยเหลือ และติดต่อสื่อสารกัน โดยตลอด
6. การมีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม
7. ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน
8. การสร้างความสมดุลให้ชีวิตดีขึ้น
9. ความผูกพันของพนักงานกับงานและองค์กรมากขึ้น
10. การปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เหมาะสม
11. พนักงานมีศักยภาพในการทำงานแบบระยะไกลที่ผ่านมา และมีข้อจำกัด 13 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการทำกำไรหรือผลประกอบการไม่เป็นที่น่าพอใจ
 2. การชะลอการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปจนกว่าสถานการณ์จะกลับมาเป็นปกติ

บ้าน

3. การขาดแคลนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานแบบระยะไกลหรือที่บ้าน
4. การสูญเสียการควบคุม
5. โอกาสทำงานเป็นทีมลดลง
6. ความสัมพันธ์ถูกบั่นทอน
7. การเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลสำคัญที่ล่าช้าหรือถูกจำกัด
8. ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น
9. สิ่งรบกวนสมาธิภายในบ้าน
10. ความกลมกลืนของพื้นที่ทำงานภายในบ้าน
11. การไม่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม
12. พนักงานแบกรับค่าใช้จ่ายประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้น
13. พนักงานมีความรู้สึกถูกแยกตัว

โดยข้อเสนอแนะทางเพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้นหรือเพื่อการปรับปรุงแก้ไขที่รวมไปถึง การพิจารณาใช้รูปแบบการทำงานแบบระยะไกลแบบถาวรตลอดไป ซึ่งนำมารวบรวมเพื่อทำผลสรุปได้ ดังนี้

1. ร่วมทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นให้คุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับและส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่ดีและสามารถขายได้มากขึ้นจนทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น
2. ช่วยกันประหยัดทุกทางที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง (T1-T2)
3. ควรให้คำปรึกษาเพื่อแนะนำแนวทางการพัฒนาทางอาชีพ (I2)
4. ควรทำการประเมินถี่ขึ้นเพื่อทบทวนถึงความก้าวหน้า
5. ใช้แรงจูงใจในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ให้มีไว้ใช้งานอย่างยั่งยืน
6. ยกเลิกการทำงานแบบระยะไกล (W1-W2)
7. ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวด้วย (X2-X3)
8. กำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน
9. พิจารณาถึงศักยภาพของพนักงานต่อการทำงานแบบระยะไกลได้เป็นอย่างดีเป็นรายบุคคล
10. การจัดอบรมความรู้ที่จำเป็นในส่วนที่พนักงานยังขาด (J2)
11. จัดกิจกรรมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเข้ามาปฏิบัติสัมพันธ์กันมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมทางออนไลน์ (V1-V2)
12. จัดประชุมในกลุ่มตัวแทนของแต่ละแผนกเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
13. จัดประชุมอย่างมีอาชีพ (Z1-Z3)
14. ทำความเข้าใจและขอความร่วมมือกับสมาชิกในครอบครัว
15. จัดตารางสลับวันทำงานกับสมาชิกในครอบครัวที่ต้องทำงานแบบระยะไกลเหมือนกัน
16. จัดระบบการทำงานแบบสลับกันเข้าไปทำงานในสำนักงานควบคู่กับการทำงานแบบระยะไกลที่บ้านผ่านการจัดระเบียบและตารางการทำงานที่ดี (ด้วยความสมัครใจ) (U1-U2)
17. แสดงความช่วยเหลืออย่างจริงจังจากองค์กรหรือหัวหน้างาน เช่น การจัดสรรงบประมาณขององค์กรเพื่อช่วยเหลือพนักงาน (I3-I4)
18. ปรับแนวทางหรือวิธีดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมไปถึงการกำหนด KPI ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นระยะ (S2)
19. นำระบบ Cloud มาใช้บริหารจัดการข้อมูล
20. การสื่อสารและการความเข้าใจกับกลุ่มพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่
21. สอบถามชีวิตความเป็นอยู่นอกเหนือจากเรื่องงานเพียงอย่างเดียว

22. นำการทำงานแบบระยะไกลมาใช้เฉพาะในสถานการณ์ที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น โดยต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่มีลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปความสัมพันธ์ของข้อมูลได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. มุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล

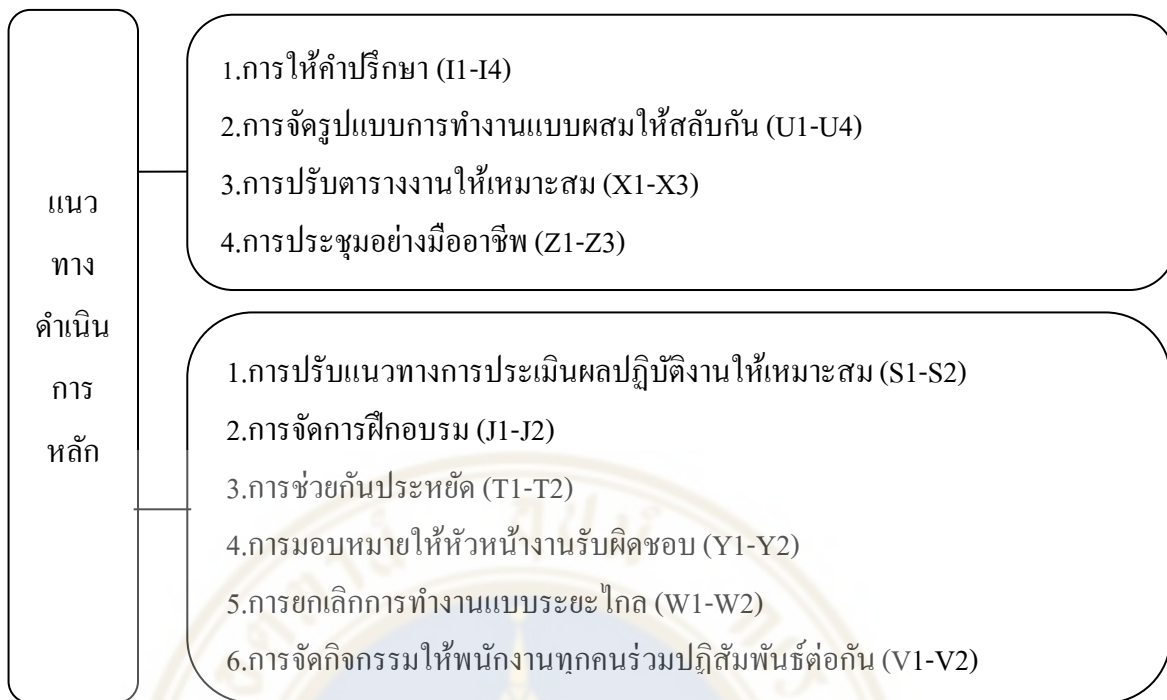
จำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มข้อมูลย่อย ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลที่อธิบายถึงวิธีดำเนินการและข้อเสนอแนะที่ได้ และเหตุผลไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบระยะไกล

2. การรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

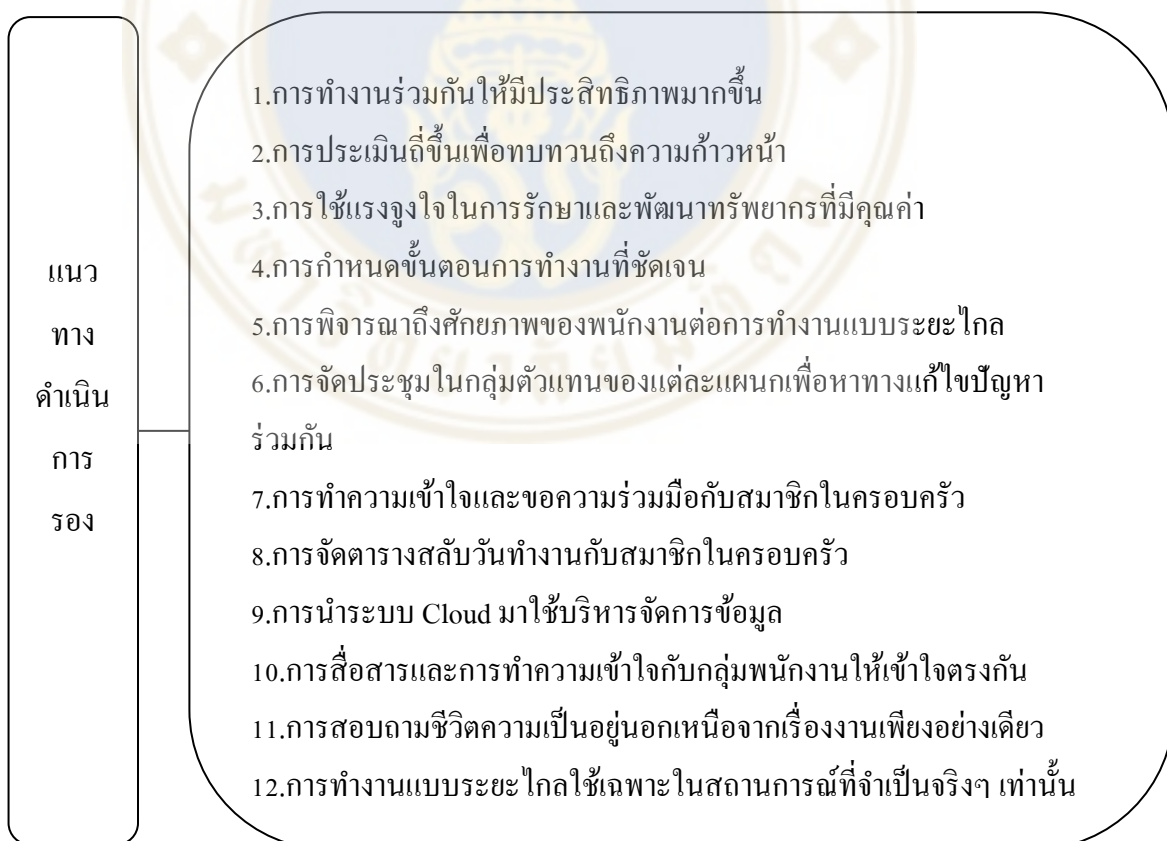
จำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มข้อมูลย่อย ประกอบด้วย ข้อดีจากการทำงานแบบระยะไกล และข้อจำกัดจากการทำงานแบบระยะไกล

4.4 ผลการสร้างสมมติฐานใหม่

ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลสามารถนำมากำหนดกลุ่มตัวแปรเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงอนุมานและการสร้างสมมติฐานใหม่ได้ โดยผู้วิจัยจับกลุ่มแนวทางการดำเนินรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลออกมาเป็น 2 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย กลุ่มแนวทางดำเนินการหลักสำหรับวิธีดำเนินการและข้อเสนอแนะที่ได้รับการนำเสนอซ้ำหลายด้านหรือหลายส่วนตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไปที่ดีถือว่ามีความสำคัญและความจำเป็นหรือนิยเลือกใช้ในการดำเนินการทำงานแบบระยะไกลได้กำกับอักษรไว้อ้างอิง และกลุ่มแนวทางดำเนินการรองสำหรับวิธีดำเนินการและข้อเสนอแนะที่ได้รับการเสนอเพียงครั้งเดียว ทั้งนี้ ได้นำเสนอเหตุผลหลักที่ทำให้ไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบระยะไกลที่ได้รับการนำเสนอซ้ำหลายด้านหรือหลายส่วนตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไปเช่นกัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบของกรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้

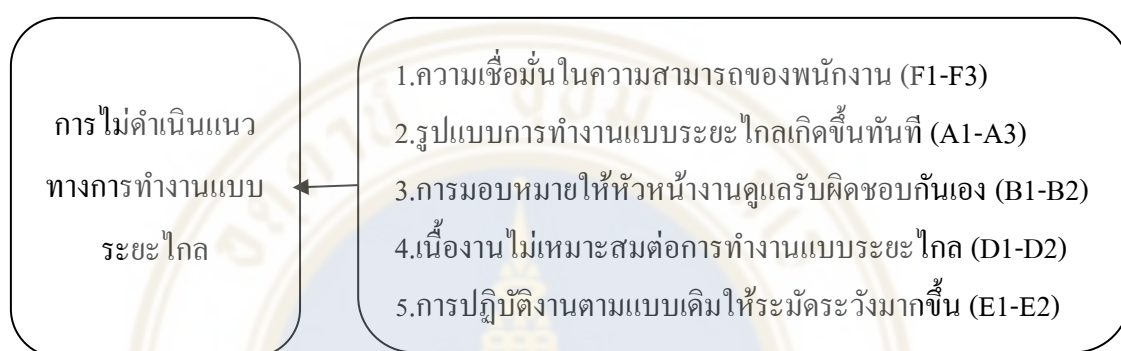


ภาพที่ 4.1 กลุ่มแนวทางดำเนินการหลักในการทำงานแบบระยะไกล



ภาพที่ 4.2 กลุ่มแนวทางดำเนินการรองในการทำงานแบบระยะไกล

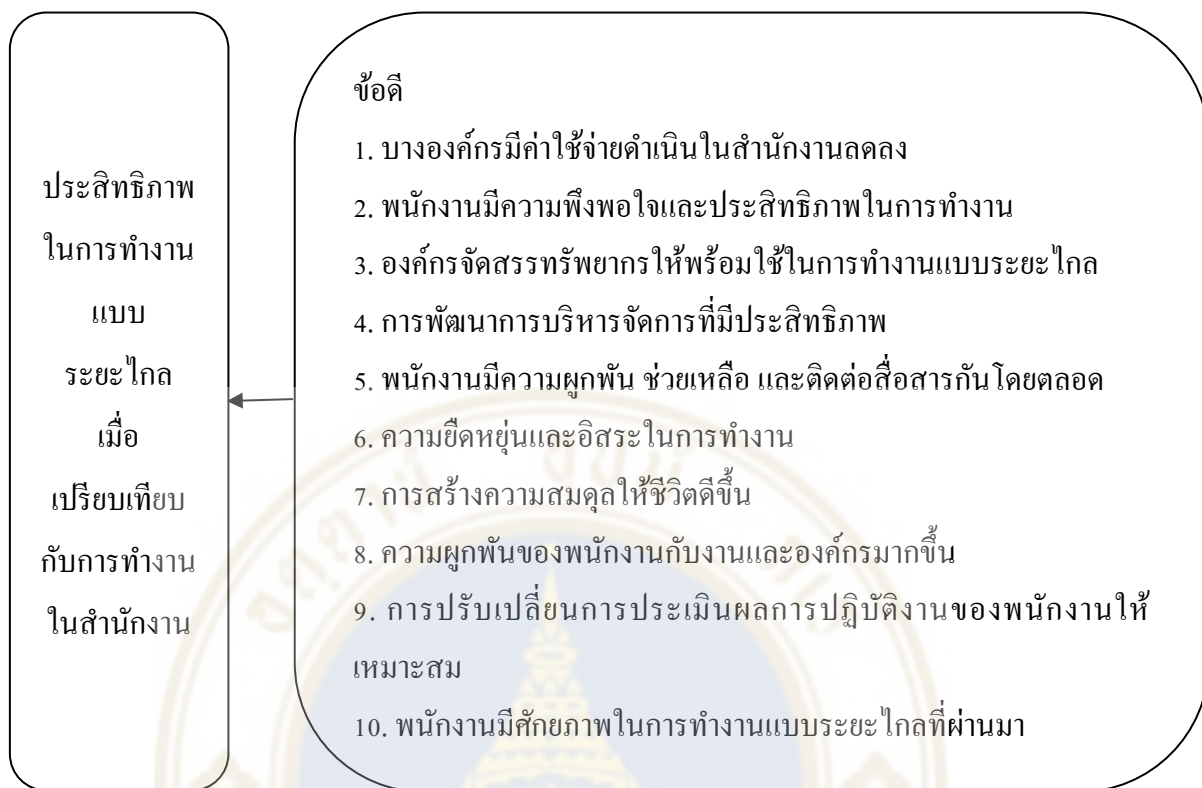
จากรูปภาพประกอบ 4.1-4.2 แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานแบบระยะไกลให้มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการหลากหลายวิธีการร่วมกัน โดยควรให้ความสำคัญกับกลุ่มแนวทางดำเนินการหลักชุดแรก (ได้รับการนำเสนอซ้ำ 3-4 รายการ) ก่อน โดยให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาและการจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมให้สลับกันมากที่สุดเท่ากัน ตามมาด้วยการปรับตารางงานให้เหมาะสมและการประชุมอย่างมีอาชีพตามลำดับ แล้วจึงจะพิจารณากลุ่มแนวทางดำเนินการหลักชุดหลัง (ได้รับการนำเสนอซ้ำ 2 รายการ) และกลุ่มแนวทางดำเนินการรอง (ได้รับการนำเสนอเพียงครั้งเดียว) ร่วมกัน



