

การบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อผลิตภาพ

การทำงานของพนักงานบริษัท

Management of Remote Working in Crisis Situation that Impacts Employees' Productivity

¹ยุทธนา เมธาวรรณธร, และ ^{2*}เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร

¹Yuttana Methawaranthon, and ^{2*}Saowanee Samantreeporn

**Corresponding author*

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Graduate School, Southeast Asia University, Thailand

Email: ¹mailto:yuttana@yahoo.com, ^{2*}film.phd5@gmail.com

Received October 9, 2023; Revised November 30, 2023; Accepted February 25, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความพึงพอใจของพนักงาน ความเครียดจากการทำงาน ที่มีผลต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนที่สามารถทำงานระยะไกลได้ช่วงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทย และ 2) เพื่อพัฒนารอบการบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัท ภายใต้ปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล ความพึงพอใจของพนักงาน ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน และผลิตภาพการทำงานของพนักงาน โดยรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี และใช้แนวคิดตัวแบบความต้องการของงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน หรือ Job Demands – Resources model (JD–R model) เป็นกรอบการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนที่สามารถทำงานระยะไกลได้ช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 320 คน ใช้แบบวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกโดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ และกลุ่มที่ 2 พนักงานระดับบริหาร ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กร จำนวน 8 คน โดยใช้วิธีการแบบเฉพาะเจาะจงในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา หาความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง และวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตนเอง และความพึงพอใจของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลิตภาพการทำงาน ส่วนการทำงานระยะไกลและภาวะผู้นำตนเองมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลิตภาพการทำงานผ่านความพึงพอใจของพนักงานเท่านั้น โดยรูปแบบของโมเดลเส้นทางความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\text{Chi-square} = 143.08$, $df = 77$, $\text{Chi-square}/df = 1.86$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.91$, $CFI = 0.97$ และ $RMSEA = 0.06$) โดยพบว่าภาวะผู้นำตนเองมีอิทธิพลต่อผลิตภาพการทำงานมากที่สุด (0.77) รองลงมาคือ ความพึงพอใจของพนักงาน (0.70) ตามลำดับโดยมีความสามารถในการทำนายร้อยละ 67 ส่วนผลของการสนทนากลุ่มพบว่าการทำงานระยะไกลนั้นเหมาะกับพนักงานที่มีภาวะผู้นำตนเอง มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล นอกจากนี้องค์การจะต้องให้การสนับสนุนเครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการทำงานระยะไกล เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้พนักงานมีผลิตภาพการทำงานระยะไกลมากที่สุด

องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายองค์กร ปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาระบบการทำงาน ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานหากต้องการจะเปลี่ยนมาใช้รูปแบบการทำงานระยะไกลในอนาคต

คำสำคัญ: การทำงานระยะไกล; ภาวะผู้นำตนเอง; ความพึงพอใจของพนักงาน; ความเครียดจากการทำงาน; ผลิตภาพการทำงาน

Abstract

This article aims to 1) study the influence of remote working factors, self-leadership, employee satisfaction, and work-related stress on the productivity of employees in private companies during the crisis situation in Thailand; and 2) develop a framework for managing remote working patterns among employees under the influence of remote working, employee satisfaction, self-leadership, work-related stress, and productivity. The research methodology employed a mixed-methods approach and utilized the job demand-resources model (JD-R model). The sample groups consisted of employees in private companies capable of remote work during the crisis period in Thailand. The sample was divided into two groups: Group 1, operational-level employees ($n = 320$), selected through convenient online questionnaire distribution, and Group 2, managerial-level employees ($n = 8$), selected through purposive sampling for in-depth interviews. The data was analyzed using descriptive statistics, path analysis, and content analysis of interviews.

The research findings indicated that self-leadership and employee satisfaction directly influence employee productivity. Specifically, self-leadership and remote work have indirect effects on productivity through employee satisfaction. The model fit indices support the relationship patterns ($\text{Chi-square} = 143.08$, $df = 77$, $\text{Chi-square}/df = 1.86$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.91$, $CFI = 0.97$, and $RMSEA = 0.06$). Self-leadership exerts the strongest direct influence on productivity (0.77), followed by employee satisfaction (0.70), remote work (0.48), and work-related stress (-0.30). These factors collectively predict 67% of the productivity variance. The interviews revealed that remote work is suitable for employees with self-leadership qualities, clear work goals, and a sense of responsibility without the need for constant supervision. Additionally, organizations should provide appropriate tools and technology for remote work to enhance employee satisfaction and productivity.

The insights from this research can serve as valuable information for organizational decision-making, policy formulation, strategic enhancement, and process development. They help managers and stakeholders understand the factors influencing employee productivity in remote work settings, aiding future transitions to remote work formats.

Keywords: Remote working; Self-Leadership; Employee satisfaction; Work-Related stress; Productivity.

บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยเผชิญวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานอยู่หลายเหตุการณ์ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ทางการเมือง ช่วง พ.ศ. 2548-2553 หรือการเกิดอุทกภัยใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และหลายองค์กรไม่สามารถให้พนักงานเข้าทำงานที่สำนักงานได้ตามปกติ โดยองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ส่วนใหญ่จะมีสำนักงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จนกระทั่งในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ได้มีการพบโรคอุบัติใหม่อย่างโควิด-19 ขึ้นครั้งแรก (WHO, 2020) และประเทศไทยก็เป็นประเทศแรกที่พบการแพร่ระบาดนอกถิ่นกำเนิดของโรค ซึ่งหลังจากนั้นก็ได้พบผู้ติดเชื้อแพร่กระจายไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว โดยภายในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั้งหมด 81.4 ล้านราย และเสียชีวิต 1.75 ล้านราย (CSSE. JHU, 2021) ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก โดยองค์การอนามัยโลกได้แนะแนวทางในการป้องกันและลดการแพร่ระบาด ซึ่งหนึ่งในมาตรการนั้นคือ การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) คือการงดการเดินทาง หรือกิจกรรมที่ทำให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มคน เช่น การจัดนิทรรศการ งานแสดงดนตรี (WHO, 2020)

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวปฏิบัติจากองค์การอนามัยโลกมาประยุกต์ใช้และให้ความรู้กับประชาชน พร้อมกับใช้กฎหมายพิเศษ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 และพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 เพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด-19 เช่น การปิดช่องทางเข้า-ออกราชอาณาจักรและสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดโรค รวมไปถึงการห้ามออกจากเคหสถานในเวลาที่กำหนด (ราชกิจจานุเบกษา, 2563) ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตปกติของประชาชน รวมไปถึงรูปแบบการทำงานของภาคองค์การธุรกิจ และจากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้หลายองค์การหันมาให้ความสนใจ และศึกษารูปแบบการทำงานระยะไกลกันมากขึ้น โดยมีผลการศึกษาออกมาอย่างต่อเนื่องว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่มีข้อดีอยู่หลายประการ

ดังนั้น จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่มีหลายองค์การกำลังปรับปรุง และนำรูปแบบการทำงานระยะไกลมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการบริหารจัดการเวลาของตัวพนักงานเอง รวมถึงการเปลี่ยนรูปการวัดผลผลิตภาพการทำงานจากตัวชี้วัดระดับบุคคล มาเป็นการวัดผลผลิตภาพรวมของทีม (Ozimek, 2020) แต่จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันทำให้หลายองค์การไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมไว้ พนักงานขาดคำแนะนำเกี่ยวกับ การปรับตัว วิธีการประเมินผล เมื่อองค์การต้องเปลี่ยนมาเป็นรูปแบบการทำงานระยะไกล (Groysberg, 2020) จึงไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับองค์การที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันนี้ ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนไม่สามารถปรับตัวและเรียนรู้การทำงานรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงความวิตกกังวลเกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง ทิศทาง และมาตรการที่องค์การจะยังสามารถดำเนินการอยู่ได้อย่างต่อเนื่องสภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ทำให้พนักงานมั่นใจถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน อีกทั้งยังเป็นการดึงศักยภาพของพนักงานออกมาให้ได้มากที่สุด มีการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การยังสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ (Subramanyam, 2020)

จากที่ได้กล่าวมา เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยสาเหตุในการบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลช่วงภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อผลผลิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้ตัวแบบความต้องการของงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (JD-R model) (Bakker & Demerouti, 2017) เป็นกรอบของการวิจัย ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปร หลังจากนั้นออกแบบและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทที่ทำงานระยะไกลช่วงเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในประเทศไทยจำนวน 320 ตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง พร้อมจัดทำสมการกลุ่ม และนำข้อมูลที่ได้ทั้งสองส่วนมาสรุปพร้อมอภิปรายผลการวิจัยร่วมกันก่อนนำเสนอผลของการวิจัย

บทความวิจัยนี้นำเสนออิทธิพลของปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความพึงพอใจของพนักงาน ความเครียดจากการทำงาน ที่มีผลต่อผลผลิตภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชนที่สามารถทำงานระยะไกลได้ช่วงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทย และพัฒนารอบการ บริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัท ภายใต้ปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล ความ พึงพอใจของพนักงาน ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน และผลผลิตภาพการทำงานของ พนักงานเพื่อให้ผู้บริหารองค์กรใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศองค์การ ประกอบการตัดสินใจ เพื่อนำไปเป็น แนวทางการกำหนดนโยบายองค์การ ปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาระบบการวางแผน หรือผู้ที่สนใจทั่วไปได้ ศึกษาต่อยอด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความพึงพอใจของ พนักงาน ความเครียดจากการทำงาน ที่มีผลต่อผลผลิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ที่สามารถทำงานระยะไกลได้ช่วงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารอบการบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัท ภายใต้ปัจจัย ด้านการทำงานระยะไกล ความพึงพอใจของพนักงาน ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน และผลผลิตภาพการทำงานของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม

การจัดการรูปแบบการทำงานระยะไกล หมายถึงการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการทำงาน ที่ทำงานในหรือนอกสำนักงานเพื่อความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และการสื่อสารผ่านโครงข่ายอินเทอร์เน็ตสนับสนุนการทำงาน โดยเน้นความร่วมมือ ในการทำงานระหว่าง อุปกรณ์ คน และระบบออนไลน์ (Cascio, 2000) โดยเป็นรูปแบบการทำงานที่มี การพูดถึงและนำมาใช้ในการบริหารจัดการกันอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 2020 เนื่องจากการแพร่ระบาดของ โรคอุบัติใหม่อย่างโควิด-19 ซึ่งผลการศึกษาล่าสุดส่วนใหญ่กล่าวว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่สามารถเพิ่มผล ผลิตภาพการทำงานให้กับพนักงานและองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงหลายองค์การในสหรัฐอเมริกา มากกว่า 56% บอกว่ารูปแบบการทำงานระยะไกลให้ผลลัพธ์โดยรวมดีกว่าที่คาดไว้ โดย 1 ใน 3 พบว่า พนักงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นจากรูปแบบทำงานระยะไกลนี้ (Ozimek, 2020) แต่ด้วยการเป็นรูปแบบ การทำงานที่มีความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ที่ถูกควบคุม ถูกสังเกต หรือถูกบังคับลดลง ต่างจากการทำงานที่สำนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่น และความผูกพันกับองค์กรของพนักงานลดลง (Purwanto et al., 2020)

