

การทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย : ประโยชน์และความท้าทาย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 29 ธันวาคม 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 10 กุมภาพันธ์ 2564

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 18 กุมภาพันธ์ 2564

ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดร.พลุ เดชะรินทร์

รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อแสดงให้เห็นประโยชน์และความท้าทายจากการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกที่ 1 ในประเทศไทย และศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้านและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงาน WFH เต็มเวลาในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 จำนวน 359 ตัวอย่าง เก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แม้การทำงาน WFH จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระเรื่องช่วงเวลาและวิธีการทำงานให้สำเร็จ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่พนักงานก็ต้องเผชิญกับความท้าทายในการควบคุมตนเองให้จดจ่อกับงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานแรงงานดิจิทัล อีกทั้งยังต้องเผชิญกับปัญหาการสื่อสารและการขาดข้อมูลความเห็นจากหัวหน้า การศึกษานี้ยังพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน เช่น พื้นที่ส่วนตัวทำงาน การมีเด็กและผู้สูงอายุอยู่ในครอบครัว และปัจจัยส่วนบุคคล เช่น วัยแรงงานดิจิทัล आयुงาน และตำแหน่งงาน เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การทำงาน WFH มีประโยชน์หรือความท้าทายเพิ่มขึ้นหรือลดลง การศึกษานี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีในการกำหนดตัวแปรเงื่อนไขสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน WFH สำหรับประโยชน์ในทางปฏิบัติผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการกำหนดรูปแบบการทำงาน WFH ที่มีประสิทธิภาพได้ยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การทำงานจากที่บ้าน การทำงานทางไกล โควิด-19 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเทศไทย

Working from Home during COVID-19 Pandemic in Thailand: Benefits and Challenges

Received: December 29, 2020

Revised: February 10, 2021

Accepted: February 18, 2021

Dr.Patchara Popaitoon

Assistant Professor, Department of Commerce,
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University

Dr.Pasu Decharin

Associate Professor, Department of Commerce,
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University

ABSTRACT

This research explored challenges and benefits of work from home (WFH) during the first outbreak of COVID-19 pandemic in Thailand, and investigated home environment as well as individual differences factors that could influence perceived WFH challenges and benefits. Our sample included 359 employees working full time from home during the COVID-19 pandemic. Online questionnaire survey was adopted for this study. Our findings showed that employees, while WFH, experienced significant cost saving, reduced travel time and more freedom on work schedule and methods to accomplish tasks. The employees, however, were posed with WFH challenges, e.g. controlling themselves to focus on work, especially among the digital workforce, communication problem and lacking feedback from supervisor. In addition, this study also found that home environment factors such as having private workspace and having elderly and children at home as well as individual differences factors such as digital cohort, tenure, and position level are important conditions that could influence variance in WFH benefits and challenges. This study contributes to theory providing boundary conditions under which WFH could be effectively enhanced. For business implication, management can apply the results from this study to design more effective WFH policy and practice.

Keywords: Work from Home, Remote Work, COVID-19, Human Resource Management, Thailand

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลก ทำให้พนักงานจำนวนมากจะต้องทำงานจากที่บ้านหรือ Work from Home การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทยในระลอกแรกเริ่มเกิดขึ้นช่วงต้นเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และในวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2563 รัฐบาลไทยประกาศสั่งปิดสถานที่ที่มีคนรวมตัวกันเป็นกิจกรรมหลายประเภท เช่น สถานศึกษา ห้างสรรพสินค้า สถานบันเทิง รวมทั้งปิดการสัญจรทางอากาศ และมีประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินและล็อกดาวน์ (Lockdown) ตามมา จากมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้ประกาศออกมา เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรค ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน หรือ Work from Home (WFH) โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำงานจากที่พักอาศัยแต่ประสานงานติดต่อและเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Garrett & Danziger, 2007; Pérez, Sanchez, & Carnicer, 2003; Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017) องค์กรจำนวนมากในประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ โดยอาจจะไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์การทำงานสำหรับพนักงาน ความจำเป็นในการทำงาน WFH ตามประกาศของสถานการณ์ฉุกเฉินทำให้พนักงานต้องปรับตัวในการทำงานและต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ อาทิ อุปกรณ์การทำงานที่บ้านไม่พร้อม การเข้าถึงข้อมูลการทำงานมีความซับซ้อน ขาดทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีเพื่อการทำงานแบบ WFH ตลอดจนยังขาดความพร้อมวิธีการประสานงานผ่านช่องทางออนไลน์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้ลุล่วง และภาระการดูแลเด็กและผู้สูงอายุในบ้านในช่วงล็อกดาวน์ เป็นต้น

งานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับการทำงาน WFH หรือการทำงานด้วยวิธีทางไกล (Remote Work) พบว่า พนักงานได้รับประโยชน์หลายประการแต่ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายตามลักษณะการอยู่อาศัยและปัจจัยส่วนบุคคล (Baruch, 2001; Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2021) เช่น พนักงานได้รับประโยชน์จากการทำงาน WFH เพราะมีโอกาสเลือกช่วงเวลาทำงานที่เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของตนเอง (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell, 2016; Gurstein, 2001; Morgan, 2004) มีเวลาสำหรับตนเองและครอบครัวมากขึ้น (Johnson, Andrey, & Shaw, 2007) ประหยัดเวลาและพลังงานในการทักทายหรือพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่พบปะกันแบบไม่ได้นัดหมายหรือไม่เป็นทางการ (Khalifa & Davison, 2000; Stamm, 2021) ประหยัดเวลาการเดินทางและค่าใช้จ่าย (Morgan, 2004; Tremblay & Thomsin, 2012) เป็นต้น ทั้งนี้ พนักงานก็ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการด้วยเช่นกัน เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารหลากหลายช่องทางทำให้พนักงานเสียสมาธิในการทำงาน (Leonardi, Treem, & Jackson, 2010; Stamm, 2021) พนักงานไม่ค่อยมีโอกาสไปพบปะกับหัวหน้างานหรือผู้บริหารทำให้รู้สึกวุ่นวายตนเองได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารน้อยลง (Kurland & Cooper, 2002; Lapierre, Van Steenberghe, Peeters, & Kluwer, 2016; Levenson & McLaughlin, 2020) ทำให้ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเองมากขึ้น (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012) โอกาสในการได้รับการพัฒนาและการโค้ชชิ่งน้อยลง ทำให้กังวลว่า โอกาสทางการเติบโตในหน้าที่การงานของตนเองก็อาจจะลดลงตามไปด้วย (Khalifa & Davison, 2000; Maruyama & Tietze, 2012) เป็นต้น นอกจากนี้ การศึกษาในอดีตที่รายงานไว้ข้างต้นยังแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุช่วงวัย ตำแหน่งงาน และอายุงาน ตลอดจนลักษณะการอยู่อาศัยและพื้นที่ทำงานที่บ้านยังเป็นปัจจัยสำคัญทำให้พนักงานได้รับประโยชน์จากการทำงานยืดหยุ่นและเผชิญกับความท้าทายต่างกันด้วย (Baruch, 2001; Boell et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007; Lapierre et al., 2016; Raisiené et al., 2020; Sardeshmukh et al., 2012)

สำหรับประเทศไทยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน WFH ยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัดและจากการสืบค้นใน Google Scholars และฐานข้อมูล EBSCO¹ ด้วยคำว่า “Telework or Working from Home” และ “Thai or Thailand” ไม่มีปรากฏการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่แนวโน้มกระแสการทำงาน WFH เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Eurofound and The International Labour Office, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Vilhelmsson & Thulin, 2016) แม้จะพ้นช่วงการแพร่ระบาดไปแล้ว (Stamm, 2021) และยังพบว่า แรงงานกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials) สนใจที่จะทำงานจาก

ที่ได้ก็ได้ (Work from Anywhere: WFA) เพื่อประโยชน์ในการเดินทางไปอยู่ในที่ต่าง ๆ ในขณะที่ยังสามารถทำงานและมีรายได้ (Choudhury, 2020) เช่นเดียวกันกับคนรุ่นใหม่ในประเทศไทยที่ต้องการความยืดหยุ่นด้านสถานที่ เวลา และวิธีการทำงาน ดังที่ปรากฏเป็นข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ อีกทั้งองค์กรต่าง ๆ อาจไม่ทันวางแผนหรือตั้งตัวมาก่อนในช่วงการแพร่ระบาดในระลอกแรกทำให้เกิดความไม่พร้อมทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงานเอง ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถประยุกต์ผลการศึกษานี้มาใช้ในการวางแผนการทำงานสำหรับองค์กรแห่งอนาคตต่อไปได้

งานวิจัยเชิงสำรวจนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ประโยชน์ที่พนักงานได้รับและความท้าทายจากการทำงาน WFH 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประโยชน์และความท้าทายในการทำงาน WFH และ 3) ลักษณะการอยู่อาศัยที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน WFH ผลการศึกษานี้จะแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ศึกษาประโยชน์และความท้าทายจากการทำงานแบบ WFH ในบริบทประเทศไทยที่ยังไม่เคยมีรายงานการศึกษามาก่อน และยังสะท้อนให้เห็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานได้ประโยชน์มากขึ้นหรือเผชิญกับความท้าทายน้อยลงจากการทำงาน WFH ผลการศึกษานี้จึงมีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีในการกำหนดตัวแปรกำกับ (Moderators) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน WFH และประสิทธิภาพการจัดการในบริบทประเทศไทย สำหรับประโยชน์ทางการจัดการ ผู้บริหารและหัวหน้างานสามารถนำข้อค้นพบที่รวบรวมจากผลการศึกษากการทำงาน WFH ในช่วงการล็อกดาวน์ระหว่างกาแพร่ระบาดในระลอกที่ 1 ไปใช้ในการออกแบบงาน การกำหนดคุณสมบัติพนักงานที่จะทำงาน WFH ตลอดจนให้การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ แก่พนักงานที่ทำงาน WFH และการเตรียมความพร้อมเชิงระบบที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการทำงานสำหรับองค์กรแห่งอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการจัดการในปัจจุบันที่แรงงานรุ่นใหม่มีความต้องการการทำงานยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น (Choudhury, 2020) เพื่อประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการออกแบบงาน เพื่อจูงใจและรักษาคคนรุ่นใหม่ให้คงสมาชิกภาพองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

บททวนวรรณกรรม

การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home)

การทำงานจากที่บ้าน หรือ Work from Home (WFH) เป็นรูปแบบหนึ่งของการทำงานยืดหยุ่น (Work Flexibility) โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเวลาเข้าออกงาน ระยะเวลาทำงานในแต่ละวัน และมีความยืดหยุ่นด้านสถานที่ โดยผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานจากที่พักอาศัย (Garrett & Danziger, 2007; Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017) การทำงาน WFH บางครั้งก็ถูกเรียกว่า เป็นการงานแบบ Remote Work โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกับหัวหน้างานและบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่สามารถประสานความร่วมมือผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การทำงานคล่องเสมือนการทำงานจริงในสำนักงาน (Virtual Office) (Boell et al., 2016; Pérez, Sanchez, & Carnicer, 2003) ทั้งนี้พนักงานและองค์กรมักตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเวลาและสถานที่ทำงาน เพื่อประโยชน์ต่อพนักงานด้านสมดุลชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) และสอดคล้องกับประสิทธิภาพการจัดการด้านอัตรากำลังและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Thomson, Payne & Taylor, 2015) แต่เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ในระลอกแรกที่ผ่านมาทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน โดยมีได้มีการตกลงรูปแบบและวิธีการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH ปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะการอยู่อาศัยที่ส่งผลต่อประโยชน์และความท้าทายในการทำงาน WFH ในบริบทประเทศไทย โดยมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

ความมีอิสระและประโยชน์การทำงานจากที่บ้าน (Job Autonomy and Work from Home Benefits)

การทำงาน WFH ซึ่งถือเป็นการทำงานยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ประเภทหนึ่ง ซึ่งมักจะดำเนินการควบคู่ไปกับการให้อิสระในงาน (Baruch, 2001; Boell et al., 2016; Gurstein, 2001; Morgan, 2004; Sardeshmukh et al., 2012) ความมีอิสระในงาน (Job Autonomy) หมายถึงการที่พนักงานมีโอกาสคิดหรือตัดสินใจในงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ ได้แก่ การมีอิสระในการจัดเวลาทำงาน โดยพนักงานสามารถกำหนดได้ว่า จะทำงานเมื่อไรและจะทำอะไรก่อนหลัง เพื่อให้ทำงานสำเร็จ (Work Scheduling Autonomy) การมีอิสระในการกำหนดวิธีหรือขั้นตอนการทำงานให้ลุล่วง (Work Method Autonomy) และสุดท้ายการมีอิสระในการตัดสินใจ (Decision-making Autonomy) โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือแก้ปัญหาหน้างานได้อย่างอิสระ (Morgeson & Humphrey, 2006) การศึกษาในอดีตพบว่า พนักงานที่ทำงาน WFH มักได้รับอิสระในการจัดเวลาทำงาน (Work Scheduling Autonomy) และอิสระในการกำหนดวิธีหรือขั้นตอนการทำงานให้ลุล่วง (Work Method Autonomy) (Baruch, 2001; Boell et al., 2016; Gurstein, 2001; Morgan, 2004; Sardeshmukh et al., 2012) กล่าวคือ พนักงานสามารถคุมสถานการณ์การทำงานด้วยการจัดกิจกรรมและกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ เลือกช่วงเวลาการทำงานให้เหมาะกับช่วงเวลาที่ตนเองมีผลิภาพการทำงานสูง (Work Productivity) มีความยืดหยุ่นในการลำดับงานก่อนหลังทำงานมากขึ้น

สอดคล้องกับสถานการณ์ WFH ในช่วงการล็อกดาวน์ที่ผ่านมาในประเทศไทยที่พนักงานต้องทำงานจากที่บ้าน โดยองค์กรส่วนใหญ่ให้อิสระแก่พนักงานในการจัดเวลาทำงานและปรับวิธีการทำงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ ตลอดจนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน WFH เช่น การปรับวิธีการประสานงาน การส่งงาน การลงนามเอกสาร หรือการประชุมงานทางไกลแทนการไปพบลูกค้าที่สำนักงานลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพิจารณาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตาม Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001) พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนไปเป็นสำนักงานเสมือนจริง (Virtual Office) ทำให้รูปแบบการทำงานหรือการประสานงานเปลี่ยนเป็นระบบดิจิทัลมากขึ้น และพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้การใช้อุปกรณ์หรือโปรแกรมการทำงานออนไลน์เพิ่มเติม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ นับได้ว่า เป็นความต้องการในงาน (Job Demands) ที่เปลี่ยนไป ทรัพยากรที่พนักงานได้รับจากการทำงาน WFH (Job Resources) คือ การมีอิสระในการจัดเวลาทำงานและปรับวิธีหรือขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และในบางกรณียังรวมถึงอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในระหว่าง WFH รวมถึงการที่ธรรมชาติการทำงานทำให้พนักงานมีเวลาเพิ่มขึ้นในการดูแลตัวเองและครอบครัว มากขึ้น เป็นต้น ดังนั้น จากความต้องการและทรัพยากรในงาน (Job Demands-Resources) ที่เปลี่ยนไปทำให้พนักงานจะต้องเผชิญกับความท้าทายในการทำงานในรูปแบบใหม่และรวมถึงประโยชน์จากการปรับรูปแบบการทำงานเป็น WFH ด้วย ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะถูกนำมาศึกษาโดยละเอียดในงานวิจัยนี้

งานวิจัยในอดีตพบว่า พนักงานได้รับประโยชน์หลายประการจากการทำงานวิธีทางไกล เช่น ประโยชน์จากการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และยังไม่ต้องเผชิญกับความแออัดบนท้องถนนหรือภายในรถไฟฟ้าในระหว่างการเดินทาง (Handy & Mokhtarian, 1996) ทำให้มีเวลาสำหรับการออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพตนเอง และยังมีโอกาสในการดูแลสุขภาพจิตในครอบครัว (Johnson et al., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานหญิง (Raišienė et al., 2020) พนักงานที่มีบุตรให้คะแนนประโยชน์จากการทำงานวิธีทางไกลสูงกว่ากลุ่มที่ไม่มีบุตร (Mokhtarian et al., 1998) นอกจากนี้ ยังพบรายงานว่า พนักงานหญิงให้คุณค่าและได้รับประโยชน์จากการทำงานวิธีทางไกลมากกว่าผู้ชาย เช่นเดียวกับพนักงานที่อยู่ในกลุ่มมิลเลนเนียลที่รู้สึกว่าได้ประโยชน์มากกว่ากลุ่มที่อาวุโสกว่า (Raišienė et al., 2020) พนักงานยังสะท้อนประโยชน์เรื่องอิสระในการเลือกเวลาเริ่มและเลิกงานได้ตามที่ตนเองต้องการและยังถูกกวนสมาธิน้อยลงจากที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานที่มีพื้นที่ส่วนตัวในระหว่างทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาในอดีตที่รายงานว่า สถานที่ทำงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (De Croon, Sluiter, Kuijer, & Frings-Dresen, 2005)

ความท้าทายจากการทำงานที่บ้าน (Work from Home Challenges)

การทำงานแบบ WFH แม้จะมีอิสระในการเลือกเวลาทำงานและการจัดกิจกรรมระหว่างวัน แต่ในบางครั้งก็ถือเป็นความท้าทายที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่เสพติดการทำงาน จนทำให้การทำงานเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาทำให้ไม่มีเวลาส่วนตัว (Sarker, Xiao, & Ahuja, 2012) นอกจากนี้ แม้การทำงาน WFH จะทำให้การถูกกวนสมาธิจากที่ทำงานลดลง แต่กลับถูกรบกวนจากการประสานงานผ่านระบบดิจิทัลหลายช่องทาง เช่น อีเมล โลกออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น (Leonardi et al., 2010; Sadun et al., 2020) กล่าวคือ พนักงานได้รับการติดต่อในเรื่องเดียวกันจากหลายช่องทางและในทำนองเดียวกันตนเองก็พยายามติดต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายช่องทางด้วยเช่นกัน เพื่อให้มั่นใจว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลครบตามเวลาที่เหมาะสม เหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานเสียสมาธิในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ควบคุมตัวเองให้มีสมาธิกับการทำงานได้ไม่ค่อยดี Boell และคณะ (2016) อธิบายว่า ความท้าทายจากการทำงาน Remote Work ยังขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบ และตำแหน่งงานของพนักงานด้วยเช่นกัน เช่น งานบริหารที่ต้องประสานความร่วมมือจากหลายฝ่าย งานให้คำปรึกษา งานขาย เป็นลักษณะงานที่มีกิจกรรมการทำงานและความจำเป็นในการประสานและต่อยอดความคิดจากการประชุมหารือต่างกัน ทำให้พนักงานที่ทำงาน WFH ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน หรือระดับตำแหน่งต่างกัน อาจให้คุณค่าและเผชิญกับความท้าทายจากการทำงาน WFH ต่างกันได้