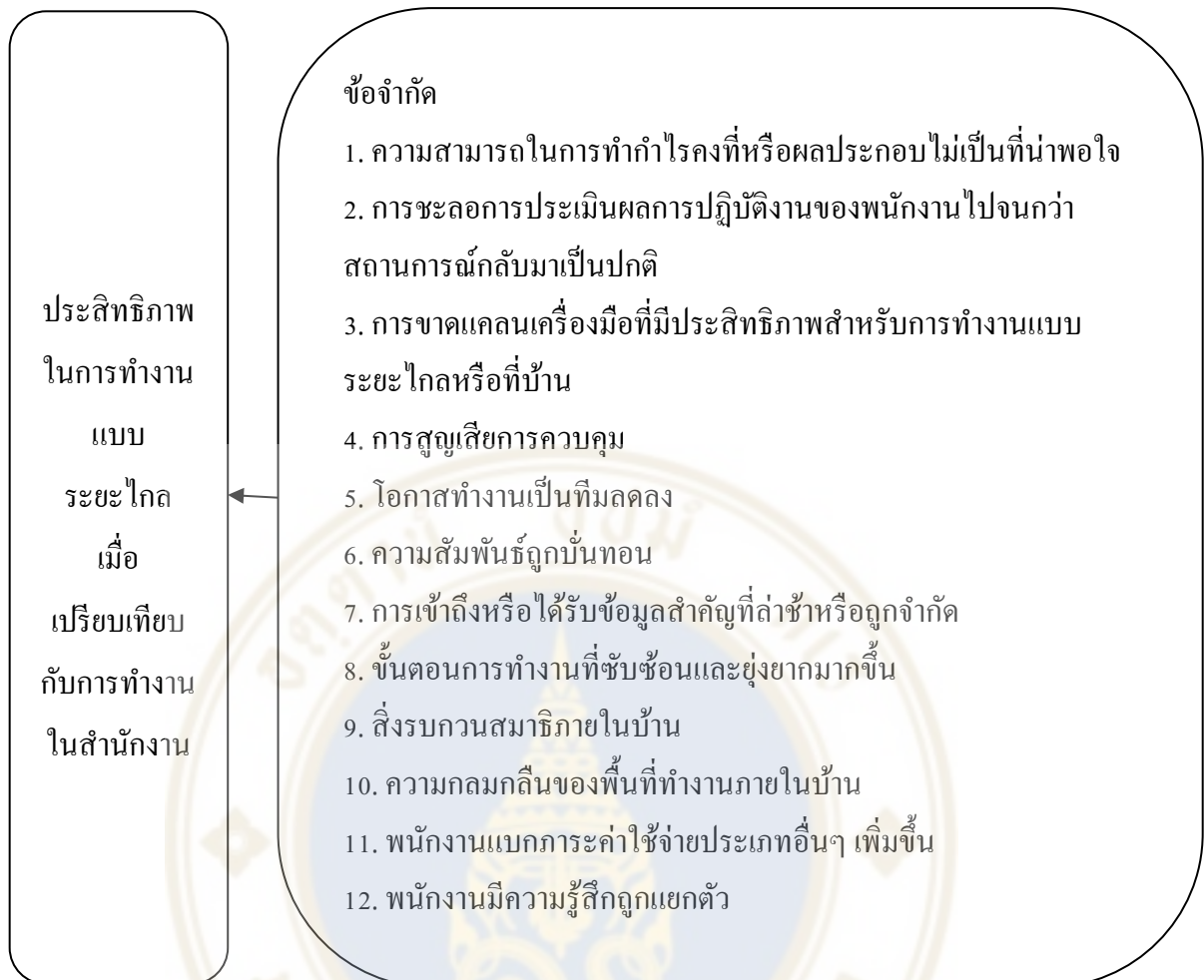
ภาพที่ 4.3 กลุ่มเหตุผลหลักที่ทำให้ไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบระยะไกล

จากรูปภาพประกอบ 4.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มเหตุผลหลักที่ทำให้องค์กรไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบระยะไกลประกอบด้วย 5 สาเหตุที่มีการอ้างอิงซ้ำกันตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไป เพราะความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานและรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นทันทีมากที่สุดเท่ากัน ตามมาด้วยการมอบหมายให้หัวหน้างานดูแลรับผิดชอบกันเอง เนื้องานไม่เหมาะสมต่อการทำงานแบบระยะไกล และการปฏิบัติงานตามแบบเดิมให้ระมัดระวังมากขึ้นตามลำดับ

สำหรับข้อดีจากการทำงานแบบระยะไกลแสดงถึงแนวโน้มที่ช่วยทำให้การทำงานแบบระยะไกลมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จ ในขณะที่ข้อจำกัดจากการทำงานแบบระยะไกลแสดงถึงแนวโน้มที่จะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล ซึ่งผู้วิจัยทำการตัดการมีและไม่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีมที่เป็นทั้งข้อดีและข้อจำกัดทิ้งไป และนำเสนอเป็นกรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามรูปภาพประกอบ 4.4-4.5



ภาพที่ 4.4 กลุ่มข้อดีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล



ภาพที่ 4.5 กลุ่มข้อจำกัดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสรุปผลการศึกษามีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

- 5.1 สรุปผล
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

5.1.1 สรุปผลการศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล

ผลการศึกษาถึงมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกลใน 4 มุมมองเกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารจัดการ ดังนี้

1. มุมมองในการวางแผนได้ศึกษาใน 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กรที่ได้ทำการศึกษาใน 6 ส่วน ได้แก่ วัฒนธรรมวิถีใหม่ มาตรการต่างๆ ตารางการทำงาน ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวัง และการฝึกอบรม และด้านบุคลากรที่ทำการศึกษาใน 4 ส่วนเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่ ความพร้อมในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน ทักษะการจัดการเวลาในการทำงาน และศักยภาพทางการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต
2. มุมมองในการจัดองค์กรได้ศึกษาใน 2 ส่วนเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ และประสิทธิภาพการสื่อสาร
3. มุมมองในการชักนำได้ศึกษาใน 2 ส่วนเกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารจัดการ/การสื่อสาร