เพื่อให้การทำงานระยะไกลมีประสิทธิภาพดี พนักงานจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำตนเอง มีความ รับผิดชอบ และมีวินัยในตนเอง โดยเป็นสิ่งที่ถูกนำมาพิจารณากันสำหรับพนักงานที่จะต้องทำงานระยะไกล

เพราะเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานรูปแบบนี้ (Wang et al., 2020) นอกจากนั้นแล้วจากการศึกษาของ Beaugregard et al. ในปี 2019 ยังกล่าวเสริมอีกว่าพนักงานมีทักษะการวางแผน และการจัดการเวลาทำงานควบคู่ไปกับการใช้ชีวิตส่วนตัวได้ดี มีการคำนึงถึงช่วงเวลาที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเป็นคุณสมบัติแรกๆ ที่ต้องคำนึง เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการทำงานระยะไกล ดังนั้นองค์กรควรประเมินคุณลักษณะของพนักงาน และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ก่อนที่จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เพื่อช่วยให้การทำงานระยะไกลประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

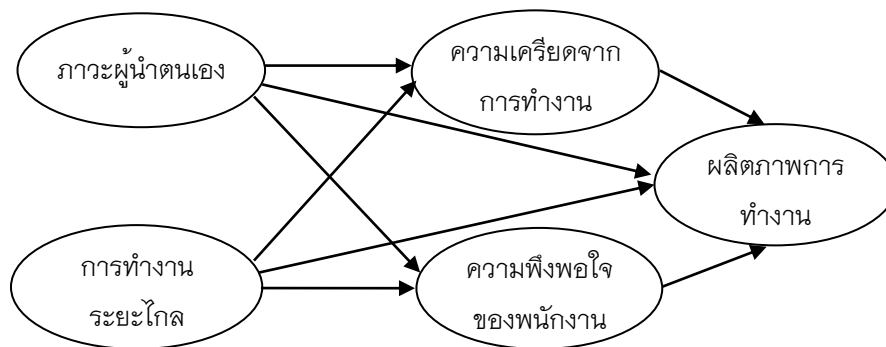
จากการศึกษาของ Kazekami (2020) กล่าวว่าการทำงานระยะไกลเป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิต ความสุข และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการทำงาน รวมไปถึงการเปิดกว้างสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรมอีกด้วย การมีสมดุลชีวิตที่ดีเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานระยะไกล เนื่องจากพนักงานมีโอกาสมากขึ้นในการจัดการความต้องการระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Gajendran & Harrison, 2007) การลดความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ นำไปสู่การลดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร และลดระดับของความเครียดจากการทำงานสำหรับพนักงานที่ทำงานระยะไกล ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น (Vega et al., 2015) นอกจากนั้นแล้ว การทำงานระยะไกลยังช่วยประหยัดเวลาในการเดินทางของพนักงาน ทำให้น้ำเวลาที่ได้กลับมานี้ไปใช้ในกิจกรรมส่วนอื่นๆ ยามว่างได้อีกด้วย (Grant et al., 2013)

แม้จะมีการศึกษาออกมามากถึงข้อดีของการทำงานระยะไกล แต่ก็เริ่มมีการพูดถึงเกี่ยวกับความเครียดจากการทำงานและความเหนื่อยหน่ายของการทำงานระยะไกลในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้จะมีงานวิจัยเชิงประจักษ์เพียงเล็กน้อยเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์นี้ (Pettersson et al., 2020) จากการที่ภาครัฐออกนโยบายต่างๆ เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค อย่างมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม พร้อมกับออกคำสั่งจำกัดการเดินทาง และการรวมกลุ่มของประชาชนในช่วงการระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้รูปแบบการทำงานระยะไกลได้รับความนิยมและเพิ่มอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระทันหันนี้ ส่งผลให้พนักงานทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (Lavelle, 2020) นอกจากนั้นแล้วการทำงานระยะไกลจากที่บ้านส่วนใหญ่เป็นการทำงานที่ไม่มีขอบเขตชัดเจนระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ทำให้พนักงานบางคนมีปริมาณงานและชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไป เป็นการเพิ่มระดับความเครียดของพนักงาน และหากสะสมเป็นระยะเวลานานจะก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายเมื่อเวลาผ่านไป (Wood et al., 2020) อีกทั้งพนักงานหลายคนมีสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยไม่เหมาะสำหรับการทำงานระยะไกลจากที่บ้าน เพราะมีสมาชิกในครอบครัวจำเป็นต้องทำงานระยะไกล หรือมีบุตรที่ต้องเรียนออนไลน์พร้อม ๆ กัน ทำให้เสียสมาธิ และส่งผลกระทบต่อการทำงาน การมีส่วนร่วมและแรงจูงใจในการทำงานลดลงจากสภาพแวดล้อมการทำงานระยะไกลจากที่บ้านนี้ ซึ่งล้วนส่งผลต่อผลผลิตภาพการทำงานของพนักงานได้ (Xiao et al., 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ตามตัวแบบความต้องการของงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (JD-R model) ของ Bakker and Demerouti (2017) ที่มีความต้องการของงาน คือภาวะผู้นำตนเอง และปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน คือการทำงานระยะไกล เป็นบุพปัจจัย โดยมีปัจจัยตามประกอบด้วย ความพึงพอใจของพนักงาน ความเครียดจากการทำงาน และผลผลิตภาพการทำงาน และมุ่งนำเสนอระดับการรับรู้เกี่ยวกับการทำงานระยะไกล พร้อมความสัมพันธ์และค่าอิทธิพลระหว่างปัจจัยแต่ละตัวที่ทำการศึกษา เพื่อนำไปพิจารณาประยุกต์ใช้ในการบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลในช่วงภาวะวิกฤตให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามตัวแบบความต้องการของงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงานเป็นกรอบของการวิจัยเชิงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทในช่วงภาวะวิกฤต