การศึกษาในอดีตยังแสดงให้เห็นว่า หัวหน้างาน การเข้าถึงข้อมูลและการสื่อสาร ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการทำงาน WFH ด้วยเช่นกัน (Levenson & McLaughlin, 2020; Pendell, 2020) เนื่องจากในการทำงาน WFH พนักงานแต่ละคนและหัวหน้างานต่างทำงานอยู่กันคนละพื้นที่ ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่า ตนเองไม่ค่อยได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า (Kurland & Cooper, 2002; Lapierre et al., 2016) ทำให้กังวลว่า โอกาสเติบโตในหน้าที่การงานของตนเองจะลดลงตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานชาย (Maruyama & Tietze, 2012; Raišienė et al., 2020) อีกทั้งรูปแบบการทำงานวิธีทางไกลทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องค้นหาและเข้าถึงข้อมูล และประสานความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง พนักงานที่มีอายุงานน้อยอาจมีต้นทุนทางสังคมต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า ทำให้การประสานงานหรือการหาช่องทางเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ทำได้ยากกว่าคนที่ทำงานมานานและต้นทุนทางสังคมดีกว่า (Pérez, Sanchez, & Carnicer, 2003) และพนักงานที่ทำงาน WFH อาจจะต้องเผชิญกับความท้าทายจากการรอเวลาให้บุคคลที่เกี่ยวข้องตอบกลับ และอาจจะกังวลใจว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องจะได้รับข้อมูลครบถ้วนและเข้าใจรายละเอียดงานตรงกันหรือไม่ การช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาหน้างานอาจจะลดลงเพราะพนักงานไม่ได้ทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน จึงทำให้พนักงานที่ทำงานทางไกลจำเป็นต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพิ่มมากขึ้นจึงนับเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน WFH (Baruch, 2001; Maruyama & Tietze, 2012; Raišienė et al., 2020; Sadun et al., 2020; Sardeshmukh et al., 2012; Sarker et al., 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นอาจสรุปได้ว่า พนักงานที่ทำงานวิธีทางไกลได้รับประโยชน์หลายประการ อาทิ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย อิสระในการจัดเวลาทำงาน มีโอกาสในการดูแลสมาชิกในครอบครัวมากขึ้น และมีเวลาในการดูแลสุขภาพตนเอง แต่ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการจากการประสานงานและการขอความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทาง การได้รับการสนับสนุนหรือคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เป็นต้น ทั้งนี้ ประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH อาจจะแตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศหญิง/ชาย ความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสารสนเทศ อายุงาน และระดับตำแหน่ง นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่บ้านและลักษณะการอยู่อาศัย เช่น มีพื้นที่ส่วนตัวในระหว่างทำงานที่บ้าน มีเด็กหรือผู้สูงอายุอาศัยอยู่ในครอบครัว ก็ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH ได้เช่นกัน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน Work from Home เต็มเวลาในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกที่ 1 ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 คำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G*Power โดยผู้วิจัยกำหนดรูปแบบสถิติเป็น t-test แบบ Means: Difference between Two Independent Means (Two Groups) กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size d) ขนาดกลางหรือเท่ากับ 0.5 และรูปแบบสถิติ F test แบบ ANOVA: Fixed Effects, Omnibus, One-way กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 รวม 4 กลุ่มปัจจัย ค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size f) ขนาดกลางหรือเท่ากับ 0.25 (Cohen, 1977) ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of Test) เท่ากับ 0.95 เมื่อนำค่าทั้งหมดมาคำนวณด้วยกันแล้วได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถใช้อ้างอิงเชิงสถิติทั้ง 2 ประเภทการทดสอบ คือ 280 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยการกระจายแบบสอบถามออนไลน์บนหน้าเฟซบุ๊กในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวยังเป็นช่วงเวลาที่มีการควบคุมการรักษาระยะห่างทางสังคมอย่างเคร่งครัด การเก็บข้อมูลออนไลน์จึงเป็นวิธีการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การศึกษาที่ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยในช่วงเริ่มต้นกระจายผ่านเน็ตเวิร์คที่อยู่ในกลุ่มเฟซบุ๊กของผู้วิจัยซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานและแชร์ต่อให้กับคนรู้จักที่ทำงาน WFH และเพื่อให้การศึกษานี้ได้ข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ตรงจากการทำงาน WFH อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงใช้คำถามคัดกรองเกี่ยวกับการทำงาน WFH โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นพนักงานทำงานเต็มเวลาและทำงาน WFH ในช่วงล็อกดาวน์เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีคุณสมบัติตรงกับประชากรเป้าหมาย มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 580 ตัวอย่าง แต่เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH จึงจำเป็นต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน WFH ใกล้เคียงกัน เพื่อให้การเปรียบเทียบผลการศึกษามีความคมชัดมากขึ้น ดังนั้น ในการศึกษาผู้วิจัยจึงใช้เฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ทำงาน WFH เต็มเวลาเท่านั้น รวมจำนวน 359 ตัวอย่าง แบ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่ยุคดิจิทัลอายุต่ำกว่า 30 ปี² 52% และแรงงานกลุ่มที่อาวุโสกว่า 48% ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (70%) อาศัยอยู่กับครอบครัว (73%) มีพื้นที่ส่วนตัวทำงานที่บ้าน (79%) มีผู้สูงอายุที่อายุสูงกว่า 60 ปี และเด็กที่อายุต่ำกว่า 12 ปี อาศัยอยู่ในครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 59 และร้อยละ 15 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมีอายุงาน 2-3 ปี (30%) และทำงาน Work from Home เต็มเวลา ตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 68

เครื่องมือวิจัย การศึกษาเชิงสำรวจนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการทำงาน WFH จำนวน 11 ข้อ เช่น ระยะเวลาที่ทำงาน WFH จำนวนวันในสัปดาห์ที่ทำงาน WFH มีพื้นที่ส่วนตัวในการทำงาน WFH ตำแหน่งงาน และประเภทองค์กร เป็นต้น 2) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ เช่น อายุ

² ผู้วิจัยกำหนดให้กลุ่มแรงงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ยุคดิจิทัล เนื่องจากว่าแรงงานรุ่นใหม่เติบโตภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น (Van Ark, 2016) Mannheim (1952) อธิบายว่าการที่คนกลุ่มหนึ่งมีประสบการณ์ที่สำคัญร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการปรับพัฒนาการสู่ผู้ใหญ่หรือระหว่างอายุ 17-25 ปี (Formative Year) ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ร่วมกันด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประสบการณ์ร่วมกันนี้จะส่งผลให้คนกลุ่มนั้น ๆ มีทัศนคติ ค่านิยม ความต้องการ และพฤติกรรมในการดำรงชีวิตที่คล้ายคลึงกัน แต่จะแตกต่างไปจากคนกลุ่มอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์ในช่วง Formative Year ที่แตกต่างออกไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ยุคดิจิทัลเป็นกลุ่มแรงงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี สอดคล้องกับการศึกษาของ Popaitoon และ Popaitoon 2020 ที่ใช้เกณฑ์เดียวกันนี้ในการศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ยุคดิจิทัล

เพศ การศึกษา จำนวนผู้สูงอายุและเด็กที่อาศัยร่วม 3) ประโยชน์จากการทำงาน WFH จำนวน 9 ข้อ และ 4) ความท้าทายจากการทำงาน WFH จำนวน 20 ข้อ

ข้อคำถามในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 กำหนดตามการศึกษาในอดีตเกี่ยวกับลักษณะทางกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน และปัจจัยส่วนบุคคลที่อาจส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์และความท้าทายจากการทำงานวิธีทางไกล (เช่น Baruch, 2001) สำหรับคำถามในส่วนที่ 3) และส่วนที่ 4) แปลและดัดแปลงมาจากงานวิจัย โดย Raisiené และคณะ (2020) ที่ศึกษาประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH ในช่วงล็อกดาวน์ระหว่างการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ประเทศลิทัวเนีย โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยแปลข้อคำถามที่ใช้ในงานวิจัยดังกล่าว และจัด Focus Group Interview 2 รอบ โดยมีพนักงานที่เคยทำงาน Work from Home จำนวนรอบละ 8 คน มาร่วมให้ความเห็น ปรับแก้ และเพิ่มเติมประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จนไม่มีประเด็นใด ๆ เพิ่มเติมแล้ว จึงสรุปข้อคำถามทั้งหมดแบ่งเป็นประโยชน์จากการทำงาน Work from Home จำนวน 9 ข้อ เช่น มีโอกาสจัดตารางงานได้อย่างอิสระ ประหยัดเวลาการเดินทาง เป็นต้น และความท้าทายจากการทำงาน Work from Home จำนวน 20 ข้อ เช่น หัวหน้างานคาดหวังสูงเกินไป โดยไม่คำนึงถึงปริมาณงานที่แท้จริง ประสบปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงาน กังวลว่า จะได้ข้อมูลบางอย่างไม่ครบถ้วน เป็นต้น โดยใช้มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ผลการศึกษา

งานวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อแสดงให้เห็นประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH และเปรียบเทียบผลการศึกษาตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ช่วงวัย (แรงงานดิจิทัล) อายุงาน และระดับตำแหน่ง และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน ได้แก่ พื้นที่ส่วนตัวในการทำงาน ลักษณะการอยู่อาศัยที่มีผู้สูงอายุและ/หรือเด็กอยู่ต่ำกว่า 12 ปี อาศัยอยู่ด้วยกัน วิเคราะห์ผลด้วยการทดสอบแบบ t-test และ F test จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 359 ตัวอย่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ในภาพรวมประโยชน์จากการทำงาน WFH 3 อันดับแรก ได้แก่ ประหยัดเวลาในการเดินทาง (B5: ค่าเฉลี่ย 4.63) โอกาสในการทำงานคนเดียว (B3: ค่าเฉลี่ย 4.01) และประหยัดค่าใช้จ่าย (B9: ค่าเฉลี่ย 3.97) ตามลำดับ (ตารางที่ 1) และจากการเปรียบเทียบประโยชน์จากการ WFH จำแนกตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้านด้วยการทดสอบสถิติ t-test พบว่าพนักงานกลุ่มที่มีพื้นที่ส่วนตัวที่บ้านในการทำงานรู้สึกว่ ตนเองได้รับประโยชน์จากการทำงาน WFH มากกว่ากลุ่มที่ไม่มีพื้นที่ส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประโยชน์ด้านโอกาสการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มค่อนข้างสูง (B4: มีพื้นที่ส่วนตัว 3.89, ไม่มีพื้นที่ส่วนตัว 3.28) แต่ประโยชน์ดังกล่าวจะได้รับน้อยกว่าในกลุ่มพนักงานที่มีเด็กอายุต่ำกว่า 12 ปีอยู่ในครอบครัว อย่างไรก็ตาม การมีผู้สูงอายุอยู่ในบ้านไม่มีผลต่อการรับรู้ประโยชน์จากการทำงาน WFH

ตารางที่ 1: ประโยชน์จากการ Work from Home จำแนกตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน

	ค่าเฉลี่ย รวม (N = 359)	พื้นที่ส่วนตัว				มีผู้สูงอายุ > 60				มีเด็ก < 12			
		มี (n = 285)	ไม่มี (n = 74)	t-test Sig.		มี (n = 212)	ไม่มี (n = 147)	t-test Sig.		มี (n = 54)	ไม่มี (n = 305)	t-test Sig.	
B1 โอกาสในการเลือกเวลาทำงาน	3.70	3.75	3.50			3.66	3.73			3.55	3.68		
B2 โอกาสในการจัดการงานอย่างอิสระ	3.90	3.93	3.77			3.94	3.84			3.87	3.90		
B3 โอกาสในการทำงานคนเดียว	4.01	4.07	3.78	*		4.04	3.96			3.71	4.06		+
B4 โอกาสในการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานและ ชีวิตส่วนตัว	3.77	3.89	3.28	***		3.79	3.76			3.47	3.83		+
B5 ประหยัดเวลาในการเดินทาง	4.63	4.63	4.62			4.68	4.73			4.61	4.70		
B6 สามารถจำกัดการโต้ตอบกับผู้อื่นที่ไม่จำเป็น	3.69	3.76	3.41	*		3.68	3.77			3.39	3.77		+
B7 เสีย้งไม่ต้องใส่ชุดทำงาน/ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ เหมือนทำงานในสำนักงาน	3.89	3.95	3.69	+		3.85	4.01			3.82	3.93		
B8 โอกาสในการเข้าร่วมโปรแกรมเพื่อสุขภาพ	3.29	3.37	2.96	*		3.30	3.27			3.11	3.32		
B9 ประหยัดค่าใช้จ่าย	3.97	4.05	3.71	*		4.00	4.08			3.84	4.03		

หมายเหตุ *** = คำนัยสำคัญ < .001 ** = คำนัยสำคัญ < .01 * = คำนัยสำคัญ < .05 และ + = คำนัยสำคัญ < .10

ตารางที่ 2: ประโยชน์จากการ Work from Home จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ค่าเฉลี่ย	เพศ		ช่วงวัยแรงงาน				อายุงาน			ระดับตำแหน่ง					
	รวม (N = 359)	หญิง (n = 251)	ชาย (n = 108)	t-test Sig.	แรงงาน ดิจิทัล (n = 187)	แรงงาน อาวุโส (n = 172)	t-test Sig.	≤ 1 ปี (n = 63)	2-3 ปี (n = 110)	4-5 ปี (n = 80)	> 5 ปี (n = 106)	F test Sig.	พนักงาน (n = 252)	ผู้บริหาร (n = 107)	t-test Sig.
B1 โอกาสในการเลือกเวลาทำงาน	3.70	3.62	3.93	*	3.88	3.52	**	3.83	3.83	3.93	3.32	**	3.64	3.84	
B2 โอกาสในการจัดตารางงานอย่างอิสระ	3.90	3.82	4.09	*	3.97	3.82		4.00	4.07	3.95	3.62	**	3.82	4.09	*
B3 โอกาสในการทำงานคนเดียว	4.01	4.01	3.98		4.02	3.98		3.90	4.13	3.95	3.99		3.99	4.05	
B4 โอกาสในการสร้างสรรค์ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.77	3.74	3.87		3.80	3.74		3.83	3.89	3.74	3.64		3.73	3.86	
B5 ประหยัดเวลาในการเดินทาง	4.63	4.68	4.49	**	4.70	4.55	+	4.76	4.64	4.65	4.53		4.65	4.57	
B6 สามารถจำกัดการโต้ตอบกับผู้สัมพันธ์ที่ไม่จำเป็น	3.69	3.67	3.72		3.73	3.64		3.71	3.74	3.68	3.63		3.65	3.78	
B7 เสียใจที่ต้องใส่ชุดทำงาน/ปฏิบัติตามกฎระเบียบเหมือนทำงานในสำนักงาน	3.89	3.96	3.70		3.94	3.82		3.78	3.89	3.89	3.97		3.94	3.78	
B8 โอกาสในการเข้าร่วมโปรแกรมเพื่อสุขภาพ	3.29	3.30	3.30		3.36	3.24		3.40	3.45	3.34	3.02		3.24	3.39	
B9 ประหยัดค่าใช้จ่าย	3.97	3.92	4.09	*	4.12	3.81	**	4.19	4.07	3.91	3.77	*	3.95	4.01	

หมายเหตุ *** = ค่านัยสำคัญ < .001 ** = ค่านัยสำคัญ < .01 * = ค่านัยสำคัญ < .05 และ + = ค่านัยสำคัญ < .10

การทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย :
ประโยชน์และความท้าทาย

เมื่อพิจารณาประโยชน์จากการ WFH จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน (ตารางที่ 2) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์จากการ WFH แตกต่างกันในบางประเด็น ดังนี้ พนักงานหญิงรับรู้ถึงประโยชน์น้อยกว่าพนักงานชายอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องโอกาสในการเลือกเวลาทำงาน (B1: หญิง 3.62 ชาย 3.93) โอกาสในการจัดตารางงานอย่างอิสระ (B2: หญิง 3.82 ชาย 4.09) และประหยัดค่าใช้จ่าย (B9: หญิง 3.92 ชาย 4.09) แต่ได้ประโยชน์จากการประหยัดเวลาเดินทางมากกว่าพนักงานชาย (B5: หญิง 4.68 ชาย 4.49)

พนักงานกลุ่มแรงงานยุคเศรษฐกิจดิจิทัลรู้สึกที่ตนเองได้ประโยชน์มากกว่าแรงงานอาวุโสในเรื่องอิสระในการเลือกเวลาทำงาน (B1: แรงงานดิจิทัล 3.88 แรงงานอาวุโส 3.52) ประหยัดเวลาเดินทาง (B5: แรงงานดิจิทัล 4.70 แรงงานอาวุโส 4.55) และประหยัดค่าใช้จ่าย (B9: แรงงานดิจิทัล 4.12 แรงงานอาวุโส 3.81) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังรับรู้ถึงประโยชน์จากโอกาสในการจัดตารางงานอย่างอิสระได้มากกว่าพนักงานปฏิบัติการ (B2: พนักงาน 3.82 ผู้บริหาร 3.84) สำหรับความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานต่างกันนั้น ผู้วิจัยใช้การทดสอบ F test และ post-hoc test พบว่า พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปได้รับประโยชน์มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่าด้านการเลือกเวลาทำงาน (B1: อายุงาน > 5 ปี 3.32) โอกาสในการจัดตารางงานอย่างอิสระ (B2: อายุงาน > 5 ปี 3.62) และเรื่องประหยัดค่าใช้จ่าย (B9: อายุงาน > 5 ปี 3.77) โดยมีข้อสังเกตว่า พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไปได้รับประโยชน์เชิงลบจากการ WFH กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุงานมากขึ้นรับรู้ถึงประโยชน์จากการ WFH ลดลง อย่างไรก็ตาม การทดสอบ post-hoc พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 5 ปี ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี 2-3 ปี และ 4-5 ปี ได้รับประโยชน์จากการ WFH ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับความท้าทายจากการทำงาน WFH (ตารางที่ 3) พบว่า ในภาพรวมความท้าทายในหมวดบรรยากาศการทำงาน มีประเด็นความท้าทายสูงสุดด้านการควบคุมตนเองให้มีสมาธิจดจ่อกับงาน (C15: ค่าเฉลี่ย 3.30) การควบคุมให้ตนเองทำงานตามตารางที่จัดไว้ (C6: ค่าเฉลี่ย 3.19) และขาดบรรยากาศที่สร้างแรงบันดาลใจ (C5: ค่าเฉลี่ย 3.09) ตามลำดับ สำหรับประเด็นท้าทายสูงสุดในหมวดหัวหน้างานคือ พนักงานรู้สึกที่หัวหน้าคาดหวังสูงเกินกว่าที่พนักงานจะทำได้จริง (C3: ค่าเฉลี่ย 2.70) และในหมวดข้อมูลและการสื่อสารคือ ปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงาน (C2: ค่าเฉลี่ย 2.99) และการที่ต้องรอให้อีกฝ่ายหนึ่งตอบกลับในการสื่อสาร (C14: ค่าเฉลี่ย 2.93)