4. มุมมองในการควบคุมได้ศึกษาใน 3 ส่วนเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน การควบคุมดูแลและ/ หรือการสื่อสาร และการประเมินผลการทำงาน

จากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การแบ่งประเภทข้อมูล การจำแนกข้อมูล การค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูล และการสร้างสมมติฐานใหม่ ซึ่งผลการศึกษาสรุปลงได้เป็น 2 กลุ่มข้อมูลย่อย ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลที่อธิบายถึงวิธีดำเนินการและข้อเสนอแนะที่ได้ และเหตุผลไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบระยะไกล

แนวทางการดำเนินรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มแนวทางการดำเนินการหลัก ซึ่งจำแนกย่อยออกเป็น 2 ชุด โดยชุดแรกให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษามากที่สุด ตามมาด้วยการปรับตารางงานให้เหมาะสมและการประชุมอย่างมีอาชีพตามลำดับ รวม 3 แนวทาง และชุดหลัง ได้แก่ การปรับแนวทางการประเมินผลปฏิบัติงานให้เหมาะสม การจัดการฝึกอบรม การช่วยกันประหยัด การมอบหมายให้หัวหน้างานรับผิดชอบ การยกเลิกการทำงานแบบระยะไกล การจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมสลับกัน การจัดกิจกรรมให้พนักงานทุกคนร่วมปฏิสัมพันธ์ รวม 7 แนวทาง กลุ่มแนวทางการรอง รวมอีก 12 แนวทาง โดยมีกลุ่มเหตุผลหลักที่ทำให้องค์กรไม่ดำเนินแนวทางการทำงานแบบระยะไกล ประกอบด้วย 4 สาเหตุเพราะความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานมากที่สุด ตามมาด้วยเนื้องานไม่เหมาะต่อการทำงานแบบระยะไกล การมอบหมายให้หัวหน้างานดูแลรับผิดชอบ และรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นทันทีตามลำดับ

5.1.2 สรุปผลการศึกษารับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการศึกษาถึงการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงานใน 5 มิติที่สำคัญ ประกอบด้วย มิติด้านองค์กร มิติด้านเทคโนโลยี มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านสภาพแวดล้อม และมิติด้านบุคลากร ตลอดจนการพิจารณาใช้รูปแบบการทำงานแบบระยะไกลแบบถาวรตลอดไป จำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มข้อมูลย่อย ประกอบด้วย ข้อดีจากการทำงานแบบระยะไกลและข้อจำกัดจากการทำงานแบบระยะไกล ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงาน โดยข้อดีจากการทำงานแบบระยะไกลแสดงถึงแนวโน้มที่ช่วยทำให้การทำงานแบบระยะไกลมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จ รวม 10 ข้อ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน และการสร้างความสมดุลให้ชีวิตดีขึ้น เป็นต้น ในขณะที่

ที่ข้อจำกัดจากการทำงานแบบระยะไกลแสดงถึงแนวโน้มที่จะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล รวม 11 ข้อ ได้แก่ การสูญเสียการควบคุม โอกาสทำงานเป็นที่ลดลง และความสัมพันธ์ถูกบั่นทอน เป็นต้น

5.2 อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล การศึกษาพบว่าแนวทางในการทำงานแบบระยะไกลให้มีประสิทธิภาพที่ได้มาจากวิธีดำเนินการจริงและข้อเสนอแนะที่ผู้สัมภาษณ์นำเสนอไว้ โดยการให้คำปรึกษาถือว่าเป็นแนวทางในการทำงานแบบระยะไกลที่มีอิทธิพลมากที่สุด ตามมาด้วยการปรับตารางงานให้เหมาะสม และการประชุมอย่างมีอาชีพ นอกจากนี้ยังมีอีก 7 แนวทางดำเนินการหลักในชุดหลัง ได้แก่ การปรับแนวทางการประเมินผลปฏิบัติงานให้เหมาะสม การจัดการฝึกอบรม การช่วยกันประหยัด การมอบหมายให้หัวหน้างานรับผิดชอบ การยกเลิกการทำงานแบบระยะไกล การจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมสลับกัน และการจัดกิจกรรมให้พนักงานทุกคนร่วมปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้แนวทางดำเนินการหลักจากการนำจุดแข็งของทั้ง 2 รูปแบบของการทำงานมาการจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมให้สลับกันระหว่างทำงานในสำนักงานและที่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปรีศ ชันชเสมา (2563) แนะนำให้จัดทำตารางหมุนเวียนการปฏิบัติงานของกำลังพลกลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติในสำนักงาน [1] เพื่อลดความเครียดจากการปฏิบัติงานและเพิ่มความพึงพอใจการปฏิบัติตามนโยบายทำงานที่บ้าน

สำหรับการแนะนำแนวทางดำเนินการรองเกี่ยวกับการสอบถามชีวิตความเป็นอยู่นอกเหนือจากเรื่องงานเพียงอย่างเดียวเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการที่พนักงานมีความรู้สึกถูกแยกตัวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Thorstensson (2021) ที่พบว่าความรู้สึกถูกแยกตัว [2] ถือเป็นกลุ่มปัจจัยด้านพนักงานที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้าน

อย่างไรก็ตาม ยังมีบางแนวทางที่องค์กรในมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานไม่ได้ดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการในการทำงานแบบระยะไกลด้วย 4 เหตุผลหลัก ได้แก่ ความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน เนื่องจากไม่เหมาะต่อการทำงานแบบระยะไกล การมอบหมายให้หัวหน้างานดูแลรับผิดชอบ และรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลเกิดขึ้นทันที ซึ่งความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้องค์กรในมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานไม่ดำเนินการบางส่วนเพื่อการทำงานแบบระยะไกลมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Thorstensson (2021) ที่พบว่าความไว้วางใจขององค์กร [3] ถือเป็นหนึ่งในกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่

มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้าน เช่นเดียวกับกับผลการศึกษาของภัทรพงษ์ ยมนา (2557) พบว่าความไว้วางใจต่อพนักงาน [4] เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและความตั้งใจในระบบสำนักงานเสมือนมาใช้ในองค์กร

จากวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างานถึงประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษาพบว่าประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลขึ้นกับข้อดีหรือจุดแข็งและข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในเชิงเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงาน ซึ่งข้อดีที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมี 10 ด้าน ได้แก่ องค์กรมีค่าใช้จ่ายบางประเภทลดลงและพนักงานประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางสอดคล้องกับผลการศึกษาของเสาวรัจ รัตนคำฟู และเมธาวิ รัชตวิจิน (2563) ที่พบว่าการทำงานที่บ้านมีผลดีทั้งต่อองค์กร [5] และพนักงานที่ดิอาร์ไอ โดยการศึกษาในครั้งนี้ยังพบว่าพนักงานมีเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางที่ลดลง ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงานและ/หรือการสร้างความสะดวกให้ชีวิตดีขึ้นที่ทำให้การทำงานแบบระยะไกลเกิดประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Thorstensson (2021) ที่พบว่าความยืดหยุ่นในการทำงาน [6] และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน [7] ถือว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้านสำหรับกลุ่มปัจจัยด้านพนักงานและด้านที่บ้านตามลำดับ และของปาริฉัตร โชติภูมิเวทย์ (2564) ที่พบว่าปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน [8] ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้านของพนักงานกลุ่มธนาคารในทุกด้านมากที่สุด ทั้งนี้ การทำงานแบบระยะไกลมีแนวโน้มของการขาดงานและลาออกลดลงเป็นผลจากข้อดีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานกับงานและองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gibbs, Mengel and Siemroth (2021) ที่พบว่าผู้เชี่ยวชาญด้านไอทีมีแนวโน้มขาดงานและลาออกจากงานลดลงในช่วงทำงานแบบระยะไกล [9]