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยผลสำรวจ มีพื้นที่วิจัย คือบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจและประกอบกิจการในประเทศไทย ประชากร คือพนักงานบริษัทเอกชนที่เคยทำงานระยะไกลได้ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นในประเทศไทย โดยที่ปัจจุบันพนักงานดังกล่าวจะยังคงทำงานรูปแบบระยะไกลอยู่หรือไม่ก็ได้ โดยมีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) โดยการส่งแบบสอบถามออนไลน์และติดตามผลการตอบกลับจนครบตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณไว้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม การทำงานระยะไกล ความพึงพอใจของพนักงาน ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน และผลผลิตภาพการทำงาน โดยสร้างตามแนวความคิด JD-R model ของ Bakker and Demerouti (2017) และทดสอบเครื่องมือวิจัย

โดยดัชนีความสอดคล้อง (Index Item objective Congruence: IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.85–1.00 และค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.90 ใช้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนที่สามารถทำงานระยะไกลได้ช่วงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทย 2) แนวทางการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) จำนวน 8 คน ซึ่งประเด็นการสนทนาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานและองค์กร ข้อดี-ข้อด้อย ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงความท้าทายหรือแรงขับเคลื่อนสำหรับการบริหารองค์การรูปแบบการทำงานระยะไกล พร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานระยะไกลที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสังคมแบบ ๆ ไทย รวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วน โดยผู้วิจัยและทีมงาน ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 และนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา สำหรับศึกษาข้อมูลคุณลักษณะของประชากร และปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และผลิตภาพการทำงาน นำเสนอในรูปแบบของค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาอิทธิพลของการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และผลิตภาพการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path analysis) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ข้อมูลคุณลักษณะทางประชากร

พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละประมาณ 52.81 อายุอยู่ในช่วง 36–45 ปี ร้อยละ 74.06 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 71.56 และมีรายได้มากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 83.44 โดยลักษณะงานที่ทำในช่วงทำงานระยะไกลส่วนใหญ่ร้อยละ 36.88 เป็นงานลักษณะโครงการ และงานบริหารจัดการ นอกจากนั้นแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังทำงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานหรือหัวหน้าโครงการ ร้อยละ 55.31

ผลการวิเคราะห์ปัจจัย

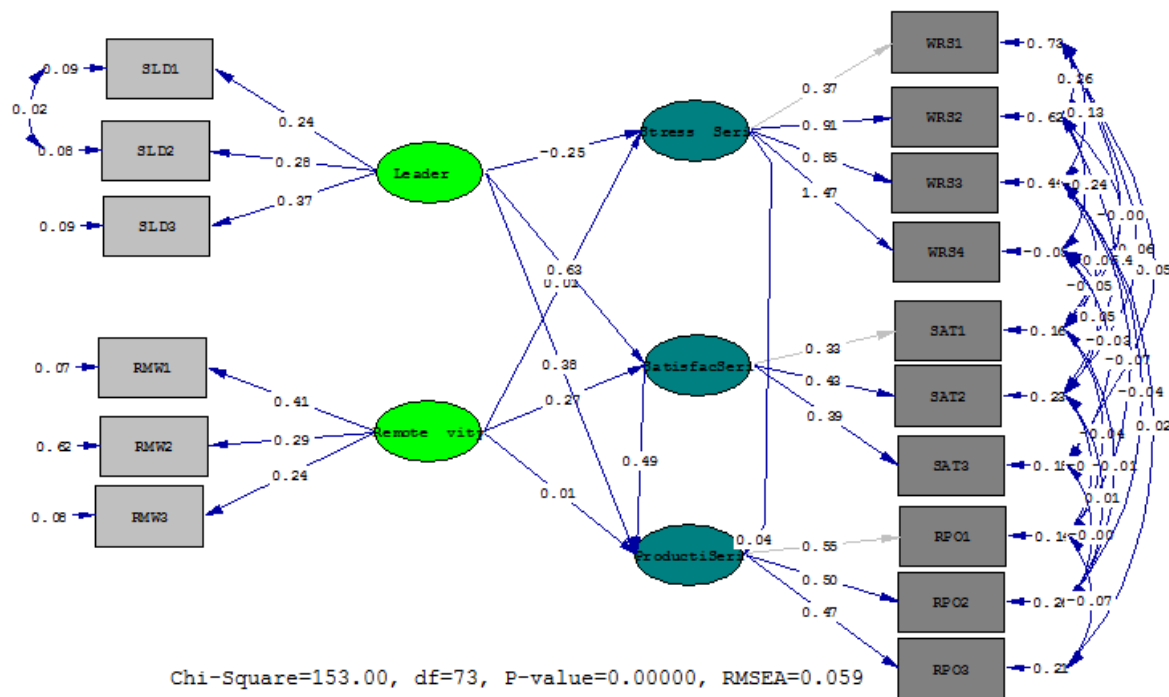
การทำงานระยะไกลแบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ ความคล่องตัวในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และเทคโนโลยี เครื่องมือ ช่องทางสื่อสารในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำตนเอง แบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ความรับผิดชอบ และการจัดการด้านเวลา ด้านความเครียดจากการทำงาน แบ่งเป็น 4 ประเด็นย่อย คือ การลดจำนวนคนและผลตอบแทน ระบบการประเมินผลการทำงานไม่ชัดเจน ความรู้สึกเหงาและโดดเดี่ยว และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ความพึงพอใจของพนักงาน แบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ การมีสมดุลชีวิตระหว่างงานกับส่วนตัว การประหยัดค่าใช้จ่าย และช่วยลดเวลาในการเดินทาง ผลิตภาพการทำงาน แบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ ปริมาณงานที่ทำได้ เวลาที่ใช้ในการทำงาน และคุณภาพของงาน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน และเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความเครียดจากการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน ผลิิตภาพการทำงาน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	CV	ระดับ
การทำงานระยะไกล	4.11	0.49	0.119	มาก
ภาวะผู้นำตนเอง	4.47	0.42	0.944	มากที่สุด
ความเครียดจากการทำงาน	2.82	0.89	0.320	ปานกลาง
ความพึงพอใจของพนักงาน	4.32	0.59	0.141	มากที่สุด
ผลิิตภาพการทำงาน	3.77	0.71	0.189	มาก