เมื่อพิจารณาตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน (ตารางที่ 3) พบว่า พนักงานที่ไม่มีพื้นที่ส่วนตัวในระหว่างทำงานที่บ้านเผชิญกับความท้าทายมากกว่ากลุ่มที่มีพื้นที่ส่วนตัวในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวไม่ชัดเจน (C18: มีพื้นที่ส่วนตัว 2.95 ไม่มีพื้นที่ส่วนตัว 3.58) และการถูกรบกวนจากสมาชิกในบ้าน (C17: มีพื้นที่ส่วนตัว 2.37 ไม่มีพื้นที่ส่วนตัว 3.14) นอกจากนี้ ยังพบว่า ในระหว่างที่ WFH พนักงานที่อาศัยอยู่ในครอบครัวที่มีเด็กและผู้สูงอายุจะถูกรบกวนจากสมาชิกในบ้านมากกว่าด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีเด็กอายุต่ำกว่า 12 ปี อยู่ในครอบครัว (C17: กลุ่มที่มีเด็กอยู่ในครอบครัว 3.47 กลุ่มที่ไม่มีเด็กอยู่ในครอบครัว 2.62) สำหรับความท้าทายด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่มี/ไม่มีพื้นที่ส่วนตัวทำงานระหว่าง WFH พบว่า โดยรวมแล้วกลุ่มที่ไม่มีพื้นที่ส่วนตัวทำงานระหว่าง WFH เผชิญกับความท้าทายในประเด็นต่าง ๆ สูงกว่ากลุ่มที่มีพื้นที่ส่วนตัวทำงานอย่างมีนัยสำคัญดังแสดงผลไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ความท้าทายจากการ Work from Home จำแนกตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน

	ค่าเฉลี่ย รวม (N = 359)	พื้นที่ส่วนตัว				มีผู้สูงอายุ > 60				มีเด็ก < 12			
		มี		ไม่มี		มี		ไม่มี		มี		ไม่มี	
		(n = 285)	(n = 74)	t-test Sig.		(n = 212)	(n = 147)	t-test Sig.		(n = 54)	(n = 305)	t-test Sig.	
ข้อมูลและการสื่อสาร													
C1	กังวลว่าจะไม่ได้ข้อมูลสำคัญบางอย่างทำให้ รู้ไม่เท่าคนอื่น	2.80	2.75	3.00	+	2.76	2.82		2.87	2.77			
C4	ปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงาน	2.99	2.94	3.19	+	3.00	3.08		3.08	3.03			
C8	ได้รับข้อมูลเยอะเกินไปจากที่ทำงาน	2.59	2.57	2.65		2.61	2.64		2.55	2.63			
C9	ต้องติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องมากกว่าการทำงาน ในสำนักงาน	2.60	2.59	2.65		2.66	2.64		2.55	2.67			
C10	การเข้าถึงข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานมีความซับซ้อน	2.81	2.75	3.03		2.84	2.85		2.92	2.83			
C11	การประชุมออนไลน์ใช้เวลามากกว่าปกติ	2.92	2.89	3.04		2.97	2.80		2.87	2.94			
C13	กังวลทั้งงานที่ได้รับมอบหมายและวิธีการสื่อสาร หรือการประสานงานเพื่อให้งานลุล่วง	2.81	2.75	3.05	*	2.83	2.79		2.85	2.79			
C14	รอการตอบกลับของอีกฝ่ายในการสื่อสาร นานกว่าปกติ	2.93	2.91	3.01		2.93	2.93		2.95	2.92			
หัวหน้างาน													
C2	รู้สึกว่าหัวหน้าไม่ไว้วางใจ	2.17	2.15	2.24		2.13	2.14		2.26	2.11			
C3	หัวหน้างานคาดหวังสูงเกินไปโดยไม่คำนึงถึง ปริมาณงานที่แท้จริง	2.70	2.63	2.95	*	2.75	2.64		2.63	2.71			
C7	กังวลว่าหัวหน้าจะไม่เห็นความพยายามในการทำงาน	2.59	2.56	2.69		2.56	2.65		2.53	2.61			
C16	ขาดข้อมูลความคิดเห็นจากหัวหน้า	2.65	2.59	2.91	*	2.61	2.71		2.42	2.69			

ตารางที่ 3: ความท้าทายจากการ Work from Home จำแนกตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน (ต่อ)

ค่าเฉลี่ย	พื้นที่ส่วนตัว				มีผู้สูงอายุ > 60				มีเด็ก < 12	
	รวม (N = 359)	มี (n = 285)	ไม่มี (n = 74)	t-test Sig.	มี (n = 212)	ไม่มี (n = 147)	t-test Sig.	มี (n = 54)	ไม่มี (n = 305)	t-test Sig.
บรรยากาศการทำงาน										
C5 ขาดบรรยากาศในการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจ	3.09	3.06	3.20		2.97	3.20		3.00	3.08	
C6 มีความท้าทายที่จะทำงานตามตารางที่ตัวเองจัดไว้	3.19	3.20	3.15		3.26	3.10		3.32	3.18	
C12 การตัดสินใจในงานใช้เวลายาวนานมากกว่าปกติ	2.91	2.85	3.12		2.87	2.90		2.84	2.89	
C15 มีความท้าทายที่จะควบคุมให้ตนเองมีสมาธิจดจ่อ กับงาน	3.30	3.27	3.42		3.39	3.25		3.18	3.36	
C17 ถูกรบกวนจากสมาชิกในบ้านระหว่างทำงานที่บ้าน	2.53	2.37	3.14	***	2.88	2.54	*	3.47	2.62	***
C19 กัดดันที่ต้องรายงานตัว และ/หรือ ทำรายงาน สรุปผลการทำงานในแต่ละวัน/สัปดาห์	2.73	2.72	2.80		2.71	2.70		2.71	2.71	
C18 ขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวไม่ชัดเจน	3.08	2.95	3.58	***	3.10	3.07		3.26	3.06	
C20 ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากขึ้น	2.95	2.90	3.16	*	2.92	2.98		3.00	2.93	

หมายเหตุ *** = คำนัยสำคัญ < .001 ** = คำนัยสำคัญ < .01 * = คำนัยสำคัญ < .05 และ + = คำนัยสำคัญ < .10

เมื่อพิจารณาความท้าทายจากการทำงาน WFH เปรียบเทียบกลุ่มพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคล (ตารางที่ 4) พบว่า พนักงานกลุ่มแรงงานเศรษฐกิจดิจิทัลเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน WFH มากกว่าพนักงานอาวุโสทุกประเด็นที่มีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การควบคุมตนเองให้มีสมาธิจดจ่อกับงาน (C15: แรงงานดิจิทัล 3.45 แรงงานอาวุโส 3.12) ความท้าทายในการแบ่งชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว (C18: แรงงานดิจิทัล 3.21 แรงงานอาวุโส 2.92) ปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงาน (C4: แรงงานดิจิทัล 3.12 แรงงานอาวุโส 2.88) มีเพียงประเด็นเดียวที่พนักงานกลุ่มแรงงานเศรษฐกิจดิจิทัลเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน WFH น้อยกว่าพนักงานอาวุโสคือ ความท้าทายด้านข้อมูลที่ย่อยเกินไป (C8: แรงงานดิจิทัล 3.12 แรงงานอาวุโส 2.88)

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน WFH มากกว่าผู้บริหาร ด้านข้อมูลความคิดเห็นจากหัวหน้า (C16: พนักงาน 2.74 ผู้บริหาร 2.46) ขอบเขตชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (C18: พนักงาน 3.16 ผู้บริหาร 2.89) และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เพิ่มมากขึ้น (C20: พนักงาน 3.02 ผู้บริหาร 2.79) รวมถึงความกดดันจากการที่ต้องรายงานตัวประจำวัน และ/หรือทำรายงานสรุปประจำวันหรือสัปดาห์ (C19: พนักงาน 2.83 ผู้บริหาร 2.50) ซึ่งในประเด็นสุดท้ายนี้พบมากกว่าในกลุ่มพนักงานหญิง สำหรับเรื่องอายุนั้น พนักงานที่มีอายุน้อยจะเผชิญกับความท้าทายจากการทำงาน WFH สูงกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่าในทุกประเด็นที่ผลการศึกษาแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (C10, C11 และ C16)