ในขณะที่ผลการศึกษาในครั้งนี้พบข้อจำกัดที่มีอิทธิพลต่อการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในสำนักงานมีอยู่ 11 ด้าน ได้แก่ การเกิดข้อจำกัดในการทำงานแบบระยะไกล พนักงานแบกรับค่าใช้จ่ายประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้น สิ่งรบกวนสมาธิภายในบ้าน การปิดกั้นการแสดงความคิดสร้างสรรค์และความสัมพันธ์ในการทำงาน การขาดแคลนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานแบบระยะไกลหรือที่บ้าน การสูญเสียการควบคุมของหัวหน้างาน โอกาสทำงานเป็นทีมลดลง การเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลสำคัญที่ล่าช้าหรือถูกจำกัด ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น และการประชุมที่มากหรือถี่เกินไปจนเวลาทำงานที่เหมือนจะมากขึ้นกลับลดลงเป็นผลทำให้ผลผลิตลดลงตาม จึงมีข้อเสนอแนะให้จัดการประชุมแบบมีอาชีพแบบเน้นเนื้อหาที่มีประโยชน์อย่างแท้จริงร่วมกับการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและการจัดการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gibbs, Mengel and Siemroth (2021) ที่พบว่า

พนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน ไอทีต้องแบกรับต้นทุนการสื่อสารและการประสานงานที่สูงขึ้น [10] และมีเด็กที่บ้านเป็นสิ่งรบกวนสมาธิในการทำงาน [11] ทำให้ผลผลิตลดลงได้ในช่วงทำงานแบบ ระยะไกล ตลอดจนการพบถึงปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการเสียเวลาในการประสานงานและการ ประชุมที่เพิ่มขึ้น [12] และความไม่ชัดเจนของนโยบายการทำงานที่บ้านเหมือนกัน ซึ่งมีการแนะนำ การให้ความสำคัญกับการจัดอบรมทำให้การทำงานแบบระยะไกลมีประสิทธิภาพมากขึ้น [13] เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ Thorstensson (2021) ที่พบว่าการสนับสนุนการฝึกอบรม [14] เป็น อีกหนึ่งในกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้าน ในขณะที่การ ขาดประสิทธิภาพในการควบคุมดูแล [15] การออกแบบกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การ ไม่มีสภาพแวดล้อมของทีม [16] การได้รับข้อมูลสำคัญล่าช้า [17] และการขาดเครื่องมือที่มี ประสิทธิภาพหรือการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย [18] ถือเป็นกลุ่มปัจจัยด้านองค์กร ที่สำคัญที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้าน โดยการขาดสมาธิในการทำงาน [19] เป็น หนึ่งในกลุ่มปัจจัยด้านพนักงานที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลผลิตจากการทำงานที่บ้านเช่นกัน ผล การศึกษาของ Christy (2021) ที่พบว่าการกำหนดตารางการทำงานที่ชัดเจนและยืดหยุ่น [20] สามารถช่วยกระตุ้นเชิงบวกกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานหญิงใน อุตสาหกรรมไอทีได้ และผลการศึกษาของ Vyas and Butakhieo (2021) ที่พบว่าการจัดฝึกอบรม [21] ที่เหมาะสมก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีในการทำงานถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทำงานที่บ้านส่วนใหญ่ ในฮ่องกง

ตาราง 5.1 สรุปการอภิปรายผลที่แสดงถึงความสอดคล้องของผลการศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นการอภิปรายผล		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง							
		Gibbs, Mengel and Siemroth (2021)	Thors tensson (2021)	Christy (2021)	Vyas and Butakhieo (2021)	ภัทร พงษ์ ขมณา (2557)	ปวิศ ขันธ เสมา (2563)	เสาวรัช รัตนคำ ฟูและ เมธาวิ รัชต วิจิน (2563)	ปาริฉัตร โชติภูมิ เวช (2564)
แนวทาง ดำเนินการ : หลัก	การจัดการฝึกอบรม การจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมให้สลับกัน	13	14		21				
: รอง	การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน การสอบถามชีวิตความเป็นอยู่นอกเหนือจากเรื่องงานเพียงอย่างเดียว			20				1	
ไม่ดำเนิน	ความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน		3			4			
ข้อดี	บางองค์กรมีค่าใช้จ่ายดำเนินการในสำนักงานลดลง							5	
	ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน		6						
	การสร้างความสุขให้ชีวิตดีขึ้น		7						8
	ความผูกพันของพนักงานกับงานและองค์กรมากขึ้น	9							

ตาราง 5.1 สรุปการอภิปรายผลที่แสดงถึงความสอดคล้องของผลการศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผลการศึกษาที่ได้	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง			
	Gibbs, Mengel and Siemroth (2021)	Thors tensson (2021)	Christy (2021)	Vyas and Butakhieo (2021)
				ภัทร พงษ์ ยมนา (2557)
				ปรีศ ขันธ เสมา (2563)
				เสาวรัช รัตนคำ ฟูและ เมธาวิ รัชต วิจิน (2563)
				ปาริฉัตร โชติภูมิ เวทย์ (2564)
การขาดแคลนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานแบบ ระยะไกลหรือที่บ้าน		18		
การสูญเสียการควบคุม		15		
ข้อจำกัด โอกาสทำงานเป็นทีมลดลง		16		
การเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลสำคัญที่ล่าช้าหรือถูกจำกัด		17		
ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น	12			
สิ่งรบกวนสมาธิภายในบ้าน	11	19		
พนักงานแบกรับค่าใช้จ่ายประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้น	10			

จากตาราง 5.1 แสดงการอภิปรายผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกันรวม 21 ครั้ง

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษานำมาใช้ข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติจริง

1. การทำงานแบบระยะไกลสามารถดำเนินการหลายแนวทางพร้อมกันได้ แต่การดำเนินการหลายแนวทางในเวลาเดียวกันอาจส่งผลเสียแทนเนื่องจากแต่ละองค์กรมีศักยภาพและความพร้อมที่แตกต่างกัน จึงอาจต้องเลือกบางแนวทางเพื่อเริ่มดำเนินการไปก่อนและใช้เวลาปรับให้เกิดความคุ้นเคยและมีความเหมาะสมมากที่สุดกับสถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งผลการศึกษาตามมุมมองของหัวหน้างานส่วนใหญ่แนะนำให้มุ่งเน้นการให้คำปรึกษาร่วมกับการจัดการฝึกอบรม เนื่องมาจากระบบการทำงานแบบระยะไกลหรือแบบออนไลน์ไม่เผชิญหน้ายังเป็นเรื่องแปลกใหม่ นอกจากนี้ ควรทำการปรับตารางการทำงานให้มีความเหมาะสมตามสภาพการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ทั้งปวงร่วมกับการพิจารณาจัดการประชุมในแต่ละครั้งให้มีความเป็นมืออาชีพ เช่น การจัดเตรียมการประชุมให้ครอบคลุมเฉพาะสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับเนื้อหาตามความจำเป็น สำหรับการรักษาการปฏิบัติสัมพันธ์ต่างๆ ควรดำเนินการรอบนอกตามจังหวะเวลาที่เหมาะสมเพื่อป้องกันเวลาการปฏิบัติงานจริงที่ลดลงและการสร้างความเบื่อหน่ายให้กับพนักงานได้