จากตารางพบว่าจากตารางพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิิตภาพการทำงานจากการทำงานระยะไกลในช่วงภาวะวิกฤต ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันร้อยละ 9.44 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีการตอบข้อคำถามในเรื่องภาวะผู้นำตนเองค่อนข้างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ยกเว้นประเด็นความเครียดจากการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 อยู่ในระดับปานกลาง ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันร้อยละ 3.20 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีการตอบข้อคำถามในเรื่องความเครียดจากการทำงานค่อนข้างกระจาย

การวิเคราะห์ อิทธิพลของปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความพึงพอใจของพนักงาน ความเครียดจากการทำงาน มีผลต่อผลิิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนที่สามารถทำงานระยะไกลช่วงเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในประเทศไทย เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ โดยใช้ค่า KMO และค่า Bartlett test พบว่าค่า KMO ในภาพรวมเท่ากับ 0.81 ซึ่งมากกว่า 0.60 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน ค่า Bartlett's test sphericity มีค่าไคสแควร์เท่ากับ 1774.74 และ p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดไม่เป็นอิสระต่อกันหรือมีความสัมพันธ์กัน และเมื่อนำตัวแปรมาทดสอบ ความสัมพันธ์ด้วยสถิติ Pearson coefficient correlation พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันจึงสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวแบบสมการโครงสร้างได้ จากนั้นทำการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากปรับตัวแบบดังรายละเอียดตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุ ภาพที่ 2



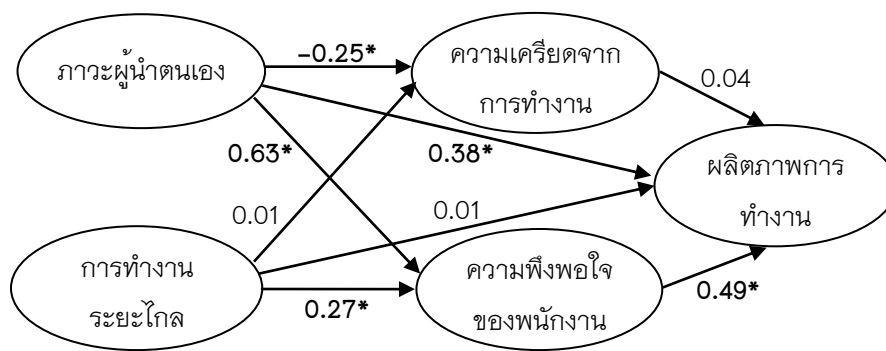
ภาพที่ 2 ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลิภาพการทำงานระยะไกลหลังทำการปรับรูปแบบโมเดล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังปรับรูปแบบโมเดลพบว่า ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้างผ่านเกณฑ์ที่กำหนดที่สามารถยอมรับตัวแบบสมการโครงสร้างได้ สรุปได้ว่าตัวแบบมีความสอดคล้องและความกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่า p-value เท่ากับ 0.00001 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ การพิจารณาใช้ค่าดังกล่าวมักจะไม่ใช่สัญญาณขึ้นกับสาเหตุสองประการ คือความซับซ้อนของตัวแบบ จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ และขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปค่า p-value > 0.05 จึงอาจไม่ต้องนำมาใช้ในการตัดสิน ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาจากค่าอัตราส่วนของไคสแควร์ต่ออัตราความเป็นอิสระ (Chi square to degree of freedom ratio : χ^2/df) ซึ่งโดยทั่วไปมีค่าน้อยกว่า 3.00 ก็ถือว่าแบบจำลองเข้ากันได้ดีกับข้อมูล (Hair et al., 2006) จึงพิจารณา ค่า χ^2/df ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.095 ค่า GFI เท่ากับ 0.94 มีค่า AGFI เท่ากับ 0.90 มีค่า NFI เท่ากับ 0.95 มีค่า CFI เท่ากับ 0.97 มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.059 และมีค่า SRMR เท่ากับ 0.023 ซึ่งหลังพิจารณาจากค่าดัชนีต่าง ๆ พบว่าค่าที่ได้ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด ดังนั้น ตัวแบบสมการโครงสร้างนี้มีประสิทธิภาพในการวัด และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการทดสอบอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรต้นกลางความพึงพอใจของพนักงานและความเครียดจากการทำงาน ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งได้ผลการทดสอบดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2 และภาพที่ 3

ตารางที่ 2 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวม (คิดจากค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน)