ตารางที่ 4: ความท้าทายจากการ Work from Home จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ค่าเฉลี่ย	เพศ		ช่วงวัยแรงงาน				อายุงาน				ระดับตำแหน่ง			
	รวม (N = 359)	หญิง (n = 251)	ชาย (n = 108)	แรงงาน ดิจิทัล (n = 187)	แรงงาน อาชีว (n = 172)	t-test Sig.	≤ 1 ปี (n = 63)	2-3 ปี (n = 110)	4-5 ปี (n = 80)	> 5 ปี (n = 106)	F test Sig.	พนักงาน (n = 252)	ผู้บริหาร (n = 107)	t-test Sig.
ข้อมูลและการสื่อสาร														
C1	2.80	2.79	2.85	2.91	2.69	+	2.86	2.85	2.86	2.67		2.84	2.71	
C4	2.99	2.99	3.03	3.12	2.88	*	2.92	3.02	3.13	2.92		3.03	2.92	
C8	2.59	2.63	2.49	2.50	2.68	+	2.54	2.57	2.61	2.61		2.55	2.68	
C9	2.60	2.63	2.55	2.54	2.68		2.57	2.44	2.74	2.70		2.58	2.65	
C10	2.81	2.87	2.67	2.82	2.81		2.98	2.66	2.99	2.72	+	2.85	2.70	
C11	2.92	2.97	2.79	3.01	2.82		2.98	3.05	3.04	2.66	+	2.97	2.80	
C13	2.81	2.86	2.68	2.82	2.80		2.90	2.81	2.85	2.73		2.84	2.74	

ตารางที่ 4: ความท้าทายจากการ Work from Home จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ค่าเฉลี่ย	เพศ		ช่วงวัยแรงงาน				อายุงาน				ระดับตำแหน่ง				
	รวม (N = 359)	หญิง (n = 251)	ชาย (n = 108)	t-test Sig.	แรงงาน ดิจิทัล (n = 187)	แรงงาน อาชีว (n = 172)	t-test Sig.	≤ 1 ปี (n = 63)	2-3 ปี (n = 110)	4-5 ปี (n = 80)	> 5 ปี (n = 106)	F test Sig.	พนักงาน (n = 252)	ผู้บริหาร (n = 107)	t-test Sig.
ข้อมูลและการสื่อสาร (ต่อ)															
C14 รอคอยตอบกลับของ อีกฝ่ายในการสื่อสาร นานกว่าปกติ	2.93	2.92	2.97		3.09	2.78	**	2.84	2.91	3.13	2.86		2.96	2.86	
หัวหน้างาน															
C2 รู้สึกว่าหัวหน้า ไม่ไว้วางใจ	2.17	2.16	2.19		2.22	2.11		2.33	2.14	2.28	2.03		2.20	2.10	
C3 หัวหน้างานคาดหวัง สูงเกินไปโดยไม่คำนึงถึง ปริมาณงานที่แท้จริง	2.70	2.68	2.75		2.73	2.67		2.78	2.60	2.80	2.67		2.72	2.64	
C7 กังวลว่าหัวหน้าจะ ไม่เห็นความพยายาม ในการทำงาน	2.59	2.58	2.58		2.66	2.49		2.60	2.57	2.64	2.55		2.64	2.46	
C16 ขาดข้อมูลความคิดเห็น จากหัวหน้า	2.65	2.64	2.69		2.82	2.47	**	2.83	2.62	2.81	2.47	+	2.74	2.46	*
บรรยากาศการทำงาน															
C5 ขาดบรรยากาศ ในการทำงานที่สร้าง แรงบันดาลใจ	3.09	3.16	2.93		3.17	3.01		3.24	2.94	3.21	3.07		3.11	3.05	
C6 มีความท้าทายที่จะ ทำงานตามตาราง ที่ตัวเองจัดไว้	3.19	3.18	3.21		3.14	3.25		3.13	3.21	3.30	3.11		3.20	3.15	

ตารางที่ 4: ความท้าทายจากการ Work from Home จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ค่าเฉลี่ย	เพศ		ช่วงวัยแรงงาน			อายุงาน			ระดับตำแหน่ง						
	รวม (N = 359)	หญิง (n = 251)	ชาย (n = 108)	t-test Sig.	แรงงาน ดึกถึง กลางวัน (n = 187)	แรงงาน อาวุโส (n = 172)	t-test Sig.	≤ 1 ปี (n = 63)	2-3 ปี (n = 110)	4-5 ปี (n = 80)	> 5 ปี (n = 106)	F test Sig.	พนักงาน (n = 252)	ผู้บริหาร (n = 107)	t-test Sig.
บรรยากาศการทำงาน (ต่อ)															
C12 การตัดสินใจในงาน ใช้เวลานาน มากกว่าปกติ	2.91	2.94	2.84		2.98	2.82		2.98	3.02	2.95	2.72		2.94	2.84	
C15 มีความท้าทายที่จะ ควบคุมให้ตนเองมีสมาธิ จดจ่อกับงาน	3.30	3.28	3.33		3.45	3.12	**	3.30	3.40	3.39	3.14		3.33	3.23	
C17 ถูกรบกวนจากสมาชิก ในบ้านระหว่างทำงาน ที่บ้าน	2.53	2.57	2.47		2.68	2.39	*	2.62	2.60	2.54	2.40		2.57	2.44	
C18 ชอบเบรกระหว่างงานและ ชีวิตส่วนตัวไม่ชัดเจน	3.08	3.14	2.90		3.21	2.92	*	3.16	3.15	3.25	2.84		3.16	2.89	+
C19 กัดดันที่ต้องรายงานตัว และ/หรือทำรายงาน สรุปผลการทำงาน ในแต่ละวัน/สัปดาห์	2.73	2.81	2.55	+	2.78	2.69		2.78	2.64	2.80	2.75		2.83	2.50	*
C20 ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มากขึ้น	2.95	2.94	2.97		2.99	2.91		2.89	2.93	3.06	2.93		3.02	2.79	+

หมายเหตุ *** = คำนวณสำคัญ < .001 ** = คำนวณสำคัญ < .01 * = คำนวณสำคัญ < .05 และ + = คำนวณสำคัญ < .10

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

งานวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาประโยชน์และความท้าทายจากการทำงาน WFH ปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะของที่อยู่อาศัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประโยชน์และความท้าทายในการทำงาน WFH โดยสำรวจข้อมูลจากพนักงานที่ทำงาน WFH เต็มเวลาในช่วงล็อกดาวน์ประเทศระหว่างกาแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกแรกตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 จำนวน 359 คน ผลการศึกษานี้แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์การทำงาน WFH อันเนื่องมาจากการระบาดในรอบแรกเท่านั้น ผลที่ได้ในการศึกษานี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและในทางปฏิบัติสำหรับองค์กรแห่งอนาคตที่สามารถรองรับการทำงาน WFH ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการวางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน WFH ได้อย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาในอดีตที่การทำงาน WFH เปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดเวลาและจัดตารางการทำงานได้อย่างอิสระ และยังเป็นโอกาสที่ดีที่ได้ทำงานคนเดียว (ตารางที่ 2) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานก็ต้องเผชิญกับความท้าทายในการควบคุมตนเองให้มีสมาธิจดจ่อกับงานและทำงานตามตารางงานที่จัดไว้ ประโยชน์และความท้าทายที่ขัดแย้งกันนี้เห็นได้ชัดในกลุ่มแรงงานดิจิทัลที่เติบโตมากับสื่อโซเชียลที่ตนเองเป็นสมาชิกชุมชนต่าง ๆ บนโลกออนไลน์ จึงเป็นไปได้ว่า พนักงานกลุ่มแรงงานดิจิทัลถูกรบกวนสมาธิจากข้อมูลที่ได้รับมากมายในช่วงที่การพบปะกันทำได้ยาก ตลอดจนการใช้สื่อต่าง ๆ ในการค้นหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วโลก ตลอดจนการหาข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการดูแลตนเอง ครอบครัว และชุมชนที่สังกัดในช่วงล็อกดาวน์ สอดคล้องกับผลสำรวจที่พบว่า ในช่วงล็อกดาวน์ประเทศเป็นช่วงที่มีการเข้าถึงสื่อดิจิทัลประเภทต่าง ๆ เพิ่มขึ้นถึง 54% และพนักงานในกลุ่มแรงงานดิจิทัลจำนวน 63%–67% ใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางในการหาข่าวสารต่าง ๆ (Muangtum, 2020) ด้วยเหตุนี้จึงอาจทำให้พนักงานกลุ่มแรงงานดิจิทัลเผชิญกับปัญหาในการจดจ่อกับงานตามตารางงานที่กำหนดไว้มากกว่าพนักงานกลุ่มอาวุโสกว่า