2. ทั้งการทำงานในสำนักงานและการทำงานแบบระยะไกลต่างมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน ตลอดจนมีความเหมาะสมกับองค์กรหรืองานและพนักงานเป็นรายบุคคลแตกต่างกัน ในการจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมให้สลับกันทำงานจึงอาจเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อช่วยลดข้อจำกัดด้านการสูญเสียการควบคุม โอกาสทำงานเป็นทีมที่ลดลง และความสัมพันธ์ในกลุ่มของบุคลากรที่อาจถูกบั่นทอนหรือความรู้สึกถูกแยกตัวของบุคลากรได้ ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในทุกมิติและจัดเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อส่งเสริมให้การทำงานของทั้ง 2 รูปแบบมีการผสมผสานกันได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด หรืออาจพิจารณาจัดให้ทำงานแบบระยะไกลเฉพาะที่มีเหตุการณ์จำเป็นจริงๆ ตามสมควรเท่านั้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ที่สนใจทำการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกันนี้ในอนาคต ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่างๆ ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาโดยใช้กรอบการศึกษาเดียวกันนี้ในรูปแบบของงากระจกสะท้อนกลับ กล่าวคือ การศึกษาถึงมุมมองและการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานใน

สำนักงานตามปกติหลังจากมีประสบการณ์การทำงานแบบระยะไกลมาแล้วเพื่อการทำกรเปรียบเทียบในมุมมอง ทำให้ได้ผลการศึกษาแปลกใหม่ในมุมมองที่แตกต่าง

2. ควรทำการศึกษากับผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นหัวหน้างานที่เป็นชาวต่างชาติ โดยอาจทำการศึกษาด้วยการจำแนกผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มย่อยอย่างเช่นกลุ่มชาวตะวันตกและกลุ่มชาวเอเชีย เพื่อให้ผลการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบถึงความแตกต่างของมุมมองและการรับรู้เกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลทั้งในภาพรวม เปรียบเทียบกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นหัวหน้างานชาวไทย และการเปรียบเทียบของกลุ่มย่อยที่เป็นหัวหน้างานชาวตะวันตกและชาวเอเชีย

3. ควรทำการศึกษาโดยเลือกใช้เครื่องมือวิจัยประเภทอื่นร่วมด้วย ได้แก่ การศึกษาเชิงปริมาณ เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือมากขึ้น