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ความพึงพอใจ ของพนักงาน	ความเครียดจาก การทำงาน	ผลิิตภาพการ ทำงาน
การทำงานระยะไกล	DE	0.27*	0.01	0.01
	IE	–	–	0.28
	TE	0.01	0.01	0.29*
ภาวะผู้นำตนเอง	DE	0.63*	–0.25*	0.38*
	IE	–	–	0.38
	TE	0.63*	–0.25*	0.76*
การทำงานระยะไกล	DE	–	–	0.01
	IE	–	–	0.01
	TE	–	–	0.02
ภาวะผู้นำตนเอง	DE	–	–	0.38*
	IE	–	–	–0.25*
	TE	–	–	0.13*
ความพึงพอใจของพนักงาน	DE	–	–	0.49*
	IE	–	–	–
	TE	–	–	0.49*
ความเครียดจากการทำงาน	DE	–	–	0.04
	IE	–	–	–
	TE	–	–	0.04

จากตารางพบว่าการทำงานระยะไกล และความเครียดจากการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลิิตภาพการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำตนเอง และความพึงพอใจของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลิิตภาพการทำงาน ในส่วนของอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลางความพึงพอใจของพนักงานและความเครียดจากการทำงาน พบว่าการทำงานระยะไกลและภาวะผู้นำตนเองมีอิทธิพลต่อผลิิตภาพการทำงาน ผ่านความพึงพอใจของพนักงาน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อผลิิตภาพการทำงานผ่านความเครียดจากการทำงาน ดังสรุปในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 น้ำหนักของเส้นสัมพันธ์มาตรฐานปัจจัยตามกรอบแนวคิด

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารของบริษัทที่มีการทำงานระยะไกลในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นในประเทศไทย โดยใช้ข้อคำถามปลายเปิดในการสนทนา ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าการทำงานระยะไกลให้มีผลผลิตในการทำงานนั้น สำหรับปัจจัยด้านการทำงานระยะไกล พนักงานจะต้องมีความคล่องตัว แลความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมกับการมีเครื่องมือเทคโนโลยี และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ด้านภาวะผู้นำตนเอง ตัวพนักงานที่ทำงานระยะไกลจะต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ความรับผิดชอบ และสามารถจัดการด้านเวลาทั้งเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้ดี และสำหรับปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน การทำงานระยะไกลจะทำให้พนักงานมีสมดุลชีวิตเพิ่มขึ้น ช่วยลดเวลาในการเดินทางไปทำงานและค่าครองชีพบางส่วนได้ ส่วนด้านความเครียดจากการทำงาน ประเด็นที่จะส่งผลต่อผลผลิตการทำงานจะมีในส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม ความรู้สึกเหงาและโดดเดี่ยว การลดผลตอบแทนบางส่วนลงเนื่องจากผลกระทบจากภาวะวิกฤต และการมีระบบประเมินผลที่ไม่ชัดเจน ส่วนสำหรับผลผลิตการทำงานที่เกิดขึ้นจะประเมินจากเวลาที่ใช้ในการทำงาน จำนวนงานที่ทำและคุณภาพของงานเมื่อเทียบกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ซึ่งทั้งหมดก็มีความสอดคล้องกับประเด็นที่ทำงานศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