ผลการศึกษาที่ยังสะท้อนให้เห็นอีกด้วยว่า พนักงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการ WFH ในเรื่องการประหยัดเวลาเดินทาง ไม่ต้องเดินทางไปกลับที่ทำงานหรือที่สำนักงานลูกค้า (ตารางที่ 2) จากรายงานโดย INRIX พบว่า ในปี ค.ศ. 2019 มนุษย์เงินเดือนในกรุงเทพมหานครเสียเวลาบนท้องถนนเกินความจำเป็นอันเนื่องมาจากการจราจรแออัดถึงปีละ 90 ชั่วโมง (<https://inrix.com/scorecard>) แสดงให้เห็นว่า การทำงาน WFH จึงทำให้ประหยัดเวลาเดินทางได้ สอดคล้องกับการรายงานต่างประเทศในเรื่องการประหยัดเวลาเดินทางเช่นกัน (Stamm, 2021) ดังนั้น ประโยชน์จากการประหยัดเวลาเดินทางจึงเป็นสิ่งที่พนักงานจับต้องได้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแรงงานดิจิทัลที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานที่ต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Choudhury, 2020) อย่างไรก็ตาม แม้พนักงานจะประหยัดเวลาการเดินทางได้จากการทำงาน WFH แต่กลับต้องใช้เวลามากกว่าปกติในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลและการสื่อสาร (ตารางที่ 4) สอดคล้องกับการศึกษาในต่างประเทศที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีการประชุมมากกว่าปกติในช่วงล็อกดาวน์ และใช้เวลาทำงานยาวนานกว่าปกติ (DeFilippis et al, 2020; Stamm, 2021) และแม้พนักงานที่อายุน้อยกว่าดูเหมือนจะได้ประโยชน์จากการประหยัดเวลาเดินทางมากกว่า แต่กลับต้องเผชิญกับความท้าทายด้านข้อมูลและการสื่อสารมากกว่าด้วยเช่นกัน (ตารางที่ 2 และ 4) สอดคล้องกับการศึกษาในอดีต (Pérez et al., 2003) ที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีอายุน้อยอาจมีต้นทุนทางสังคมต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า ทำให้การประสานงานหรือการหาช่องทางเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ทำได้ยากกว่าคนที่ทำงานมานาน และต้นทุนทางสังคมดีกว่า นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเรื่องความกังวลใจที่อาจจะรบกวนจิตใจและเวลาของพนักงานระหว่าง WFH ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า มีความกังวลใจว่าจะไม่ได้ข้อมูลเหมือนกับคนอื่นและไม่ค่อยแน่ใจว่า เมื่อมีงานมอบหมายมาใหม่นั้นจะต้องประสานความร่วมมืออย่างไร ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่า ในช่วงการทำงาน WFH โดยไม่ได้เตรียมการไว้อาจทำให้พนักงาน หัวหน้างาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต่างต้องปรับวิธีการทำงานไปเรื่อย ๆ อาจทำให้เกิดความผิดพลาดทางการสื่อสารและทำให้พนักงานมีความกังวลใจจะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร

การทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย :

ประโยชน์และความท้าทาย

แนวคิดการทำงานยืดหยุ่นและผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การทำงานยืดหยุ่นเวลาและสถานที่ที่เป็นปัจจัยหลักในการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพราะผู้ปฏิบัติหน้าที่มีเวลาดูแลเด็กและผู้สูงอายุที่บ้านได้ในระหว่างที่ทำงาน (Mokhtarian et al., 1998; Spreitzer et al., 2017) ผลการศึกษานี้กลับพบว่า ประโยชน์ด้านการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นประโยชน์อันดับที่ 5 ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่า พนักงานอาจถูกรบกวนผ่านช่องทางการสื่อสารหลายทางที่ทำงานประกอบการประชุมที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น ทำให้พนักงานไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่ด้านสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (DePhillips et al, 2020; Sadun et al, 2020; Stamm, 2021) ผลการศึกษานี้พบว่า ประโยชน์จากสมดุลชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานยังผันแปรไปตามปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน (ตารางที่ 1) กล่าวคือ กลุ่มที่ได้ประโยชน์มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกลับเป็นกลุ่มที่ไม่มีเด็กอาศัยอยู่ในครอบครัว เมื่อพิจารณาประกอบกับผลการศึกษาในตารางที่ 3 พบว่า พนักงานที่มีเด็กและผู้สูงอายุอยู่ในครอบครัวถูกรบกวนมากกว่าจากสมาชิกในบ้านระหว่างที่บ้านอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่า ประโยชน์ด้านการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอาจลดลงจากการถูกรบกวนในบ้านรบกวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีเด็กอายุต่ำกว่า 12 ปี อยู่ในครอบครัว และเนื่องจากในช่วงล็อกดาวน์อยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ทำให้สถานรับเลี้ยงเด็กหรือโรงเรียนปิดทำการ ทำให้ผู้ปกครองจะต้องใช้เวลามาก เพื่อดูแลให้เด็กสามารถเรียนออนไลน์หรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ในระหว่างที่ตนเองทำงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาในอดีต (Tremblay & Genin, 2007) ที่พบว่า การมีพื้นที่ส่วนตัวทำงานจะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน WFH ยิ่งขึ้น

สำหรับประเด็นความท้าทายอื่น ๆ จากการทำงาน WFH พบว่า พนักงานช่วงวัยแรงงานดิจิทัล (อายุต่ำกว่า 30 ปี) กับพนักงานวัยแรงงานอาวุโส (อายุมากกว่า 30 ปี) เผชิญกับความท้าทายต่างกัน โดยกลุ่มแรงงานดิจิทัลเผชิญกับความท้าทายสูงในทุกด้านที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานช่วงวัยแรงงานดิจิทัลเป็นกลุ่มที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดีกว่ากลุ่มคนที่อาวุโสกว่า ต้องการเรียนรู้ และสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว (McCrindle, 2014; Raišienė et al., 2020) จึงทำให้การประสานงานบนดิจิทัลแพลตฟอร์มที่ต้องรอคอยอีกฝ่ายหนึ่งตอบกลับหรือการประชุมออนไลน์ที่ใช้เวลานานกว่าปกติ หรือการขาดข้อมูลความเห็นจากหัวหน้าเป็นเรื่องท้าทายในการทำงานระหว่าง WFH มากกว่ากลุ่มพนักงานที่อาวุโสกว่า

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเรื่องการรายงานตัวและ/หรือการทำรายงานสรุปผลการทำงานในแต่ละวัน/สัปดาห์นั้น พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเผชิญกับความท้าทายในเรื่องนี้มากกว่าผู้บริหาร ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่า พนักงานรู้สึกว่าการทำรายงานนี้เป็นงานที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ปกติหากทำงานที่สำนักงานไม่จำเป็นต้องจัดทำ และด้วยลักษณะงานพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นงานเอกสาร ติดต่อประสานงาน และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในขณะที่ลักษณะงานของผู้บริหารจะดูความก้าวหน้าของงานในภาพรวม การแก้ปัญหาในภาพกว้าง หรือในเชิงนโยบาย ตลอดจนการดูแลความเรียบร้อยให้การดำเนินงานของหน่วยงานดำเนินไปตามแผนงานอย่างราบรื่น ด้วยเหตุนี้จึงอาจทำให้การสรุปรายงานประจำวัน/สัปดาห์ของพนักงานทำได้ยากกว่าและพนักงานอาจรู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นจากงานประจำจึงสะท้อนภาพระดับความท้าทายในประเด็นดังกล่าวมากกว่าผู้บริหาร

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

ผลการศึกษาสามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนองค์กรแห่งอนาคตได้ไม่ว่าจะเกิดการระบาดของ COVID-19 ระลอกใหม่หรือหลังจากการแพร่ระบาดผ่านพ้นไป องค์กรต่าง ๆ อาจไม่ทันวางแผนหรือตั้งตัวมาก่อนในช่วงการแพร่ระบาดในรอบแรกทำให้เกิดความไม่พร้อมทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงานเอง ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถประยุกต์ผลการศึกษานี้มาใช้ในการวางแผนการทำงานสำหรับองค์กรแห่งอนาคตต่อไปได้ จากรายงานใน Wall Street Journal พบว่า

หลายองค์กรปรับให้พนักงานทำงาน WFH ต่อเนื่องจากปี ค.ศ. 2020 ที่มีการแพร่ระบาดหนักของ COVID-19 ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการการเงิน ประกันประเภทต่าง ๆ บริการการศึกษา และการให้คำปรึกษาประเภทต่าง ๆ เป็นต้น (Stamm, 2021) สำหรับประเทศไทยมีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนหนึ่งที่ปรับองค์กรเป็น Hybrid Workplace ภายหลังสถานการณ์การระบาดของโควิดในรอบแรกคลี่คลาย โดยให้พนักงานผสมผสานการทำงานระหว่างการมาทำงานที่สำนักงานหรือสำนักงานสาขาที่ใกล้กับที่พักอาศัยของพนักงานสลับกับการทำงาน WFH สอดคล้องกับผลการสำรวจของผู้วิจัยพบว่า 35% ของผู้ตอบแบบสอบถามยังคงทำงาน WFH อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ล็อกดาวน์ครั้งแรกตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 และ 81% ของผู้ตอบแบบสอบถามยังให้ความเห็นว่าต้องการทำงาน WFH แบบผสมผสาน (Hybrid) 11% ต้องการทำงานแบบ WFH เต็มเวลา สะท้อนให้เห็นแนวโน้มในอนาคต การทำงานแบบ Remote Work จะกลายเป็นเรื่องปกติใหม่ (แม้กระทั่งภายหลังโควิดผ่านพ้นไปแล้ว) ดังนั้น องค์กรจึงควรวางแผนการออกแบบองค์กรสำหรับอนาคตด้วยการนำนโยบาย Hybrid Workplace และ Work from Anywhere (WFA) มาใช้ รวมทั้งการจัดสถานที่ทำงานเป็นแบบ Hot Seat สำรองให้กับพนักงานที่หมุนเวียนเข้ามาทำงานในสำนักงานแทนการมีผังพื้นที่เฉพาะสำหรับพนักงานทุกคน นอกจากนี้ องค์กรยังได้ประโยชน์จากนโยบาย WFA มาใช้เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถมาร่วมงาน โดยที่พนักงานไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่เดียวกันกับบริษัท และยังสามารถใช้นโยบายดังกล่าวในการจูงใจและรักษาคนรุ่นใหม่ที่ต้องการอิสระการทำงานได้ด้วย (Choudhury, 2020)

ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการองค์กรแห่งอนาคตสู่ Hybrid Workplace ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรกำหนดให้เหมาะสมว่า ตำแหน่งงานใดเหมาะกับการทำงาน WFH แบบเต็มเวลาหรือแบบผสมผสาน โดยใช้เกณฑ์ด้านการประสานงานมาประกอบการพิจารณา เช่น รูปแบบการประสานงาน ความถี่ในการประสานงาน และข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการประสานงาน เป็นต้น ควรปรับรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดยอาจประเมินจากความก้าวหน้าของงานตามเป้าหมายที่กำหนดผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานแทนการให้พนักงานทำรายงานประจำวันหรือประจำสัปดาห์ ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้างานสำหรับกลุ่มที่ต้องดูแลพนักงาน WFH ในการให้ Feedback แก่พนักงาน แสดงออกถึงการเป็นที่พึ่งแก่พนักงาน ความโปร่งใส และทำให้พนักงานรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมแม้ว่าพนักงานไม่ได้ทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกันก็ตาม (Levenson & McLaughlin, 2020) และที่สำคัญ องค์กรจำเป็นต้องออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานที่ทำงาน WFH สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรเสมือนจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรควรมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะทำงาน WFH เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานสามารถรับมือกับการทำงาน WFH ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) พนักงานที่ทำงาน WFH ควรจะมีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงาน 1 ปี พนักงานจะได้เข้าใจระบบการส่งต่อข้อมูลในการทำงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลและติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างคล่องแคล่ว 2) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพราะไม่มีหัวหน้างานหรือเพื่อนพนักงานนั่งอยู่ข้าง ๆ ให้คอยสอบถาม 3) มีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการทำงาน เนื่องจากการประสานงานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลาง พนักงานที่ทำงาน WFH จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้ 4) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า ไว้วางใจหัวหน้างาน ถ้าเข้าถึงหัวหน้ากรณีที่ต้องการขอความเห็นหรือพบว่า ตนเองได้ข้อมูลไม่ครบหรือไม่เพียงพอสำหรับการทำงาน สำหรับพนักงานที่สนใจจะทำงาน WFH นั้น ควรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีพื้นที่ส่วนตัวสำหรับทำงานที่บ้านและบริหารสัดส่วนเวลาการทำงานให้เหมาะสม เพื่อคงสมดุลชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน

สุดท้าย หัวหน้างานสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการออกแบบงานที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน WFH โดยกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานที่ชัดเจนพร้อมระบุเป้าหมายระยะสั้นในการส่งมอบงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถ

การทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย :

ประโยชน์และความท้าทาย

จัดจกับการทำงานในระหว่าง WFH ได้ อีกทั้งผู้บริหารยังควรให้อิสระแก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ช่วงเวลาการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gallup ที่แสดงให้เห็นว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำ ส่งผลต่อระดับความผูกพันในงาน (Work Engagement) ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มที่ทำงาน Remote Work (Pendell, 2020)

ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี

สำหรับในเชิงทฤษฎีข้อค้นพบจากการศึกษานี้แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการทำงาน WFH ในบริบทประเทศไทย ประโยชน์และความท้าทายจากมุมมองของพนักงาน การศึกษาในอนาคตสามารถต่อยอดการศึกษานี้ด้วยการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์/ความท้าทายจากการทำงาน WFH และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความพึงพอใจในงาน สุขภาวะพนักงาน ความเครียด และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ผลการศึกษานี้ยังทำให้ทราบว่า การทำงาน WFH แม้ว่าจะมีประโยชน์แต่ก็ฝังอยู่ด้วยความท้าทายหลายประการ จึงเป็นการสะท้อนให้เห็นเงื่อนไขในการบริหารทรัพยากร (Resources) ตามแนวคิดตัวแบบ Job Demands-Resources (JD-R) Model กล่าวคือ แม้ว่าการมีอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) จะเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกช่วงเวลาทำงานและวิธีดำเนินการ เพื่อทำให้งานที่มอบหมายประสบผลสำเร็จ แต่ประโยชน์จะมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ที่บ้าน และปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การมีพื้นที่ทำงานที่บ้านทำให้พนักงานได้รับประโยชน์จากการ WFH มากขึ้น ในขณะที่การมีเด็กและผู้สูงอายุอยู่ในครอบครัวอาจทำให้ประโยชน์จากการ WFH ลดลง นอกจากนี้ การทำงาน WFH ยังมีความท้าทายหลายประการดังที่รายงานไว้ข้างต้น โดยพนักงานกลุ่มที่มีอายุน้อย อยู่ในระดับปฏิบัติการ และแรงงานกลุ่มดิจิทัลจะเผชิญกับความท้าทายมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการใช้เวลาสำหรับการสื่อสารที่นานกว่าปกติ การขาดข้อมูลความเห็นจากหัวหน้างาน ตลอดจนการควบคุมตัวเองให้จัดจกับการทำงานตามตารางงานที่กำหนดไว้

ข้อค้นพบจากการศึกษานี้จึงมีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีในการกำหนดเงื่อนไข (Boundary Condition) ที่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์/ความท้าทายจากการทำงาน WFH และตัวแปรผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน สุขภาวะพนักงาน เป็นต้น ในการนี้ ตัวแปรกำกับที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดการศึกษาในอนาคตประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน ได้แก่ การมีพื้นที่ส่วนตัว การมีผู้สูงอายุและเด็ก และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ช่วงวัยแรงงาน อายุงาน และระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการศึกษามีความชัดเจนที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะทางการจัดการที่แม่นยำยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การศึกษาในอนาคตอาจขยายขอบเขตการศึกษา โดยประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานยืดหยุ่น เปรียบเทียบประโยชน์และความท้าทายจาก WFH ระหว่างกลุ่มอาชีพ เช่น กลุ่มไอที กลุ่มบัญชีการเงิน กลุ่มสถาปนิก กลุ่มนักกฎหมาย และกลุ่มบริหารงานทั่วไป เป็นต้น งานวิจัยในอนาคตอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาเจาะลึกองค์ประกอบแวดล้อมการอยู่อาศัยร่วมกับเด็กและผู้ใหญ่ในครอบครัวที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน WFH เช่น ความสัมพันธ์ รูปแบบการดูแลเด็กและผู้ใหญ่ในบ้าน ช่วยเหลือตัวเองได้/ไม่ได้ มีผู้ช่วย/ไม่มีผู้ช่วย จำนวนสมาชิกในบ้าน เป็นต้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบของพนักงานที่มีเด็กและผู้ใหญ่ที่อาศัยร่วมด้วย ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถนำไปสู่การออกแบบการทำงาน WFH ให้เหมาะสมกับบริบทการดูแลเด็กและผู้ใหญ่ในครอบครัว หากเกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่

REFERENCES

- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131.
- Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6) (November–December), 58–67.
- Cohen, L. J. (1977). *The probable and the provable*. Oxford: Clarendon.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work. <https://www.nber.org/papers/w27612>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eurofound and The International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658>
- 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.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27–47.
- Gurstein, P. (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. UBC Press.
- Johnson, L. C., Andrey, J., & Shaw, S. M. (2007). Mr. Dithers comes to dinner: Telework and the merging of women's work and home domains in Canada. *Gender, Place & Culture*, 14(2), 141–161.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). Forecasting telecommuting. *Transportation*, 23(2), 163–190.
- Khalifa, M., & Davison, R. (2000). Exploring the telecommuting paradox. *Communications of The ACM*, 43(3), 29–31.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126.

การทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย :

ประโยชน์และความท้าทาย

- Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85–105.
- Levenson, A., & McLaughlin, P. (2020). New leadership challenges for the virtual world of work during the COVID-19 crisis, senior leaders must rethink key decision-making processes in order to enhance trust, transparency, and teamwork. <https://sloanreview.mit.edu/article/new-leadership-challenges-for-the-virtual-world-of-work/?og=OA1020blog>
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. (3rd ed.). Bella Vista: McCrindle Research.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Muangtum, D. (2020). Update stats on digital 2020 after COVID-19. <https://www.everydaymarketing.co/trend-insight/digital-2020-we-are-social-trends-after-covid19/> (in Thai).
- Pendell, R. (2020). 7 Gallup workplace insights: What we learned in 2020. <https://www.gallup.com/workplace/327518/gallup-workplace-insights-learned-2020.aspx>
- Pérez, M. P., Sanchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733–755.
- Popaitoon, S., & Popaitoon P. (2020). What are work values of new workforce in digital economy?: Generation Z and implications for human resource management. *Journal of Business Administration*, 43(168), 18–37. (in Thai)
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A Survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332.

- Sadun, R., Polzer, J., & Colleagues. (2020). *You're right! you are working longer and attending more meetings*. [https://hbswk.hbs.edu/item/you-re-right-you-are-working-longer-and-attending-more-meetings?cid=spsmailing-32533551-WK%20Newsletter%2009-16-2020%20\(1\)-September%2016,%202020](https://hbswk.hbs.edu/item/you-re-right-you-are-working-longer-and-attending-more-meetings?cid=spsmailing-32533551-WK%20Newsletter%2009-16-2020%20(1)-September%2016,%202020)
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.
- Sarker, S., Sarker, S., Xiao, X., & Ahuja, M. (2012). Managing employees' use of mobile technologies to minimize work-life balance impacts. *MIS Quarterly Executive*, 11(4), 143–157.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
- Stamm, S. (2021, 01, 02). Is a home office actually more productive? Some workers think so. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/is-a-home-office-actually-more-productive-some-workers-think-so-11609563632>
- Tremblay, D. G., & Genin, É. (2007). The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-working*, 1(2), 98–115.
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113.
- Van Ark, B. (2016). The productivity paradox of the new digital economy. *International Productivity Monitor*, 31, 3–18.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96.