บรรณานุกรม

- กานต์ บุญศิริ. (2563). การทำงานที่บ้าน (Work From Home). บทความ [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/> เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2565.
- กานต์พิชชา กนทะเนตร. (2559). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการโรงแรมแกรนด์สุขุมวิท กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ชาลิณี ฐิติโชติพัฒนชัย. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบการทำงานทางไกล (Telework) ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. รายงานการค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนกนันท์ โตชูวงศ์. (2564). การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้าน (work from home) ของพนักงานบริษัทเอกชนในสภาวะวิกฤตการณ์เกิดโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชิดชนก ทองไทย. (2556). การรับรู้และทัศนคติที่มีผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมอาเซียนของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณชนก นันทขว้าง. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- ณัฐนันท์ วิบูลย์นุกุลกิจ. (2555). การรับรู้ในการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการของร้านกาแฟสตาร์บัคส์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการธุรกิจทั่วไป) มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ถนัด เศษทรัพย์. (2550). การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนต. บาลไทยชนะศึก อ. เกอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นันทกานต์ สายปิ่น. (2555). การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลแม่ทะ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง. รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- นิติพงศ์ มานะพงศ์. (2561). การรับรู้คุณภาพการบริการ การรับรู้การส่งเสริมการขาย การรับรู้ภาพลักษณ์ทางสังคม การรับรู้ค่านิยมทางสังคมส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำของไทยเพื่อเดินทางไปประเทศญี่ปุ่น. รายงานการค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บรรจบ เนียมมณี. (2553). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปาริฉัตร โชติภูมิเวทย์. (2564). การบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่บ้าน (WFH) เพื่อคุณภาพชีวิตของพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของกลุ่มธนาคาร. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิยะนันท์ บุญณะ โยไทย. (2556). การรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภคต่อสื่อกิจกรรมการพัฒนายั่งยืนของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปรีศ ชันธเสมา. (2563). ความพึงพอใจในการทำงานที่บ้านในช่วงโควิดระบาด โควิด-19 ของกลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.
- พระธรรมโกศาจารย์. (2549). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรนันท์ จิระวัฒนภิญโญ. (2562, 12 กรกฎาคม). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรกรมปศุสัตว์สังกัดส่วนภูมิภาคในพื้นที่เขต 4. รายงานการประชุมครั้งที่ 3/2562 กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1887-ค.ศ.1970). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพียงพิชญ์ ดวงแก้ว. (2562). การศึกษาเรื่องความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงานบริษัท กรณีศึกษา : บริษัท เอ็กซ์ออน ประเทศไทย จำกัด. รายงานวิจัยหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภัทรพงษ์ ชมณา. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและความตั้งใจนาระบบสำนักงานเสมือนมาใช้
องค์กร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนัสนันท์ ศรีนาครและพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2553). การทำงานทางไกลและที่บ้าน (Telework
And Work At Home). วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม ปีที่ 6 (1) หน้า 109-118.
- มยุรี สมุทรศรี. (2558). ปัญหาการบริหารงานคลังขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัด
มหาสารคาม. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2554). กลยุทธ์ธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ชีระป้องสุวรรณกรรม.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่
แสวงผลกำไร. รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542
- วัชรภรณ์ ไบยา (2557). ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกองอาคารสถานที่
มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรภัทร วัศสระ. (2558). การศึกษาการรับรู้ของผู้บริโภคและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า
อุปโภคบริโภคที่ออกแบบเพื่อสิ่งแวดล้อม. รายงานการค้นคว้าอิสระหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วีรยา อธิพัฒน์ภักดิน และ อานนท์ ทับเที่ยง. (2562). การศึกษาทัศนคติในมุมมองของพนักงานที่มี
ผลต่อการทำงานจากที่บ้าน. รายงานงานวิจัยวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สุพัตรา ดำรงรัตน์. (2556). การศึกษาระบบการจัดการและรูปแบบการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผลต่อ
แรงจูงใจในการทำงานของ พนักงาน (ย่านสีลม). รายงานการค้นคว้าอิสระหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เสาวรัจ รัตนคำฟู และ เมธาวิ รัชตวิจิน. (2563). ผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home)
ในช่วงโควิด -19 : กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ. รายงานวิจัยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา
ประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- หนึ่งฤทัย อยู่เอี่ยม. (2555). ทักษะคิดและการรับรู้ที่มีต่อภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ไทยของเจนเนอ เรชั่นวายในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยรังสิต.
- Anders, G et al. (2021, March). The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?. 2021 Work Trend Index: Annual Report [Online] Available from https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf on 15 January 2022
- Azimov, P. (2020). Effects Of Remote Work On The Workplace And Workers. How quality Of Life And Work Are Affected By Being Away From The Office And What Can Managers And Supervisors Do About It. (Publised bachelor's thesis). Lab University of Applied Sciences LTD, Department of Business Administration.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits And Pitfalls As Perceived By Professionals And Managers. *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), p.34–4.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., and Ying, Z.J. (2015). Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130, pp.165–218.
- Bowditch, James L. and Buono, Anthony. (1990). *F.A Primer on Organization Behavior*. 2nd Edition, New York :John Wiley and Sons.
- Caramela, Sammi. (2021, December 13). Working From Home Increases Productivity. [Online] Available from <https://www.businessnewsdaily.com/15259-working-from-home-more-productive.html> on 20 January 2022
- Caulfield, B. (2015). Does It Pay to Work from Home? Examining the Factors Influencing Working from Home in the Greater Dublin Area. *Case Studies on Transport Policy* 3 (2), pp.206–214.
- Christy, Feleen J. (2021, August). A Comparative Study of Work From Home VS Work From Office: Preference of Women Engineering (Toronto). Issue 7, pp.5763-5775.
- Collins, J. H., and J. J. Moschler. (2009). The Benefits and Limitations of Telecommuting. *Defense AR Journal*, 16 (1), pp.55–66.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Delanoeije, J., and M. Verbruggen. (2020). Between-Person and Within-Person Effects of Telework: A Quasi-Field Experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (6), pp.795–808.
- Eddleston, K. A., and J. Mulki. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group & Organization Management*, 42 (3), pp.346–387.
- Ericksson, E. and Petrosian, A. (2020). Remote Work: Transitioning to Remote Work in Time of Crisis. (Master thesis). Sweden: Umea School of Business, Economics and Statistics, Umea University, Department of Business Administration.
- Ford, R.C. and Butts, M.A. (1991). Is Your Organization Ready for Telecommuting?. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 56(4).
- Gajendran, R. S., and D. A. Harrison. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92 (6), pp.1524–1541.
- Gibbs, Michael, Mengel, Friederike and Siemroth, Christoph. (2021, July 13). Work from Home and Productivity : Evidence from Personnel and Analytics Data on IT Professionals. Research/ BFI Working Paper of The University of Chicago.
- Gibson, James L.; Ivanceyicn, John M. and Donely, James H. (1988). *Organization*. 6th Edition, Texas : Business Publications.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Gulick, L. and Urwick, J. (1973). *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Administraton.
- Grant, C. A., L. M. Wallace, P. C. Spurgeon, C. Tramontano, and M. Charalampous. (2019). Construction and Initial Validation of the e-Work Life Scale to Measure Remote eWorking. *Employee Relations*, 41 (1), p.16–3.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Greer, T.W. and Payne, S.C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *Psychologist-Manager Journal* (American Psychological Association), 17 (2), pp.87-111.
- University of Cambridge. (2022). *Guidance for Managers: Managing Your Team Remotely*. [Online] Available from https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/managing_your_team_remotely.pdf on 8 January 2022
- Hamlyn, Paul. (1971). *The New Hamlyn Encyclopedia World Dictionary: Efficiency*. London: Hamlyn Publisher.
- Herbert, A.Simon. (1960). *Administrative Behavior*. New York: McMillan.
- Hersey, P. and Blanchard, Kennet H. (1972). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Indeed Editorial Team. (2021, June 10). *The Pros and Cons of Working From Home*. [Online] Available from <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/the-pros-and-cons-of-working-from-home> on 20 January 2022.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to Improve Labor Productivity by Performing Telework. *Telecommunications Policy*, 44 (2), p.101868.
- King, N. (2004). *Using Templates in Thematic Analysis of Text. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lewis, Pamela S., Goodman, Stephen H, and Fandt, Patrica M. (2004). *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*. 4th Edition, USA: Thomson/ South Western.
- Lupu, V.L. (2017). *Teleworking and Its Benefits on Work-Life Balance*. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, p.693.
- Meesook, Sutta. (2015). *Attitudes and Expectations Toward Matching Services: A Study of Northeastern Single Thai Ladies Who Wish to Marry With a Western Man*. Thesis for Master Off Business Administration, Stamford International University
- Mello, J. A. (2007). *Managing Telework Programs Effectively. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19 (4), pp.247–261.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Millet, J.D. (1954). *Management in the Public Service*. New York: McGraw Hill.
- Office Reality Limited. (2020, December). *Advantages and Disadvantages of Working From Home*. [Online] Available from <https://www.officereality.co.uk/blog/advantages-and-disadvantages-of-working-from-home> on 20 January 2022.
- Parker, S. K.; Knight, C. and Keller A. (2020, July). *Remote Managers Are Having Trust Issues*. Harvard Business Review [Online] Available from <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> on 5 January 2022
- Peters, P., Tijdens, K.G. and Wetzels, C. (2004). *Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption*. *Information & Management*, 41(4), pp.469–482.
- Peterson, Elmore and Plawman, E.Grosvenor. (1953). *Business Organization and Management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Purwanto, A., M. Asbari, M. Fahlevi, A. Mufid, E. Agistiawati, Y. Cahyono, and P. Suryani. (2020). *Impact of Work from Home (WFH) on Indonesian Teachers' Performance during the COVID-19 Pandemic: An Exploratory Study*. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (5), pp.6235–6244.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Management*. USA: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*. 12th Edition, New York: Pearson Education, Inc.
- Robertson, M. M., W. S. Maynard, and J. R. McDevitt. (2003). *Telecommuting: Managing the Safety of Workers in Home Office Environments*. *Professional Safety*, 48 (4), pp.30–36.
- Ronald, H. Forgas. (1966). *Perception, The Basic Process in Cognitive Development*. New York : McGraw-Hill.
- Ryan, T.A. and Smith, P.C. (1954). *Principle of Industrial Psychology*. New York: The Ronald Press Company.
- Thorstensson, Esra. (2021). *The Influence of Working from Home on Employees' Productivity*. B- Thesis, Karlstad Business School.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Turner, Ronna C. and Carlson, Laurie. (2003). Indexes of Item-Objective Congruence for Multidimensional Items. *International Journal of Testing* Vol. 3 (2).
- Vause, B. (1997). *Guide to Analysis Companies*. London: Economic Newspaper.
- Vyas, Lina and Butakhieo, Nantapong. (2021). The Impact of Working from Home During COVID-19 on Work and Life Domains: An Exploratory Study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4 (1), pp.59-76.
- Watson, K. D. (2007). *Remote Management: Traditional Leadership Behaviors in a Contemporary Work Environment*. (Doctoral thesis). United States: Kansas State University, Department of Psychology, College of Arts and Sciences.
- Wienclaw, RA. (2019), 'Telecommuting', *Salem Press Encyclopedia*. [Online] Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89185784&lang=sv&site=eds-live> on 15 January 2022.



ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

มุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารจัดการแบบระยะไกล และการรับรู้ถึง
ประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกล

(The perspective of supervisors on managing remotely and perceptions of remotely working
efficiency.)

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทน
พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานภายใต้การบริหารจัดการการ
ทำงานภายในสำนักงานมาแล้วอย่างน้อย 2 ปีจนถึงวันที่ทำการสัมภาษณ์และมีประสบการณ์ในการ
ปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ระบาด
มาแล้วอย่างน้อย 6 เดือนจนถึงวันที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำรายงานการค้นคว้า
อิสระของนักศึกษาปริญญาโทตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้วิจัยขอให้คำมั่นว่าจะเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับและนำมาใช้ในการศึกษานี้เท่านั้น โดย
ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- | | | |
|-----------|--|----------|
| ส่วนที่ 1 | คำถามคัดกรอง | มี 3 ข้อ |
| ส่วนที่ 2 | มุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล | มี 2 ข้อ |
| ส่วนที่ 3 | การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเทียบกับการทำงาน
ในสำนักงาน | มี 6 ข้อ |
| ส่วนที่ 4 | การนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้ตลอดไป | |

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

1. ในปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งใดขององค์กร (ตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือสูงกว่า
สามารถถามข้อต่อไปได้)