อภิปรายผลการวิจัย

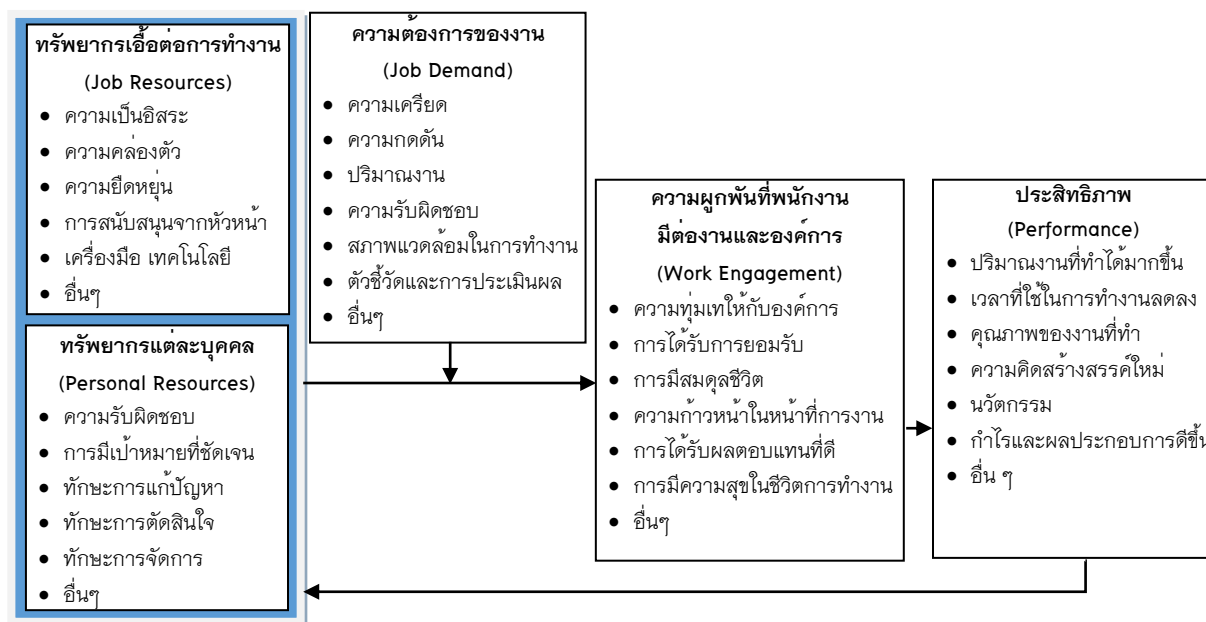
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำตนเอง และความพึงพอใจของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลผลิตการทำงาน นอกจากนั้นแล้วการทำงานระยะไกลและภาวะผู้นำตนเองยังมีอิทธิพลต่อผลผลิตผ่านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานระยะไกลในภาวะวิกฤตที่ผ่านมาเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหันและไม่มีการเตรียมความพร้อมไว้เท่าที่ควร ทำให้พนักงานที่มีภาวะผู้นำตนเองสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการทำงานได้ โดยมีความรับผิดชอบต่องาน และมุ่งไปที่เป้าหมายของการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาคอยมากำกับดูแล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kaushik and Arora (2020) ที่อธิบายว่าการทำงานระยะไกลเป็นรูปแบบการทำงานที่มีความเป็นอิสระ และยืดหยุ่น ขาดความดูแลใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นการที่พนักงานมีภาวะผู้นำตนเอง มีระเบียบวินัย และความรับผิดชอบสูง อีกทั้งมีสภาพจิตใจที่ประกอบด้วยมิติของการรับรู้ความสามารถของตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความมุ่งมั่นและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน พวกเขาจะสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้เป็นอย่างดี มุ่งทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนั้นแล้ว การทำงานระยะไกลในช่วงวิกฤตที่ผ่านมายังมีส่วนในการทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ และมีความปลอดภัยจากวิกฤตที่เกิดขึ้น มีสมดุลชีวิต หรือมีเวลาเพิ่มมากขึ้นจากการที่ไม่ต้องเดินทางไปทำงาน และส่งผลต่อผลิตภาพการทำงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของ Contreras et al. (2020) ที่ว่าการทำงานระยะไกลจะช่วยให้พนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากการทำงานระยะไกล เนื่องจากมีเวลาเพิ่มมากขึ้นจากการที่ไม่ต้องเดินทางไปทำงาน ทำให้มีเวลาจัดการสิ่งต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ได้ดูแลสมาชิกในครอบครัวโดยเฉพาะพนักงานที่มีบุตร ปฐมวัยที่ต้องเรียนออนไลน์เช่นกัน ช่วยลดระดับความเครียด และลดความตั้งใจในการลาออก และเพิ่มผลิตภาพการทำงาน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าความเครียดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงาน หรือปัจจัยอื่นที่อยู่ในกลุ่มของปัจจัยที่กำลังศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่ทำงานระยะไกลและมีภาวะผู้นำในตนเองด้วยแล้ว พวกเขาเหล่านี้จะมีทักษะด้านการจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้ดี ไม่ว่าจะเป็นวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์และจิตใจ รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความเครียดและส่งผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงาน โดยพวกเขาจะมุ่งเน้นไปยังเป้าหมาย หน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นหลัก มุ่งพัฒนาทักษะทางด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานระยะไกล เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ Galanti et al. (2021) ที่ว่าการมีภาวะผู้นำตนเองของพนักงานที่ต้องทำงานระยะไกลจากที่บ้าน ไม่เพียงแต่ช่วยให้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมผลประโยชน์หรือความต้องการทำงาน ทรัพยากรส่วนบุคคลต่าง ๆ เพื่อรักษาประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน อีกทั้งเพิ่มความผูกพันในการทำงาน และพนักงานยังสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อต้องทำงานจากที่บ้านเป็นเวลานานจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 อีกด้วย ดังนั้นเราจึงพอจะสามารถสังเคราะห์กรอบการบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทออกมาได้ โดยมุ่งไปที่ภาวะผู้นำตนเองที่มีทรัพยากรเพื่อการการทำงานและทรัพยากรแต่ละบุคคลเป็นองค์ประกอบ โดยมีความผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์การ เทียบกับความพึงพอใจของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อผลิตภาพการทำงานดังแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 4

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลจากการศึกษาปัจจัยการบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นองค์ประกอบการทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความพึงพอใจของพนักงาน ความเครียดจากการทำงาน และผลิตภาพการทำงาน แต่จากผลของการวิจัยในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานจะมีอิทธิพลต่อผลิตภาพสูงสุดทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนประเด็นด้านความเครียดจากการทำงานมีอิทธิพลน้อยที่สุด และไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเลยถ้าหากมีปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำมาเป็นองค์ประกอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำภาวะผู้นำส่วนบุคคลที่เป็นทั้งทรัพยากรแต่ละบุคคลและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานและองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานผ่านความผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์การ

สรุป

ผลของการศึกษานอกจากจะทำให้ทราบถึงเส้นทางของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการทำงานของระยะไกลของพนักงานบริษัทในช่วงภาวะวิกฤต การทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำตนเอง ความพึงพอใจของพนักงาน และความเครียดจากการทำงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือภาวะผู้นำตัวเอง รองมาเป็นเรื่องของความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า บุคลากรที่ทำงานระยะไกลในองค์การควรจะต้องมีภาวะผู้นำตนเอง ตระหนักในเป้าหมายของตนเอง และขององค์การ พร้อมกับมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีทักษะที่หลากหลายในการทำงาน เพราะการทำงานระยะไกลเป็นรูปแบบการทำงานมีความยืดหยุ่นค่อนข้างเป็นอิสระจากการ

กับคำดูแลของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับพนักงานบางกลุ่มหรืองานบางประเภท ดังนั้นผู้บริหารและองค์กรควรจะต้องพิจารณาปัจจัยส่วนนี้ให้ดีหากจะเปลี่ยนมาทำงานระยะไกล นอกจากนั้นองค์กรจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ไม่รู้สึกถูกเอาเปรียบจากองค์กรในการใช้อุปกรณ์หรือทรัพยากรส่วนตัวมาใช้งานเพื่อประโยชน์ขององค์กร พร้อมกันนี้องค์กรควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีเสถียรภาพ และความเหมาะสมกับการทำงานระยะไกล เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงานระยะไกลอันจะส่งผลต่อผลผลิตภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาได้แสดงให้เห็นผลการศึกษาว่า ตัวแปรกำกับมีอิทธิพลต่อกรอบแนวคิดวิจัย ทั้งในมิติของตัวปัจจัยและเส้นอิทธิพล ดังนั้นองค์กรควรให้การสนับสนุนการทำงานระยะไกลควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีภาวะผู้นำตนเองอันจะส่งผลต่อผลผลิตภาพการทำงานทั้งผลผลิตภาพของตัวพนักงานเองและองค์กร อีกทั้งองค์กรควรสนับสนุนอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานระยะไกลให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน พร้อมกับพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีเสถียรภาพ และความเหมาะสมกับการทำงานระยะไกล เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงานระยะไกลอันจะส่งผลต่อผลผลิตภาพการทำงาน นอกจากนั้นแล้วควรส่งเสริมให้พนักงานที่ทำงานระยะไกลต้องมีภาวะผู้นำตนเอง ตระหนักในหน้าที่และเป้าหมายของตนเองและองค์กร พร้อมกับมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีทักษะที่หลากหลายในการทำงาน เพราะการทำงานระยะไกลเป็นรูปแบบการทำงานมีความยืดหยุ่นค่อนข้างเป็นอิสระจากการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับพนักงานบางกลุ่มหรืองานบางประเภท ดังนั้นผู้บริหารและองค์กรควรจะต้องพิจารณาปัจจัยส่วนนี้ให้ดีหากจะเปลี่ยนมาทำงานระยะไกล ควรหลีกเลี่ยงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด และความรู้สึกโดดเดี่ยวจากการทำงานระยะไกลเป็นเวลานาน องค์กรควรพิจารณาปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบผสม (Hybrid remote working) คือ กำหนดให้มีการทำงานระยะไกล 3 วัน สลับกับการเข้ามาทำงานที่สำนักงาน 2 วัน หรือแล้วแต่ความเหมาะสมในแต่ละองค์กร เพื่อเป็นการให้พนักงานได้มีกิจกรรมร่วมกันบ้าง มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ควบคู่ไปกับการสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุสำคัญอื่น ที่ไม่ได้พัฒนามาจากตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเชื่อมต่อการทำงาน (JD–R model) (Bakker & Demerouti, 2017) ซึ่งเป็นตัวแบบที่พัฒนาและอ้างอิงถึงลักษณะทางกายภาพด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน และลักษณะทางกายภาพด้านจิตวิทยา สังคม หรือวัฒนธรรมองค์การ เพราะยังมีอีกหลายทฤษฎีและแบบจำลองสำหรับการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและผลิตภาพในการทำงานสูงสุด หรือผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับผลิตภาพการทำงานระยะไกล สามารถนำกรอบแนวคิดทฤษฎี รวมถึงตัวแปรที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเปรียบเทียบผลิตภาพการทำงานระหว่างการทำงานระยะไกลในช่วงภาวะวิกฤตกับสถานการณ์ปกติได้

เอกสารอ้างอิง

- ราชกิจจานุเบกษา. (2563). *ข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 1)*. เล่มที่ 137 ตอนพิเศษ 69 ง หน้า 10 (25 มีนาคม 2563).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 511–543. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives, 14*(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID–19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology, 11*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- CSSE. JHU. (2021). *COVID–19 dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)*. Retrieved January 21, 2021, from <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home during the COVID-19 outbreak. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Groysberg, B. (2020). *How Remote Work Changes What we think about onboarding*. Retrieved July 15, 2021, from <https://hbswk.hbs.edu/item/how-remote-work-changes-what-we-think-about-onboarding>
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. & Tatham R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed.). Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Kaushik, N., & Arora, P. (2020). Performance appraisal in the era of new normal. *Journal Of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 11–15. <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111002>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Lavelle, J. (2020). *Gartner CFO survey reveals 74% intend to shift some employees to remote work permanently*. Retrieved July 15, 2021, from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-survey-reveals-74-percent-of-orgs-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently>
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- Petterson, S., Westfall, J., & Miller, B. (2020). *Projected deaths of despair during the Coronavirus recession*. Retrieved June 17, 2021, from https://wellbeingtrust.org/wp-content/uploads/2020/05/WBT_Deaths-of-Despair_COVID-19-FINAL-FINAL.pdf
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufidt, A., Agistiawatis, E., Cahyonos, Y., & Suryani, P., (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), 6235–6244. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15627>.
- Subramanyam, S. (2020). *COVID-19: How are HRs handling and ensuring seamless work transitions*. Retrieved April 6, 2021, from <http://bwpeople.businessworld.in/article/COVID-19-How-Are-HRs-Handling-And-Ensuring-Seamless-Work-Transitions/01-04-2020-187881/>.

- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323.
<https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- WHO, (2020). *Coronavirus prevention*. Retrieved April 6, 2021, from https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_2c.
- Wood, B. A., Guimaraes, A. B., Holm, C. E., Hayes, S. W., & Brooks, K. R. (2020). Academic librarian burnout: A survey using the Copenhagen Burnout Inventory (CBI). *Journal of Library Administration*, 60(5), 512–531. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1729622>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S.C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>