2. ในปัจจุบันท่านมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานภายใต้การบริหารจัดการการทำงานภายในสำนักงานมาแล้วกี่ปี (ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไปสามารถถามข้อต่อไปได้)
3. ในปัจจุบันท่านมีประสบการณ์ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานเป็นแบบระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ระบาดมานานเท่าใดแล้ว (ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปสามารถถามส่วนต่อไปได้)

ส่วนที่ 2 มุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบระยะไกล

1. ช่วงก่อนการบริหารจัดการแบบระยะไกล

1.1 มุมมองในการวางแผน

1.1.1 ด้านองค์กร

1. ท่านคิดว่าองค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างวัฒนธรรมวิถีใหม่เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบระยะไกลไว้หรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์กรได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับมาตรการต่างๆ ทั้งการสื่อสารและทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลที่มุ่งผลสำเร็จของงาน โดยมีทัศนคติเชิงบวกที่มุ่งเน้นในการแก้ปัญหาหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านคิดว่าองค์กรได้ช่วยออกแบบหรือปรับตารางและกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความเหมาะสมกับการทำงานแบบระยะไกลไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านคิดว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อระบบรักษาความปลอดภัยที่ใช้เข้าถึงข้อมูลและระบบการทำงานได้ตามสิทธิ์ โดยข้อมูลมีระบบป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลบนคลาวด์ในระดับสูงสุดหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่าองค์กรได้ศึกษาถึงอุปสรรคทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารและเตรียมความพร้อมเพื่อการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังไว้แต่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดว่าองค์กรได้มีการวางแผนสนับสนุนด้านการฝึกอบรมการทำงานแบบระยะไกลหรือไม่ อย่างไร

7. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

1.1.2 ด้านบุคลากร

1. ท่านคิดว่าองค์กรได้สำรวจถึงความพร้อม ความเต็มใจหรือความพึงพอใจ และแรงจูงใจภายในของพนักงานในการทำงานแบบระยะไกลก่อนหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์กรได้พิจารณาถึงความสามารถ ความมีระเบียบวินัย และความยืดหยุ่นในการทำงานของตัวพนักงานเองเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับการทำงานแบบระยะไกลหรือไม่ อย่างไร

3. ท่านคิดว่าองค์กรได้พิจารณาถึงทักษะการจัดการเวลาในการทำงานแบบระยะไกลเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านคิดว่าองค์กรได้พิจารณาถึงความสามารถในการติดต่อทางสังคมผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อการทำงานแบบระยะไกลของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
5. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

1.2 มุมมองในการจัดองค์กร

1. ท่านคิดว่าองค์กรได้ปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ทั้งพนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี งบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไว้หรือไม่ อย่างไร สามารถเข้าถึงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์กรได้วางแผนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไว้หรือไม่ อย่างไร
3. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

2 ช่วงระหว่างหรือหลังการบริหารจัดการแบบระยะไกล

2.1 มุมมองในการชักนำ

1. ท่านคิดว่าองค์กรได้อำนวยความสะดวกและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลหรือไม่ อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์กรมีการบริหารจัดการและการสื่อสารประสานการทำงานได้เป็นอย่างดีหรือไม่ อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร
3. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

2.2 มุมมองในการควบคุม

1. ท่านคิดว่าองค์กรได้ทำการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์กรเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในการควบคุมดูแลและ/หรือการสื่อสารหรือไม่ อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าองค์กรประเมินผลการทำงานแบบระยะไกลแบบตรงไปตรงมา และใช้สิ่งจูงใจและการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเพียงพอตามเวลาที่เหมาะสมและมีความยุติธรรมหรือไม่ อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร
4. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแบบระยะไกลเมื่อเทียบกับการทำงานในสำนักงาน

1. มิติด้านองค์กร

1. องค์กรมีภาระด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง และ/ หรือมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
2. องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นหรือปรับปรุงแก้ไขได้อย่างไร
3. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

2. มิติด้านเทคโนโลยี

1. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการขาดแคลนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ หรือการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
2. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

3. มิติด้านการบริหารจัดการ

1. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการสูญเสียการควบคุม โดยหัวหน้างานต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อประสานงานกับทุกฝ่ายหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
2. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับโอกาสทำงานเป็นทีมหรือการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ และมีส่วนร่วม แสดงความคิดสร้างสรรค์ หรือให้ความช่วยเหลือที่ลดลงหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
3. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาที่ถูกบั่นทอนลงหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
4. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
5. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการที่พนักงานเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลสำคัญล่าช้าหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
6. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

4. มิติด้านสภาพแวดล้อม

1. องค์กรได้รับประโยชน์เกี่ยวกับการเมืองหรือสิ่งรบกวนสมาธิภายในสำนักงานลดลงจากการทำงานแบบระยะไกลหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร

2. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับที่บ้านของพนักงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีสมาธิ โดยมีสิ่งล่อใจทำให้ขาดสมาธิหรือมีเสียงรบกวนจากรอบข้างหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
3. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความกลมกลืนของพื้นที่ทำงานภายในบ้านของพนักงานทำให้ยึดติดอยู่กับงานตลอดเวลาจนแยกออกจากกันได้ยาก ส่งผลทำให้เกิดความกังวล ความเครียด การทำงานหนักเกินไป และความไม่สมดุลของชีวิตการทำงานได้หรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
4. องค์กรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการไม่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
5. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

5. มิติด้านบุคลากร

1. องค์กรได้จัดรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลที่มีความยืดหยุ่นและอิสระ โดยทำให้พนักงานมีเวลาทำงานมากขึ้นจริงหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
2. องค์กรได้ติดตามทบทวนแล้วเห็นว่าพนักงานมีความคุ้นเคย ความสุข แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการทุ่มเทในการทำงานแบบระยะไกล และผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
3. องค์กรได้ประเมินถึงความผูกพันของพนักงานกับงานและองค์กรมากขึ้น นำมาซึ่งแนวโน้มของการขาดงานและลาออกลดลงหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
4. องค์กรได้ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
5. องค์กรได้สำรวจพบว่าพนักงานมีต้นทุนและเวลาในการเดินทางลดลงหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
6. องค์กรได้สำรวจพบว่าการทำงานแบบระยะไกลช่วยสร้างความยืดหยุ่นและความสมดุลให้ชีวิตครอบครัวกับการทำงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร
7. องค์กรได้ประเมินถึงศักยภาพของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาว่าสามารถทำงานที่บ้านหรือนอกสถานที่ได้เองตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นหรือปรับปรุงแก้ไขได้อย่างไร

8. องค์กรได้สำรวจพบว่าพนักงานต้องแบกรับภาระด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต ต้นทุนการสื่อสารและการประสานงานหรือไม่ พนักงานมีความคิดเห็นอย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
9. องค์กรได้สำรวจพบว่าพนักงานมีความรู้สึกถูกแยกตัวหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
10. องค์กรได้ปรับเปลี่ยนการประเมินผลการทำงานและการให้ผลตอบแทนตามความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร มีแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นหรือปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

11. ความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี)

6. มิติด้านอื่นๆ (ถ้ามี)

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบการทำงานแบบระยะไกลมาใช้ตลอดไป

หากองค์กรของท่านนำรูปแบบการทำงานระยะไกลมาใช้กับงานที่ท่านดูแลรับผิดชอบอยู่เป็นประจำ เป็นปกติ หรือเป็นการถาวร ท่านคิดว่าเป็นการดีหรือไม่ อย่างไร โปรดแนะนำแนวทางที่เหมาะสมที่สุด เช่น การกำหนดเป็นบางวันสลับกับการทำงานในสำนักงานในแต่ละสัปดาห์ เป็นต้น